

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DE**

SCIENCE DE GESTION

Département des sciences de gestion



En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Option : Gestion des ressources humaines

Thème

Analyse des rôles du manager au sein d'une organisation

Cas l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager

ENIEM de Tizi-Ouzou

Réalisé par:

Merabtene Lysa

Ladoul Lamia

Encadré par :

Mr OTMANI Habib

Devant les membres de jury :

Président : Mme Si MONSOUR Farida (MCB)

Examineur : Mr KEHRI Samir (MMA)

Promotion : 2021/2022

Remerciements

Avant toute chose, nous remercions dieu, le tout puissant de nous avoir donnée le courage et la force de mener à terme ce modeste travail.

Nos chers parents, ces quelques mots ne suffiront pas pour vous témoigner notre reconnaissance et notre gratitude pour le soutien quotidien et les encouragements que vous nous nous avons prodigués tout au long de nos études.

Merci d'avoir été toujours là pour nous.

Nous tenons aussi à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin d'étude.

Nous tenons remercier notre encadreur Monsieur OTMANI Habib. Pour son encadrement exemplaire, pour sa patience, sa disponibilité, pour ses conseils et remarques lors de la rédaction du mémoire qui ont été extrêmement précieux.

Nous tenons également à remercier particulièrement Monsieur TOUATE Rabah ainsi que l'ensemble des employés de l'ENIEM de Tizi-Ouzou.

Nous remercions également les membres du jury pour avoir accepté de juger ce travail.

Merci à tous !

Dédicaces

J'ai l'honneur de dédie ce modeste travail :

- ❖ *A mes chers parents que Dieu les protèges.*
- ❖ *A mes très chers frères, Adel, Islam, Rayane.*
- ❖ *A toute ma famille maternelle et paternelle et à tous mes amis.*
- ❖ *A tous ceux qui me connaissent.*

LYSA

Dédicaces

J'ai l'honneur de dédie ce modeste travail :

- ❖ *A mes chers parents que DIEU les protèges.*
- ❖ *A mes frères et sœurs, karima, kaci, idir.*
- ❖ *A mon cher mari hocine.*
- ❖ *A mon fils aghiles.*
- ❖ *A toute ma famille et ma belle famille.*

LAMIA

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : les sources de natures.....	p36
Tableau N°2 : déclencheurs d'apprentissage organisationnel.....	p41
Tableau N03° : Le poste occupé.....	p90
Tableau N°04 : l'âge des répondants.....	p91
Tableau N°05 : Le Genre.....	p92
Tableau N° 06 : l'expérience dans le poste.....	p93
Tableau N°07 : Le niveau d'étude.....	p94
Tableau N°08 : Le domaine d'étude.....	p95
Tableau N° 09 : Compétences décisionnelles.....	p96
Tableau N° 10 : Compétences Péronnelles.....	p97
Tableau N° 11 : Compétences Informationnelles.....	p98
Tableau N° 12 : Compétences interpersonnelles.....	p99
Tableau N°13 : les rôles interpersonnels symboles (a).....	p100
Tableau N°15 : les rôles interpersonnels symboles(c).....	p101
Tableau N°16 : les rôles interpersonnels symboles (d).....	p102
Tableau N°17 : Rôles interpersonnels comme Leader (a).....	p103
Tableau N°18 : Rôles interpersonnels comme Leader (b).....	p104
Tableau N°19 : Rôles interpersonnels comme Leader (c).....	p105
Tableau N°20 : Rôles interpersonnels comme Leader (d).....	p106
Tableau N°21 : Rôles interpersonnels comme Leader (e).....	p107
Tableau N°22 : Rôles interpersonnels comme Leader (f).....	p108
Tableau N°23 : Rôles interpersonnels come agent de liaison (a).....	p109
Tableau N°24 : Rôles interpersonnels come agent de liaison (b).....	p110
Tableau N°25 : les rôles informationnels comme observateur actif (a).....	p112
Tableau N° 26 : les rôles informationnels comme observateur actif (b).....	p113
Tableau N°27 : les rôles informationnels comme observateur actif (c).....	p114

Tableau N°28 : informationnels comme diffuseur (a).....	p115
Tableau N°29 : Rôles informationnels comme porte-parole (a).....	p116
Tableau N°30 : Rôles informationnels comme porte-parole (b).....	p117
Tableau N°31 : Rôles décisionnels comme entrepreneur(a).....	p118
Tableau N°32 : Rôles décisionnels comme entrepreneur(b).....	p119
Tableau N°33 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (c).....	p120
Tableau N°34 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (d).....	p121
Tableau N°35 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (e).....	p122
Tableau N°36 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (f).....	p123
Tableau N°37 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (g).....	p124
Tableau N°38 : Rôles décisionnels comme régulateur(a).....	p125
Tableau N°39 : Rôles décisionnels comme régulateur(b).....	p126
Tableau N°40 : Rôles décisionnels comme répartiteur de ressources (a).....	p127
Tableau N°41 : Rôles décisionnels comme répartiteur de ressources (b).....	p128
Tableau N°41 : Rôles décisionnels comme négociateur (a).....	p129
Tableau N°42 : Expérience dans le poste - Le rôle du manager comme symbole	p130
Tableau N°43 : Expérience dans le poste - Le manager comme leader.....	p132
Tableau N°44 : Expérience dans le poste – Le manager comme agent de liaison.....	p133
Tableau N°45 : Expérience dans le poste – Le manager comme observateur actif.....	p134
Tableau N°46 : Expérience dans le poste - Le manager comme porte – parole.....	p135
Tableau N°47 : Expérience dans le poste - Le manager comme entrepreneur.....	p136
Tableau N°48 : Expérience dans le poste – Le manager comme régulateur.....	p137
Tableau N°49 : Expérience dans le poste - Le manager comme répartiteur de ressources.....	p138
Tableau N°50 : Expérience dans le poste – Le manager comme négociateur.....	p139

LISTE DES FIGURES

Figure N°01 : le poste occupé.....	p89
Figure N°02 : L'âge.....	p90
Figure N° 03 : Le Genre.....	p91
Figure N°04 : l'expérience dans le poste.....	p92
Figure N°05 : Le niveau d'étude.....	p93
Figure N°06 : Le domaine d'étude.....	p94
Figure N°07 : Compétences décisionnelles.....	p95
Figure N°08 : Compétences Personnelles.....	p96
Figure N°09 : Compétences Informationnelles.....	p97
Figure N° 10 : Compétences interpersonnelles.....	p98
Figure N° 11 : les rôles interpersonnels symboles (a).....	p100
Figure N°12 : les rôles interpersonnels symboles (b).....	p101
Figure N°13 : les rôles interpersonnels symboles(c)	p102
Figure N°14 : les rôles interpersonnels symboles (d).....	p103
Figure N°15 : Rôles interpersonnels comme Leader (a).....	p105
Figure N°16 : Rôles interpersonnels comme Leader (b).....	p106
Figure N°17 Rôles interpersonnels comme Leader(c).....	p107
Figure N°18 : Rôles interpersonnels comme Leader (d).....	p108
Figure N°19 : Rôles interpersonnels comme Leader (e).....	p109
Figure N°20 : Rôles interpersonnels comme Leader (f).....	p110
Figure N°21 : Rôles interpersonnels come agent de liaison (a).....	p111
Figure N°22 : Rôles interpersonnels come agent de liaison (b).....	p112
Figure N°23 : les rôles informationnels comme observateur actif (a).....	p113
Figure N° 24 : les rôles informationnels comme observateur actif(b).....	p114
Figure N°25 : les rôles informationnels comme observateur actif (c).....	p115

Figure N°26 : informationnels comme diffuseur (a).....	p116
Figure N°27 : Rôles informationnels comme porte-parole (a).....	p117
Figure N°28 : Rôles informationnels comme porte-parole (b).....	p118
Figure N°29 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (a).....	p116
Figure N°30 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (b).....	p119
Figure N°31 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (c).....	p120
Figure N°32 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (d).....	p121
Figure N°33 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (e).....	p122
Figure N°34 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (f).....	p123
Figure N°35 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (g).....	p124
Figure N°35 : Rôles décisionnels comme régulateur(a).....	p125
Figure N°36 : Rôles décisionnels comme régulateur(b).....	p126
Figure N°37 : décisionnels comme répartiteur de ressources (a).....	p127
Figure N°38 : décisionnels comme répartiteur de ressources (b).....	p128
Figure N°39 : Rôles décisionnels comme négociateur (a).....	p129
Figure N°40 : Expérience dans le poste - Le rôle du manager comme symbole.....	p131
Figure N°41 : Expérience dans le poste - Le manager comme leader.....	p132
Figure N°42 : Expérience dans le poste – Le manager comme agent de liaison.....	p133
Figure N°43 : Expérience dans le poste – Le manager comme observateur actif.....	p134
Figure N°44 : Expérience dans le poste - Le manager comme porte – parole.....	p135
Figure N°45 : Expérience dans le poste - Le manager comme entrepreneur.....	p136
Figure N°46 : Expérience dans le poste – Le manager comme régulateur.....	p137
Figure N°47 : Expérience dans le poste - Le manager comme répartiteur de ressources...p138	
Figure N°48 : Expérience dans le poste – Le manager comme négociateur.....	p139

LISTE DES SHEMAS

Schéma N°1: Information Comptable et Processus de décision.....p28

Schéma N°2 : l'organigramme général de l'ENIEM.....p82

Sommaire

Remerciements.

Dédicace.

Liste des tableaux

Liste des figures et schémas.

Introduction générale.....p13

Chapitre I : PROCESSUS DE DECISION ET DE PRISE DE DECISION.....p17

Introduction du chapitre.....p18

Section 1 :L'essentiel du processus de décision.....p19

Section 2 : Analyse du processus de décision.....p31

Conclusion du chapitre.....p45

Chapitre II : LE LEADERSHIP UN PHENOMENE DU POUVIR.....p46

Introduction du chapitre.....p47

Section1 : Présentation du leadership.....p48

Section 2 : Les rôles des leaders dans l'organisation.....p64

Conclusion du chapitre.....p76

Chapitre III : ETUDE EMPIRIQUE, PRESENTATION, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....p77

Introduction du chapitre.....p78

Section 01 : Présentation de l'entreprise ENIEM.....p79

Section 02 : analyse des résultats de l'enquête de terrain.....p88

Conclusion du chapitre.....p144

Conclusion générale.....p145

Référence Bibliographiques.....p149

Annexe.....p151

Table des matières.....p165



***Introduction
Générale***

L'organisation étant un système organisé pour atteindre les objectifs fixés, à savoir la Production des biens et services, s'exerce dans un environnement qui se caractérise par la Complexité, la turbulence, la fluctuation et le changement (**Joël De Rosnay 1975**)¹

Face à cette situation, le management devient une fonction très importante dans les Organisations, ainsi qu'un outil incontournable de compétitivité de ces dernières années à un Degré où le 20ème siècle est désormais nommé «le siècle de management » Les Hommes exercent des activités organisées et pratique le management depuis des milliers D'années, les pyramides de l'Egypte, la grande muraille de la chine et autre édifices témoignent que des projets d'une envergure phénoménale impliquant des dizaines de milliers de personnes étaient déjà mis en œuvre qui se chargeant d'indiquer chaque ouvrier ce qu'il était censé faire ? Qui s'assurait de l'existence d'un stock suffisant de pierre afin de prévenir toute interruption du chantier ? Ce genre de responsabilités incombait aux managers, peu importe le nom qu'on Leur donnait, il fallait que quelqu'un planifie le travail, organise la main d'œuvre, gère les Approvisionnements en matériaux et dirige les ouvriers.

Donc à la tête de chaque organisation un patron, un chef d'équipe, un directeur, un gestionnaire ou plus précisément un manager qui est selon **Edith Penrose (1959)** la personne ayant le « Savoir d'associer, coordonner, et de combiner les ressources tangibles, intangibles et Stratégiques»² Pouvant procurer un avantage concurrentiel et qui déterminent la Performance, chacun de ces cadres exerçait ses fonctions à travers des rôles à assurer suite à un Mode managérial variant d'une époque à une autre et d'un contexte à autre pour améliorer et Assurer le rendement et la pérennité de son organisation

Différents modèles de rôles managériaux sont abordés par différents auteurs Selon **Henri Fayol**, l'un des pères fondateurs de management, le cadre (le manager) doit Apprendre les six fonctions de l'entreprise dont l'administration est la raison d'être du dirigeant Qui doit s'organiser autour de cinq compétences³, un modèle de management qui serait critiqué Puis développé par l'économiste **Henry Mintzberg** ⁴qui va appréhender le travail du cadre (Manager) autour de dix rôles, que nous allons développer dans notre mémoire

¹ Joël De Rosnay 1975 le macroscopie (Vers une vision globale), Edition du seuil paris 1975

² Edith Penrose , la croissance des entreprise, 3ème édition,(1959),P312

³ Henry Fayol, administration industrielle et générale, 2ème édition, (1916), P122, paris.

⁴ Henry Mintzberg, le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre, 1ère édition, (1973), p65

A cet effet, le manager constitue l'un des facteurs importants de la réussite de l'entreprise et l'un des fonctions majeures de leadership

Notre hypothèse de travail consiste à considérer qu'il y a des rôles interpersonnels, des rôles informationnels et des rôles décisionnels. En effet, le manager a une place prépondérante dans le processus décisionnel en tant qu'entrepreneur, leader et régulateur, tout en sachant que l'information est la matière première pour la prise de décision (chaque décision doit être prise par connaissance de cause) et aussi sans passer à côté de l'adhésion des membres de cette organisation. Alors le manager peut jouer un rôle déterminant de la concurrence où l'efficacité de la gestion de l'organisation, il peut faire la différence entre une organisation qui réussit et celle qui végète.

OBJECTIF DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette recherche est d'analyser les rôles et les interventions des managers aux seins des organisations Algériennes.

Pour ce faire, nous nous intéresserons à appréhender les rôles du manager au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIME) De Tizi-Ouzou, et expliquer chaque rôle

LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Dans ce mémoire nous tenterons de répondre à la question centrale suivante :

« Quels sont les rôles d'un manager au sein de l'organisation » Autrement dit, il s'agira de vérifier comment le manager intervient-il dans l'organisation.

A partir de cette problématique on découle les questions secondaires suivantes:

- Qu'entend-on par le management ? Et quels sont ses fondements théoriques ?
- Qui sont les managers ? Où travaillent-ils ? Et Quels sont leurs rôles essentiels ? Quels sont les types des rôles d'un manager au sein de l'organisation ?

LES HYPOTHESES

Une revue de littérature et une exploration du terrain nous ont amenés à formuler les trois principales hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : Le manager a des rôles interpersonnels (liés aux personnes)

Hypothèse 02 : Le manager a des rôles informationnels (liés à l'information)

Hypothèse 03 : Le manager a des rôles décisionnels (liés à l'action)

Hypothèses 04 : Le manager a des rôles de négociateur

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous présentons dans notre travail de recherche deux (2) parties, partie pratique et partie pratique.

- La partie théorique : dans cette partie nous essayons de découvrir la notion de GRH, ses différents défis, ainsi qu'on va présenter le management et ses fondements théoriques, et l'importance de manager au sein de l'organisation
 - La partie pratique : nous avons élaboré un questionnaire aux travailleurs de l'ENIME de Tizi-Ouzou afin de découvrir et de montrer Le rôle de manager au sein de l'organisation.
- Pour répondre à ces problématiques on a structuré notre travail dans trois (3) chapitres (deux chapitres théoriques et un chapitre pratique)

PLAN DE TRAVAIL

Le 1er chapitre consacré aux généralités sur le processus de décision et de prise de décision

- **Section 01** : L'essentiel du processus de décision
- **Section 02** : Analyse du processus de décision

Le 2ème chapitre développera la notion du leadership

- **Section 01** : Présentation du leadership
- **Section 02** : Les rôles des leaders dans l'organisation

Le 3ème chapitre c'est la partie pratique. Nous intéressons à l'analyse des résultats empiriques. Notre recherche se limitera au cas de l'organisation de l'ENIEM Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager.

- **Section 01** : Présentation de l'entreprise ENIEM
- **Section 02**: analyse des résultats de l'enquête de terrain



Chapitre I :
***PROCESSUS DE DECISION ET DE
PRISE DE DECISION***

Introduction :

Le management est une démarche rationnelle qui permet (tantôt en tant que science à travers ces différents outils et méthodes, tantôt en tant qu'art à travers l'intuition et l'état d'esprit des managers) de créer et maintenir un environnement dans lequel les individus peuvent en commun et avec le minimum d'intrants, accomplir les différentes missions et objectifs de l'entreprise.

Cette démarche se traduit suivant un processus dit de management qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de façon à en tirer un rendement optimal.

Cependant, l'étude du processus du management revient aussi à l'étude des processus organisationnel (l'organisation en tant qu'entité et qui peut être une école, une université, une administration, une famille... mais dans notre cas on s'intéresse plutôt à l'entreprise) qui peuvent être énumérés selon les managers en trois processus. Il s'agit du processus de décision, du processus de changement et du processus d'apprentissage.

Dans ce cadre, tout au long de notre présent travail, nous allons essayer de montrer quel est l'impact de ces différents processus sur la performance de l'entreprise.

Ainsi, au terme de l'étude de ces trois processus, on peut être en mesure :

- De comprendre la place de la décision dans l'exercice du management stratégique
- D'analyser les phases du processus de prise de décision
- De mesurer l'importance et les incertitudes des changements dans l'entreprise
- De comprendre toutes les difficultés qu'il faut surmonter pour réussir un changement organisationnel
- De définir la notion d'entreprise apprenante

Section 1 :L'essentiel du processus de décision

1. Notion de décision et de Prise de décision

Pour mieux cerner la notion de décision, nous allons présenter quelques définitions proposées par les auteurs différents.

D'après ALAZARD & SEPARI (1998) : "la décision est un choix délibéré parmi plusieurs possibilités, dans le but de résoudre un problème ".¹

Selon le groupe STRATEGOR : " la décision est un processus par lequel une entreprise modifie sa stratégie réelle "² autrement dit "les décisions sont les processus par lesquels on effectue des choix permettant d'apporter des changements a une stratégie entre un instants T et un T+1".

HELPER, KALIKA et ORSONI, précisent dans leur ouvrage " management : stratégie et organisation " que " la décision est l'acte volontaire par lequel après examen des questions douteuses ou litigieuses on tranche, on prend parti"³.

Selon Woodman et al (1976), << La décision est un acte par lequel un ou plusieurs individus opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné. Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel l'individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création, l'exploitation et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition.>>

Cette notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que se sont corrigées et complexifiées les procédures de prise de décision. La prise de décision est l'ensemble des temps forts dans le déroulement du processus, le cheminement qui aboutit à la décision finale.

Dans son approche plus moderne, **L. Sfez (1992)** dira que << la prise de décision apparait plutôt comme un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir à un même et unique but >>⁴.

¹ ALAZARD & SEPARI, control de gestion, 6^{ème} édition, DECF N°7, (1998), p130

² groupe STRATEGOR, strategor, 8^{ème} édition, (tout la stratégie d'entreprise), (2019), P425

³ HELPER, KALIKA et ORSONI, management stratégique, 9^{ème} édition, (2013), P213

Ces évolutions sont compréhensibles car elles ne font que souligner les mutations du système décisionnel. L'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe, plus incertain aussi et la prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais partagée par un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise.

2. Les déterminants de la prise de décision

La décision est la partie la moins visible de la politique de l'entreprise. C'est pourtant un moteur principal puisqu'à travers elle ; les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en action. La décision résulte de multiples variables:

- la décision est une nécessité : lorsqu'un problème se manifeste ; ne pas prendre de décision revient à laisser se dégrader la situation

- les décisions ne sont pas toutes de mêmes importances : certaines engagent le devenir de l'entreprise (lancer une OPA), d'autres n'ont que des conséquences limitées (fixer un prix pour une commande)

- la décision peut être individuelle (prise par le chef d'entreprise, le manager d'une équipe) ou collective (prise par exemple après négociation avec les représentants des salariés)

- la qualité d'une décision ne peut s'apprécier qu'après l'analyse des résultats obtenus, toutes fois une bonne décision doit entraîner de suite l'adhésion des personnes qui doivent la mettre en œuvre.

- La prise de décision est influencée par de nombreux facteurs :

- 1 le comportement et la personnalité du décideur
- 2 la structure et la culture de l'entreprise
- 3 le niveau de rationalité
- 4 la nature de la décision
- 5 l'environnement
- 6 les axes stratégiques de l'entreprise

⁴ Lucien Sfez, Critique de la décision, Presses de Sciences Po, 4^e édition. Dans Prospective et politique, OCDE, 1969, p. 74.

7 les objectifs de performance

3. Modèles et typologie de décisions

Les modèles (ou théories) de décision sont au nombre de trois

3.1. Les modèles de décision

Les modèles (ou théories) de décision sont au nombre de trois⁵:

* **Le modèle rationnel ou classique** : l'homme est supposé complètement informé pour prendre une décision optimale.

* **Le modèle politique** : où les décisions font plutôt l'objet de négociation et de coalition entre les groupes.

* **Le modèle psychologique** : dans ce dernier; qui est une nouvelle théorie de l'entreprise⁶ c'est l'optimalité qui est négociée pour parvenir, selon **H. SIMON** (1960)⁷, avec le principe de Rationalité limitée George Nizard "50 mots clés pour le management «a une décision plutôt situationnelle et satisfaisante.

3.2. Typologie des décisions

Les décisions sont si nombreuses, elles s'appliquent a des problèmes tellement différents, elles comportent un mélange d'éléments quantitatifs et de facteurs qualitatifs.

3.2.1 Approche selon l'échéance des décisions :

Décision à court terme : décision qui engage l'avenir sur une courte période autrement dit de quelques jours a quelques mois (pas plus d'un an en général).

Exemple : embauche d'un salarié pendant 2 mois en remplacement d'un autre en congé.

Décision à moyen terme : décision qui engage l'avenir sur une période de 1 an a quelques années.

Exemple : achat d'un micro-ordinateur.

⁵ George Nizard, 50 mots clés pour le management, 1986, P122

⁶ F.Séguinet & J.F.Chantelo : "l'analyse des organisations" Gaïton Morin, 1992. p.213

⁷ H. SIMON, la nouvelle science de la décision de gestion, 2^{ème} édition, (1960), P74

Décision à long terme : décision qui engage l'avenir de l'entreprise sur la longue période (5 ans, 10 ans, voire plus). Les décisions de long terme sont souvent stratégiques.

Exemple : lancement d'un nouveau produit.

3.2.2 Approche selon l'objet de la décision :

Il s'agit d'une typologie empruntée à **Igor ANSOFF (1999)** :

Décision stratégique : décision fondamentale, essentielle, qui engage l'avenir de l'entreprise à moyen et long terme. Elle doit être mûrement réfléchie et engage l'avenir. Ce type de décision qui est du ressort de la direction générale ou du conseil d'administration.

Exemple : fusion avec une autre entreprise.

Décision opérationnelle : décision qui se prend au bas de la pyramide hiérarchique, et qui consiste à assurer le fonctionnement courant et constant de l'entreprise. Une décision opérationnelle, ou "décision de routine" ne pose pas de difficulté spéciale.

Exemple : traitement administratif d'une commande.

Décision tactique : décision qui se prend au niveau moyen de la hiérarchie. Les décisions de ce niveau sont des décisions de gestion qui assurent dans les moyens et court termes la réalisation des décisions stratégiques.

Exemple : choix du fournisseur informatique après adoption du plan d'informatisation.

3.2.3 Approche selon la nature des variables de décision:

Décisions programmables : ce sont des décisions faciles à prendre qui portent sur des variables quantitatives et peu nombreuses, car il est facile de formaliser la décision par l'élaboration d'un algorithme.

Décisions non programmables : ce sont des décisions difficiles à prendre pour lesquelles les variables sont qualitatives et nombreuses. Il est difficile de les inclure dans un modèle mathématique.

4. Processus de Décision.

Analyse du processus de décision selon le modèle sociologique Simon a montré que toute décision s'élabore en 3 phases :

❖ Première phase : Identification du problème

Il faut s'intéresser aux problèmes qui sont difficilement identifiables, c'est le cas lors du changement de l'environnement de l'entreprise.

Les problèmes de l'entreprise doivent être détectés par son système de régulation : L'Approche décisionnelle & le Contrôle de Gestion

- Dispositif de régulation par anticipation : c'est-à-dire grâce à un système de veille on peut anticiper les problèmes et leurs conséquences
- Dispositif de régulation par alerte : déclenchement du processus de décision à la suite d'un dysfonctionnement interne.
- Dispositif de régulation par erreur : déclenchement du processus de décision à la suite d'une anomalie dans les résultats.

Les deux systèmes de régulation font partie du tableau de bord

❖ Deuxième phase : Recensement des alternatives possibles.

Cette phase est abordée lorsque le problème a été clairement détecté et identifié.

Cette phase se heurte au principe de rationalité limitée⁸ introduit par SIMON c'est-à-dire :

- Le décideur ne peut pas appréhender tous les choix possibles, car ses capacités cognitives sont limitées. Cependant il est rationnel, il ne va pas chercher la meilleure solution. Il s'arrête à la première solution assez bonne correspondant aux critères de son choix. Donc H. SIMON parle de rationalité limitée.
- Souvent, les responsables n'étudient qu'un nombre limité de solutions, par manque de temps, d'information.
- De plus le système de valeurs du décideur biaise ses choix.

❖ Troisième phase : Sélection d'une solution

⁸ M. CROZIER 1 E. FRIEDBERG "L'acteur et le système" Ed. Du seuil 1997

Chapitre I : PROCESSUS DE DECISION ET DE PRISE DE DECISION

- Déterminer clairement le ou les objectifs à atteindre.
- Déterminer les critères d'évolution pour chaque solution envisagée.
- Etudier ou mesurer les conséquences de chaque alternative.
- Choisir entre les différentes solutions envisagées

1-analyser la situation

2-connaître les empêchements de la réalisation de l'objectif

3-proposer les différentes options permettant de faire face aux empêchements

4-optimiser et évaluer les options proposées comme solutions,

5- choix d'une solution c'est dire de décision en fonction d'un critère de sélection bien identifié reflétant la réalité (de l'activité) normale de l'entreprise,

6- justifier la solution et ses incidences sur le problème détecté

7- correspond à la réalisation de décision

8- consiste dans le contrôle et le suivi des résultats de la décision " afin de savoir si le problème est vraiment éliminé"6, avec des éventuels retours sur les étapes du processus en cas de différences significatives non estimées.

5. L'aide à la décision

5.1 Notion d'aide à la décision :

L'aide à la décision est l'activité de celui qui (l'homme d'étude, l'ingénieur de la décision), prenant appui sur des modèles clairement explicités, aide à obtenir des éléments de réponses aux questions posées dans un processus de décision. Eléments concourant à éclairer la décision et normalement à favoriser un comportement de nature à accroître la cohérence entre l'évolution du processus d'une part, les objectifs et le système de valeurs d'autre part.

5.2. Les outils d'aide à la prise de bonnes décisions :

De nombreuses techniques permettent au décideur de prendre certaines décisions. Les outils qu'il devra mettre en œuvre, dépendent du problème initial et de la connaissance plus ou moins précise du décideur.

Il est possible de classer les différentes situations en quatre catégories selon un degré d'incertitude croissant.

a. L'aide à la décision en avenir certain

En univers certain, le décideur a une connaissance parfaite des différents paramètres de la décision. Il peut ainsi prévoir les conséquences de ses choix. Certaines techniques d'aide à la décision pourront néanmoins être utilisées pour évaluer les conséquences des différents choix possibles :

La programmation linéaire (elle vise à déterminer un optimum en tenant compte des diverses contraintes de ressources), les techniques d'actualisation (elles permettent au décideur d'apprécier la rentabilité économique d'un investissement), ou encore les réseaux (ils ont pour but de minimiser les coûts et les délais des programmes) sont des outils d'aide à la décision qui peuvent assister le décideur lors de ses choix. Avec l'apparition d'intranet,

L'entreprise dispose d'un outil d'aide à la décision (Business Intelligence) qui s'appuie sur des entrepôts de données (data Waterhouse) dont les informations proviennent des bases de données de l'entreprise.

b. L'aide à la décision en avenir incertain

En univers aléatoire, le décideur peut associer une probabilité à chaque éventualité de la décision. Le calcul des probabilités (espérance mathématique), des statistiques (variance, écart type pour apprécier les risques), et la technique des arbres de décisions (intéressante lorsque l'on veut étudier

Les conséquences d'une série de décisions successives) pourront l'assister dans le processus conduisant au choix final.

c. L'aide à décision en avenir aléatoire

En univers incertain, le décideur n'a pas suffisamment d'informations pour connaître ou prévoir les différents événements liés à la décision. Dans de telles situations, il peut faire appel à certains critères de la théorie des jeux. C'est un instrument de recherche qui permet l'analyse des décisions des agents économiques. Les critères du minimax et du maximax sont généralement retenus.

- Si le décideur est optimiste, il privilégiera le choix pour lequel le maximum de gain espéré est le plus élevé (maximax)

- Si le décideur est pessimiste, il privilégiera la solution pour laquelle le gain espéré a le risque le plus bas (minimax)

d. L'aide a décision en univers conflictuel

En univers conflictuel, tous les événements dépendent d'intervenants par nature hostiles. Les décisions peuvent en effet concerner plusieurs agents (exemple du cas des oligopoles). La théorie des jeux peut une nouvelle fois permettre au décideur d'analyser une décision dans une situation où plusieurs agents économiques interagissent. Chacun devra tenir compte des actions des autres joueurs pour prendre une décision.

6. Système de décision et système d'information

La décision est un choix délibéré entre plusieurs solutions pour atteindre un objectif, un choix déterminé en fonction des critères de sélection et des moyens disponibles. C'est enfin de compte le choix d'une action portant sur la

Mise en œuvre des outils de pilotage ou sur la détermination des objectifs de performance.

Selon Herbert SIMON (1960), l'humain est rationnel mais sa rationalité dans la décision est limitée par le manque d'information, la non fiabilité de l'information, des capacités cognitives limitées, le rapport de force entre les différents acteurs de l'organisation, la complexité des problèmes, le temps indisponible pour la prise de décision.⁹

De façon générale, l'information est tout élément susceptible d'augmenter le degré de connaissance d'un phénomène et corrélativement de diminuer le degré d'incertitude. Les flux d'informations coordonnent et contrôlent les flux matériels, financiers, et humains. Le rôle de l'information devient prépondérant dans toute entreprise ; c'est pourquoi la mise en place d'un système d'information s'avère indispensable au pilotage de l'entreprise.

<<Le système d'information est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir des informations nécessaires à la prise de décision et/ou au contrôle de gestion >>, **dira H.C. Lucas (1986)**.

Même si elle est finalement le choix d'une personne, la décision fait généralement, compte tenu de la rationalité limitée, l'objet d'une préparation à laquelle participent un grand nombre d'organes dans l'entreprise en se basant éventuellement sur des outils de pilotage

9 H. SIMON, la nouvelle science de la décision de gestion, 2^{ème} édition, (1960), P60

Chapitre I : PROCESSUS DE DECISION ET DE PRISE DE DECISION

appropriés. L'ensemble de ces éléments en interaction dynamique et ayant un objectif constitue donc un système de décision.

Charles Horngren, Alnoor Bhimani, Srikant Datar et Georges Foster (2008) résumant le processus de décision en cinq étapes à savoir : la collecte de l'information, l'établissement des prévisions, le choix d'une option, l'application de la décision et l'analyse des résultats.

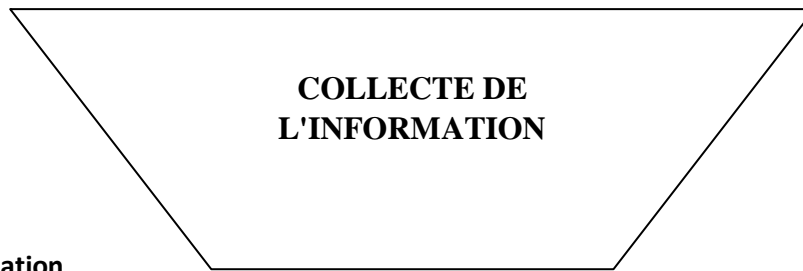
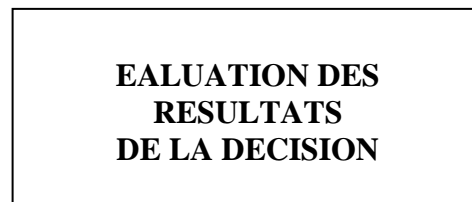
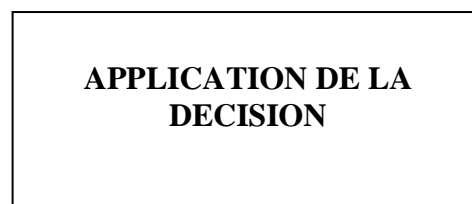
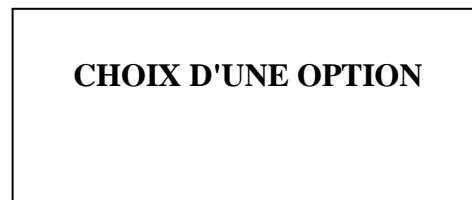
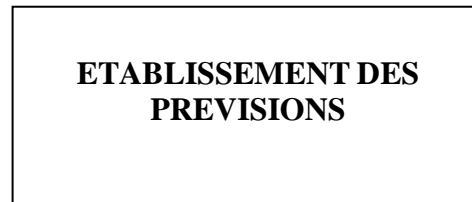


Schéma 1: Information
Comptable et Processus de
décision



Chapitre I : PROCESSUS DE DECISION ET DE PRISE DE DECISION

Source : Comptabilité de Gestion, 4ème édition de Charles HONGREN, Alnoor BHIMANI, Srikant DATAR, Georges FOSTER (2008), p329

Les résultats obtenus peuvent conduire à modifier les prévisions futures, les méthodes de prévisions proprement dites, le processus de décision ou l'application des décisions. >> réaffirment-ils.

a- Le modèle politique et la détermination des objectifs

Selon le modèle politique, les décisions organisationnelles reflètent les désirs des individus de satisfaire leurs intérêts personnels. Les choix sont fixés

Précocement, bien souvent sur la base des objectifs du département, et ils évoluent rarement en fonction des nouvelles informations qui parviennent aux intéressés. La définition des problèmes, la collecte des données et les critères d'évaluation ne sont que de simples armes utilisées pour faire pencher la décision à venir en faveur de quelqu'un. La décision dépend de la répartition des pouvoirs dans l'organisation et de l'efficacité des tactiques utilisées par les diverses personnes qui participent au processus.

La détermination d'objectif est un processus qui vise à améliorer le fonctionnement et l'efficacité en précisant les résultats souhaitables que tous les acteurs doivent s'efforcer d'atteindre. Les objectifs et leur détermination sont souvent objet de désaccord et de conflit. Etant donné que divers groupes sont affectés par les décisions de l'organisation, les managers éprouvent la nécessité permanente de modifier ou d'abandonner leurs objectifs. L'intensité des activités déployées dans ce domaine est fortement influencée par la complexité de l'environnement. On assiste progressivement à ce qu'on appelle « conflit d'objectifs » au sein de l'organisation. Le conflit d'objectifs se produit quand un ou plusieurs groupes estiment que les objectifs d'un autre groupe sont de nature à les empêcher d'atteindre tout ou partie de leurs propres objectifs bien entendu pour la même finalité. Une incompatibilité générale d'objectifs s'instaure dans l'organisation.

b- La notion de décision stratégique

Avant d'expliquer la décision stratégique proprement dite, nous allons d'abord élucider le terme stratégie puis montrer son intérêt.

- La stratégie

Chapitre I : PROCESSUS DE DECISION ET DE PRISE DE DECISION

Les premières formalisations de la stratégie pour les entreprises ont été faites au début des années 60 par **Chandler**. Ainsi **selon Chandler**, « la stratégie consiste en la détermination des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires au moment opportun pour atteindre ces objectifs ».

Selon **Michel GERVAIS**, (1994) « les objectifs généraux et la stratégie d'une firme expriment, en terme global, la politique qu'elle entend suivre a prospérité, une certaine rentabilité, une certaine compétence dans telle (s) activité (s), un certain rythme de développement ».¹⁰

La stratégie conduit alors l'entreprise vers une destination. Elle doit être le fruit d'une profonde réflexion et l'aboutissement d'une démarche rigoureuse. Elle est alors indispensable avant le déclenchement de toutes activités.

- Intérêt de la stratégie

La stratégie permet à l'entreprise de ne pas se soumettre de manière passive aux perturbations de l'environnement. Elle lui permet, grâce a un diagnostic a double volets (interne et externe), de prendre connaissance de ses forces et faiblesses ainsi qu'aux menaces et opportunités de l'environnement. Le couplage des forces et faiblesses aux menaces et opportunités permet a l'entreprise de fixer des objectifs réalistes.

Ainsi, à l'opposé des décisions opérationnelles qui sont appliquées pour le court terme aux activités courantes de l'entreprise, les décisions stratégiques s'inscrivent dans le long terme et font appel à de nombreuses contingences. En effet, il ne s'agit plus, comme dans le court terme, de mettre en œuvre les ressources existantes, mais de mettre en place des moyens nouveaux ou d'adapter les moyens existants pour faire progresser l'entreprise conformément

Michel GERVAIS, contrôle de gestion, 9^{ème} édition, (1994), P147.

aux orientations stratégiques qu'elle s'est fixée afin d'atteindre les divers objectifs qu'elle poursuit. Ces objectifs doivent tenir compte de deux éléments essentiels :

- l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et dont l'étude doit faire ressortir les opportunités qui sont susceptibles de s'offrir à elle, de même que les menaces auxquelles elle doit faire face. En effet, l'environnement a des aspects multiples : économique, social, politique, institutionnel, culturel, technologique... et ces différents aspects qui sont très évolutifs doivent être pris en considération dans la prise de décision stratégique et faire l'objet

¹⁰ Michel GERVAIS, control de gestion, 9^{ème} édition, (1994), p 162

D'une appréciation concernant leurs tendances fondamentales et leurs caractéristiques futures

- la situation de l'entreprise dont l'analyse doit faire ressortir les faiblesses et les atouts. Cette analyse interne à l'entreprise requiert un examen systématique de l'ensemble des ressources dont elle dispose.

Section 02 : Analyse du processus de décision

1. Le processus de décision :

Est assimilable à un ordinateur, il regroupe trois éléments principaux :

La mémoire : est l'ensemble des informations disponibles, stockées.

Les programmes : sont les traitements effectués sur des informations disponibles en mémoire pour arriver à prendre des décisions. On distingue deux types de traitements :

Traitements algorithmiques: suite d'opérations élémentaires conduisant par étapes successives et itératives à la solution du problème.

Méthodes heuristiques : par tâtonnement " ou la réflexion et la rationalité du raisonnement contribuent à réaliser le résultat souhaité".

L'unité centrale : est composé d'organe de traitement de l'information c'est-à-dire des décideurs de l'entreprise. Le traitement sera efficace en fonction de la capacité de traitement de l'organe.

Remarque : L'intérêt de l'approche informatique est de permettre d'identifier les deux conditions pour prendre une décision de qualité :

- avoir des informations disponibles de qualité
- connaître le degré de compétence du décideur

1.1 Les systèmes d'information : support de prise de décision.

Pour pouvoir prétendre mener un processus de prise de décision rationnel, il faut préalablement se baser sur une information complète. Il peut s'agir de :

- documents écrits, ou de discours
- d'échanges d'information formelle ou informelle

- de messages électroniques, de graphiques

L'importance de l'information réside dans le fait qu'elle réduit l'incertitude inhérente au processus de décision au même titre qu'elle atténue le degré de subjectivité quant à la prise de décision. IL convient de dire que la tâche principale d'un système d'information efficace consiste à filtrer l'information, et non la démultiplier.

Trop d'information est nuisible pour la prise de décision. Le tri des informations pertinentes permettra d'éviter de se noyer dans l'amas d'informations sans une grande utilité, et par voie de conséquence permettra d'économiser davantage de temps.

Les informations portent sur l'environnement extérieur (clients, concurrents, sources de financement, systèmes sociopolitiques..) ou l'environnement interne et ce sera donc l'ensemble des valeurs, croyances faisant partie intégrante de la culture interne de l'entreprise.

Le système de support à la décision sert notamment pour évaluer les alternatives, où des choix sont faits

1.2 Les techniques d'aide à la décision :

Définir le problème, explorer les possibilités de solution, comparer les alternatives et enfin mettre en œuvre et contrôler les décisions telles sont les principales étapes de prise de décision. Quand il s'agit d'une décision routinière, le processus s'effectue de façon relativement automatique.

Dans des cas contraires, où le respect des étapes du processus est indispensable, il est fait recours à des techniques générales de prise de décision notamment les modèles mathématiques (données quantitatives), la technologie de l'information joue pleinement (logiciels d'analyse) s'agissant des situations complexes à multiplier variables.

Ces techniques, en dépit de leur utilité, du fait qu'elles modélisent les situations complètes, facilitent les choix, sont loin de gommer, les jugements intuitifs face à des problèmes faiblement structurés, là où est laissé un vaste champ aux processus mentaux pour comprendre et évaluer une situation

2. Impact du processus de décision sur l'entreprise :

La décision est considérée comme le guidant de la survie et de la pérennité de l'organisation. Mais, l'influence de ce dernier par ses résultats dépend de plusieurs attributs déterminants :

- que il soit prise par un individu ou par un groupe, ou
- que il soit de son efficacité.

2.1 -Décisions individuelles :

2.1.1 Avantages :

- rapides, en termes de mise en œuvre
- non gaspillant de ressources, parce qu'elle ne mobilise pas d'autres personnes.

2.1.2 Inconvénients :

- lente en termes de délais de réalisation,
- avec une qualité faible
- et une faible créativité
- de même l'information sur laquelle se prend la décision est limitée (moins de renseignements et de point de vue sur le problème).

Bien sûr que ce type de prise de décision relève du système autocratique de gestion, son impact sur l'organisation se traduit dans la plupart par des résultats négatifs. D'abord, les décisions individuelles peuvent amener à des risques en terme d'erreurs de l'information (mal sélectionnée, limitée ...) lors de son choix, d'une part, et/ou des engagements des subalternes de les réaliser, peur d'être responsable collectivement de la médiocrité des résultats

2.2 Décisions collectives prises par le groupe :

2.2.1 Avantages :

- le processus décisionnel se trouve alimenté de toutes informations complètes et nécessaires,
- davantage d'options de solutions,
- l'engagement de plusieurs personnes et leur implication dans le processus de prise de décision permet leur responsabilisation.

2.2.2 Inconvénients :

- un gaspillage de ressources organisationnelles, parce que le temps des participants peut être utilisé dans la réalisation d'autres tâches.
- Possibilités de conflits interpersonnels.

Les résultats de ces décisions collectives, issues d'un système participatif de gestion, et que leur délais de mise en œuvre est long et pour raison le nombre participation mais avec un délai de réalisation court et qui pour conséquence l'engagement et la compréhension rapide des participants.

D'autres impacts, et qui permet au groupe de gagner plus d'autonomie et de rapprochement autour non seulement des objectifs particuliers qui; lui est assigné, mais aussi autour des objectifs globaux de l'organisation.

2.3 L'efficacité d'une décision :

L'impact d'une décision prise par l'organisation, c'est-à-dire pour qu'il soit efficace, dépend selon Hellrigel et al (1997) de plusieurs attributs de fonctions différentes :

$$D \text{ éff} = D \text{ qual} + D \text{ accept} - D \text{ tp}$$

D. qual : la qualité de décision prise dans le cadre

D. accept : désigne le degré d'acceptation des subordonnés à accepter les décisions le cadre d'une situation donnée.

3. Le processus de changement

3.1 Généralités sur le changement organisationnel :

3.1.1 Définition du changement :

Lorsque l'on consulte les écrits sur le sujet, on trouve les sens suivants : Métamorphose, transformation, amélioration.

Le changement peut être défini comme étant " Toute modification d'un état quelconque à un autre, qui est observée dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable. Le changement est un ensemble de phénomènes, de mouvements parmi d'autres, un processus continu qui se situe au centre de la réalité des organismes vivants".

D'autre part, Beaudoin décrit le changement comme étant la différence entre deux états, l'un représentant la situation actuelle, l'autre, la situation résultante. Un changement apparaît lorsque des forces agissent de façon à modifier une situation initiale, créant ainsi une nouvelle situation. La différence peut être négligeable, imperceptible ou importante.

Chapitre I : PROCESSUS DE DECISION ET DE PRISE DE DECISION

3.1.2 Définition changement organisationnel :

Il s'agit de "toute modification observée dans la culture ou la structure d'un système organisationnel et qui a un caractère relativement durable" ⁵.

Cependant, avant de poursuivre, il importe de préciser quelques aspects du changement.

D'abord, il suffit qu'une modification quelconque soit observée, donc observable, pour parler de changement. Ainsi ce n'est pas une modification qui fait le changement mais plutôt son observation.

La 1ère modification est dans les perceptions. Ensuite, la valeur du changement ne dépend pas de son importance intrinsèque mais de l'importance qu'il revêt pour l'observateur.

3.2 Les ressources du changement :

On retiendra trois points de vue dans ce sens : Ceux qui supposent que les causes du changement sont extérieures à l'organisation. Dans le même ordre d'idées, **Hannan** et **Freeman (1997)** ont mis l'accent sur l'influence de l'environnement, en indiquant qu'il reste la 1ère cause du changement, ainsi on peut distinguer quatre sources de nature différente relative aux transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Tableau N° 1 les sources de natures

Sources de nature économique <ul style="list-style-type: none">❖ Mondialisation des économies❖ Accroissement de la concurrence❖ Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir.	Sources de nature technologique <ul style="list-style-type: none">❖ Echange de données (EDI,...)❖ Système de gestion intégrée❖ Gestion du savoir
Sources de nature politique <ul style="list-style-type: none">❖ Déréglementation des marchés❖ Précarités des structures de contrôle.	Sources de nature sociale <ul style="list-style-type: none">❖ Diversification de la MOD❖ Déclin des traditions et de la hiérarchie.❖ Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux

SOURCE mémoire de fin de cycle «Nounagnon Hervé GBANDANHOUN» Les déterminants de la prise de décision Université d'Abomey-Calavi au Bénin -sciences économique et de gestion 2012. (Extrait d'Alain Rondeau 1999)

Le 2ème point de vue estime que les causes du changement sont internes à l'organisation.

Ainsi dans son ouvrage intitulé : "Voyage au centre des organisations", **H. Mintzberg (1990)**, met l'accent sur les interactions entre les composants de l'organisation, dans le changement organisationnel.¹¹

· D'autres acteurs comme **Quinn et Cameron (1988)** remettant en cause cette distinction interne / externe et proposant le réseau d'indépendance comme l'élément essentiel de l'analyse et non pas l'unité ou l'organisation

3.3 Le processus de changement :

Le processus de changement réfère à la façon, c'est-à-dire comment le système en cause vit le changement en implantation.

Les autres collerettes, Delisle et Perron se basent sur le modèle de Lewin en soulignant que le changement est un processus dynamique qui évolue dans le temps.

Ce modèle se compose de trois phases qui peuvent être plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes ou l'organisation concernée, soit :

Décristallisation Transition Recristallisation

3.3.1 La phase de décristallisation

Est la période où une organisation, un groupe ou un individu commence à remettre en question et à abandonner ses habitudes, ses perceptions ou ses comportements actuels. Cette phase peut être associée à une période de dégel. Un état de déséquilibre se crée et de nouvelles façons de faire sont envisagées afin de remplacer les anciennes. Il faut noter que le

¹¹ **H. Mintzberg**, le management : voyage au centre des organisations, 1ère édition, (1990), P200

fait de se départir de pratiques familières pour en adopter d'autres mal connues entraîne souvent de l'insécurité et de l'anxiété.

Lorsque le processus de décristallisation des comportements et des attitudes se termine, la phase de transition peut s'amorcer. Le mouvement est caractéristique de cette phase. D'abord, c'est à ce moment qu'une ouverture se fait quant aux solutions et aux nouvelles pratiques proposées. Ensuite une initiation aux nouvelles façons de faire s'effectue. Il s'agit en fait d'une période d'apprentissage.

C'est une phase critique de changement c'est à ce moment que les membres de l'organisation doivent affronter les plus grandes difficultés. Celles-ci sont habituellement :

Un degré de fatigue plus élevé que la normale. Il est possible que beaucoup d'énergie soit nécessaire pour acquérir les nouvelles habitudes de travail, ce qui entraîne un surcroît de fatigue.

Un état de confusion inhabituel. Les employés doivent "désapprendre" et "réapprendre" en même temps, ce qui peut occasionner de la confusion dans les façons de faire.

Un sentiment d'incompétence engendré par le changement. En effet, la satisfaction ressentie par la compétence acquise avec l'expérience est remplacée par l'inexpérience et la frustration.

La recristallisation est une phase d'intégration cruciale car c'est elle qui déterminera en grande partie la durée de vie du changement tant au niveau interne qu'externe.

L'intégration au niveau interne, ou intra- systémique, signifie que les nouveaux comportements sont acceptés et prêts à être implantés à l'intérieur du système. Quant à l'intégration externe, ou inter systémique, elle se caractérise par l'intégration, dans son rapport avec l'environnement, des éléments nouveaux ou des attitudes du système qui vit le changement

4. Impact du changement organisationnel sur l'entreprise :

Le changement n'est jamais une alternative, mais plutôt une nécessité pour anticiper une menace de l'environnement, voir même une opportunité.

Ainsi, le changement organisationnel peut être vu soit comme étant une menace de l'environnement et donc il se traduit par des résistances de la part de l'individu et/ou de

l'organisation même, soit comme étant une opportunité à en profiter dans la gestion quotidienne de l'entreprise pour améliorer la compétitivité.

4.1 Le changement comme opportunité :

En général, un processus de changement décidé, planifié, organisé est souvent réussi, et a donc un impact positif sur l'entreprise, car elle va en profiter dans gestion quotidienne et cela dans différentes facettes à savoir :

- Réduction des délais (de production, de livraison)
- Amélioration des temps de réponses
- Réduction des coûts, amélioration de la qualité
- Meilleure satisfaction du client,
- Réduction des niveaux hiérarchiques
- Réduction des niveaux hiérarchiques,
- Davantage de travail en équipe,
- Meilleur partage d'informations à différents niveaux,
- Responsabilité plus forte de l'employé.

4.2 Le changement comme menace :

Lorsque des individus sont appelés à vivre une transformation quelconque, le phénomène de résistance au changement est souvent présent. Les réactions qu'un changement peut provoquer sont susceptibles d'avoir une influence sur le succès du projet en cours de réalisation. Il faut toutefois comprendre que la résistance au changement constitue une réaction légitime d'un système qui tente de maintenir un état d'équilibre relatif.

Selon Collerette, Delisle et Perron, la résistance au changement se définit comme : "l'expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement. Il s'agit de l'émergence de forces restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement"¹²

¹² Collerette, P. et Schneider, R, le pilotage de changement, une approche stratégique et pratique Québec. Collerette, (1997).

Il existe diverses sources de résistances au changement qu'il est possible de regrouper selon deux catégories¹³

a) les résistances liées à la personnalité et aux individus :

Les habitudes sont plus faciles à entretenir qu'à notifier,

La peur de l'inconnu : lorsqu'un environnement connu menace de changer, les gens préfèrent souvent le statut que de vivre les surprises qu'un changement pourrait apporter.

Le principe de primauté : une expérience réussie constitue un renforcement à reproduire cette expérience. Ainsi, il faut du temps pour convaincre une personne qu'une autre façon de faire peut être plus ou aussi satisfaisante.

La préférence pour la stabilité : le changement est porteur pour plusieurs d'instabilité, ce qui occasionne de l'anxiété,

La perception psychologique : mécanisme psychologique par lequel l'individu a tendance à ne retenir que les événements ou les informations qui confirment ses impressions ou ses comportements.

La satisfaction des besoins peut être compromise par le changement.

Le caractère sacré de certains éléments (tabous, rituels, moeurs et éthiques) peut être perçu comme menace.

Les intérêts et le droit acquis ont souvent affectés par le changement, ce qui cause de la résistance chez ceux qui sentent que leurs intérêts sont menacés.

b) les résistances liées au mode d'implantation du changement :

Le respect des personnes et des compétences est primordial dans tout processus de changement,

Le temps et les moyens fournis pour intégrer le changement doivent être adéquats afin de laisser les gens l'appriivoiser,

La crédibilité de l'agent de changement est primordiale car il constitue la source de sécurité pour ceux qui subissent le changement.

¹³ Delisle, G. Perron, R., le changement organisationnel, théorie et pratique, (1997), Québec

Chapitre I : PROCESSUS DE DECISION ET DE PRISE DE DECISION

Cependant, un grand nombre de gestionnaires considère la résistance au changement comme le temps nécessaire à l'apprentissage, donc, pour y faire face, les dirigeants doivent opter pour l'encadrement et la formation continue de leur personnel.

5. Essentiel sur l'apprentissage organisationnel :

5.1 Déclencheurs du processus d'apprentissage organisationnel :

Les raisons qui déclenchent l'apprentissage au sein des entreprises relèvent aussi bien d'événements externes qu'internes à celles-ci.

Le tableau suivant synthétise ces déclencheurs d'apprentissage organisationnel sous la forme suivante :

Tableau N° 2 déclencheurs d'apprentissage organisationnel

Comportement nouveau et stable	Apprentissage organisationnel
Disfonctionnements Et mauvaises Performances	Incitation des Réseaux de Partenaires

Source : mémoire de fin de cycle «Nounagnon Hervé GBANDANHOUN» Les déterminants de la prise de décision Université d'Abomey-Calavi au Bénin -sciences économique et de gestion 2012

L'apprentissage est cette modification stable qui fait suite à la perception et la résolution d'un problème. C'est la capacité de comprendre les causes de dysfonctionnement internes ou dans les relations avec l'environnement (qu'il s'agisse d'environnement économique, institutionnel...) et de trouver des solutions, des remèdes à travers le recours aux apprentissages passés ou le recours à de nouvelles sources d'apprentissage organisationnel.

5.2. Type d'apprentissage :

Les auteurs de l'ouvrage mettent en exergue trois grandes catégories d'apprentissage chacune d'elle englobe deux types. IL s'agit de:

Apprentissage cognitif et comportemental

Apprentissage à simple et à double boucle

Apprentissage individuel et organisationnel.

Apprentissage cognitif et comportements :

L'apprentissage cognitif se traduit par une modification des perceptions, c'est-à-dire la manière dont on perçoit la réalité sur l'environnement ou l'organisation. par contre l'apprentissage comportemental induit un changement dans les procédures, les méthodes de travail. Si le premier renvoie à des interprétations secrètes sous forme de motivation ou de sentiments, le second renvoie à des éléments plus palpables et apparents (comportement nouveau).

- **Apprentissage à simple et double boucle :**

L'apprentissage à simple boucle est une modification mineure souvent routinière qui vise le renforcement de l'organisation existante alors que l'apprentissage à double boucle suppose une rupture avec les savoirs existants et nécessite des changements radicaux de l'organisation, il se prene par décision stratégique. L'apprentissage à double boucle est le seul à produire des effets à long terme sur l'organisation, et se développe souvent dans des situations de crise.

- **Apprentissage individuel et organisationnel**

L'apprentissage au sein des organisations peut être individuel comme collectif. L'individu au fur et à mesure des connaissances et acquiert du savoir-faire, un savoir qui est notamment complété par des programmes de formation interne ou externe à l'entreprise dans l'espoir d'amélioration des compétences et des performances des individus toutefois l'entreprise ne doit pas seulement se limiter à l'apprentissage individuel mais intégrer un processus d'apprentissage de groupes par la constitution des équipes dont un but de valorisation collective à travers notamment des réunions et des séminaires de développement.

Il apparaît donc que l'apprentissage individuel est une condition nécessaire pour l'apprentissage organisationnel car même si l'individu est seul capable d'apprendre, il fait

toujours partie d'un système plus large d'apprentissage dans lequel le savoir individuel est échangé et transformé.

D'autres auteurs et écrits distinguent entre deux formes d'apprentissage organisationnels : l'apprentissage du comment et l'apprentissage du pourquoi.

- **L'apprentissage du "comment"** : recouvre le processus visant au transfert et à l'amélioration des compétences et des procédures. Le résultat escompté de cet apprentissage est la capacité d'exécuter une procédure sans nécessairement en comprendre le pourquoi.

- **L'apprentissage du "pourquoi"** : il s'agit de comprendre le fonctionnement de deux choses.

Une organisation peut développer sa capacité d'apprentissage du pourquoi de manière à pouvoir diagnostiquer des problèmes et expérimenter des approches différentes dans les situations complexes.

6. Impact du processus d'apprentissage sur la compétitivité de l'entreprise :

La notion d'apprentissage organisationnel ou d'organisation apprenante suscite beaucoup d'intérêt de la part des gestionnaires, cela est dû à l'impact de l'apprentissage sur les comportements des individus au sein de l'organisation ainsi que son impact sur l'organisation elle-même en termes de compétitivité.

L'apprentissage est celui qui introduit un changement relativement permanent dans un comportement fréquemment récurrent chez un individu donné. (2) il apparaît évident que lorsque les individus se conduisent de manière nuisible et défavorable à la bonne marche quotidienne du travail, les managers recourent à des instruments et des méthodes qui leur permettront ou bien la modification ou bien la suppression de ces comportements. La formation individuelle ou collective permettra l'amélioration des comportements souhaitables et l'augmentation du stock de connaissances professionnelles nécessaires pour garantir un meilleur rendement et une meilleure qualité de travail.

En effet, l'organisation apprenante est une organisation qui permet à ses membres de développer leurs compétences et d'acquérir des qualifications reconnues au sein de l'organisation comme sur le marché du travail.

Chapitre I : PROCESSUS DE DECISION ET DE PRISE DE DECISION

Le savoir est considéré comme source de création d'avantage concurrentiel dans la mesure où la performance des entreprises se mesure par la qualité de leurs hommes, leurs compétences, leurs créativité et leurs capacités à apprendre et à traduire ses connaissances en action (meilleure qualité de produit, meilleur mix-marketing...).

De ce qui précède, l'acte d'apprendre doit avoir une place centrale dans l'entreprise par la création de conditions d'acquisition permanente de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences. Il est indispensable que les managers partagent des objectifs, voire une "vision" avec les salariés afin de créer un environnement propice à l'apprentissage.

La construction d'un système traitement de l'information (ou ce qu'appellent les spécialistes du domaine une mémoire à laquelle l'entreprise pourra recourir à chaque fois où cela est nécessaire) est indispensable.

" L'entreprise soit être capable d'interpréter correctement les signaux provenant d'un environnement complexe, elle doit être même d'acquérir rapidement de nouvelles compétences, elle doit vouloir agir efficacement en évitant de retomber dans les erreurs du passé..."

La réussite de l'apprentissage organisationnel est aussi tributaire de la structure organisationnelle de l'entreprise.

La capacité d'assimiler des connaissances augmente avec l'existence de structures plates et décentralisées permettant la diffusion aisée du savoir aux membres de l'organisation.

Pour conclure, l'apprentissage organisationnel sollicite de la part des gestionnaires et managers une réflexion profonde sur l'entreprise, sur sa structure, sur l'organisation du travail, l'appréhension de la performance... comme des éléments de base pour assurer la compétitivité et la pérennité.

CONCLUSION

Les processus de management à savoir le processus de décisions, processus de changement et le processus d'apprentissage restent complémentaires et interdépendants puisque l'apprentissage conditionne et augmente la capacité de l'entreprise à entreprendre des changements et de décider dans les meilleures conditions et en disposant des connaissances nécessaires.

La recherche de la compétitivité et la capacité à survivre dans un environnement d'incertitudes pousse les managers à agir efficacement sur ces éléments de telle manière à ce qu'ils trouvent des réponses aux différents problèmes que posent la prise de décision, le changement et l'apprentissage.



Chapitre II :
LE LEADERSHIP UN
PHENOMENE DU POUVOIR

Introduction

S'il y a aujourd'hui des concepts ou des pratiques plus importants qui entrent en ligne de compte dans l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation, le leadership en est un.

En effet, ce concept se présente comme un besoin non négligeable au changement organisationnel. Car il implique les trois facteurs clés au sein d'une organisation : homme, influence et exercice du pouvoir et l'atteinte des objectifs.

La question de leadership, son orientation, ses styles, ses présuppositions et ses formes. Convenables pour les exigences du monde d'aujourd'hui, de plus en plus interconnecté, reçoit de plus en plus d'attention mondialement et presque à tous les niveaux. Dans les entreprises transnationales, dans les institutions internationales, dans les institutions politiques nationales, dans les institutions éducationnelles, et j'en passe, la question de leadership se pose avec force. La littérature, sur cette question est vaste.

Il est pratiqué sur les hommes, son influence est exercée pour l'atteinte des objectifs.

L'influence et l'exercice du pouvoir signifient que la relation interpersonnelle n'est pas passive et unilatérale mais active et réciproque.

La notion même du leadership ne se laisse pas saisir facilement. Un accord unanime est difficile à trouver sur sa définition, même si la plupart des gens croient savoir le définir en le voyant à l'œuvre.

Autrement dit, il n'y a pas une définition absolue de leadership mais nous allons donner les traits communs qui caractérisent sa définition.

Selon **HOUSE** « le leadership est la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation. »¹

A en croire **RICHARD L. DAFT** « le leadership est l'aptitude, le talent, l'art d'influencer les hommes vers l'atteinte des objectifs fixés. Il est l'activité des hommes. »²

Le leadership va au-delà du management traditionnel et positionne l'homme au centre, pour qu'une fois motivé et écouté qu'il mette la main à la pâte pour l'atteinte des objectifs.

¹ House, RJ 2004, Pages 15

² Richard L DAFT, Management, 4^e édition, pages 494

Section 01 : Présentation du leadership

1. APERCU HISTORIQUE DE L'ORGANISATION

La réflexion sur l'organisation des entreprises a débuté avec l'avènement de l'ère industrielle dès le 19^e siècle. La volonté de rationalisation s'est véritablement accrue au tournant du siècle et a intégré progressivement la dimension des relations humaines.

L'entreprise, institution économique et sociale majeure de notre ère matérialiste, fait l'objet de théories riches sur les problèmes liés à l'organisation des hommes en collectivité de production.

Dans cette première tentative d'organiser rationnellement les entreprises, le rôle de l'ingénieur fut prépondérant. Le plus connu demeure encore de nos jours l'Américain **FREDERICK W. TAYLOR**³. Il a développé l'organisation scientifique du travail en s'appuyant sur des recherches menées dans les entreprises sidérurgiques. Taylor prône l'organisation scientifique des tâches de tout le personnel. L'organisation est pour lui fondée sur la division verticale du travail et repose sur la répartition scientifique des ouvriers et des tâches.

En France, **Henri FAYOL** théorise sur la direction des entreprises. Il propose une définition simple de celle-ci : Planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler. On retrouve dans cette formalisation les bases du management.⁴

Max Weber, sociologue, est le troisième personnage influant dans cette volonté de rationalisation. Il s'attache à définir l'administration bureaucratique idéale. Strictement hiérarchisée elle tire son efficacité des règles impersonnelles, transparentes, applicables à tous pour permettre de prendre les décisions.

L'approche rationaliste transforme l'entreprise en un lieu d'échanges rationalisés entre les individus. Les règles, les procédures et les structures sont définies pour permettre une efficacité maximale dans l'atteinte des objectifs. L'ingénieur est le représentant de la pensée et l'ouvrier la force de production.

Dès les années trente, aux Etats-Unis, se développe un nouveau courant fondamental pour le développement de l'efficacité des entreprises et des personnes.

³FREDERICK W. TAYLOR, Le management scientifique des entreprises, (1911)

⁴ Henry FAYOL, Administration industrielle et générale, Dunod, 1918

ELTON MAYO, professeur à l'université de Harvard, inscrit dans le courant de l'organisation scientifique du travail, est un personnage clé dans le développement de cette approche. De 1927 à 1932, il mène des expériences dans les ateliers de la Western Electric à HAWTHORNE.⁵

Elles sont destinées à déterminer les motivations réelles des travailleuses afin de modifier leurs conditions de travail dans le but d'améliorer la productivité. Les Américains toujours très pragmatiques n'hésitent pas à réaliser ce genre de recherches. L'équipe d'Elton Mayo met en évidence que l'attention portée aux relations humaines permet l'accroissement de la productivité.

La prise en compte du phénomène humain en organisation débute, de manière scientifique, à cette époque. Désormais les travaux s'orientent vers la recherche de l'adéquation entre les objectifs organisationnels et ceux des hommes. Dans cette optique les buts et les motivations personnelles vont prendre une place prépondérante.

Dans le même temps, un autre personnage clé, **KURT LEWIN**, réalise des travaux sur les groupes restreints et les formes de pouvoir en leur sein, ce sont les théories du LEADERSHIP.

Les résultats de ces recherches convergentes, elles mettent en évidence l'avantage de la coopération sur la division du travail, pendant que le leadership et les formes de commandement se développent, il travaille avec Ronald Lipitt et Ralph White et met en évidence les premiers styles de management.

Ensuite vers les années soixante-dix, l'approche sociologique des organisations est développée par **MICHEL CROISIER** et **ERHARDFRIEDBERG**, ils montrent comment chaque acteur élabore une stratégie personnelle dans le but d'accroître son influence, sachant que l'approche sociologique permet de comprendre comment les hommes agissent dans l'organisation à travers l'analyse stratégique⁶

Elle permet aussi de comprendre le comportement des acteurs à partir du rôle central des relations de pouvoir, c'est pourquoi ce qui s'échange et se négocie c'est le pouvoir. Elle considère l'organisation comme un lieu où s'exercent des tensions internes dues pour la plupart aux stratégies des différents acteurs. L'organisation se comprend comme le résultat

⁵ELTON MAYO, management des organisations, 5ème édition, (2019), P56

⁶Michel Croisier et Erhard Friedberg, l'acteur et le système, seuil, 1977

d'un processus permanent de négociation du pouvoir. Les individus ne sont pas des exécutants mais les acteurs ayant des comportements stratégiques pour maintenir ou accroître le pouvoir.

2. Caractéristiques et styles du leadership

Le leader dispose normalement d'une grande faculté de communication et une aptitude à comprendre intimement toutes sortes de gens.

Voici les caractéristiques du leadership **selon Collerette**⁷

-Le leadership est un phénomène qui émerge du groupe ou du milieu et qui est attribué plutôt que confié comme c'est le cas pour l'autorité (adhésion volontaire)

-Comme le leadership émerge du groupe ou du milieu, il en résulte que l'individu exerçant ce leadership le contrôle relativement peu, car les membres du groupe peuvent le lui retirer en tout temps.

Il s'agit donc d'un phénomène très volatile qui peut augmenter, diminuer, se renforcer, s'effriter selon la volonté des membres du groupe.

-En plus d'être volatile, le leadership est volage. Il peut circuler d'une personne à l'autre.

En effet, il n'est pas forcément l'apanage d'un seul individu, comme c'est le cas de l'autorité. Ainsi, selon les groupes, le leadership est plus ou moins distribué entre les membres. Il peut même être difficile de désigner dans un groupe une personne ayant plus de leadership que les autres.

- L'effet du leader sur les autres peut se traduire par un degré de motivation élevé chez les gens en regard des tâches qui leur sont attribuées, ou encore par un degré élevé d'adhésion aux objectifs et aux normes véhiculées par le leader dont voici quelques valeurs véhiculées par les leaders efficaces :

-Une connaissance du groupe et de son secteur d'activité

-Des relations dans la société et dans le secteur

-Une réputation et des antécédents

Des aptitudes et des compétences : bonne capacité d'analyse, jugement sûr, aptitude à penser de façon stratégique, excellentes aptitudes relationnelles, faculté de créer rapidement de bonnes relations de travail, de l'empathie, de la sensibilité envers autrui et envers la nature humaine.

⁷Collerette, le changement organisationnel, 1991 pages 157

Valeurs individuelles : une grande intégrité, s'intéresse sincèrement à toutes les personnes et à tous les groupes

2.1 Les style du leadership dans l'organisation

Le facteur le plus important pour déterminer la qualité du travail dans une organisation est la manière dont son leader opère. Le leadership, comme la vertu, est difficile à identifier; et, paradoxalement, il est surtout évident lorsqu'il est absent. Un leader qui n'est pas disposé à utiliser une approche d'équipe ou qui n'a pas les compétences nécessaires pour acquérir un style de management se fondant sur l'équipe, fera capoter toute initiative de renforcement de l'équipe.

La question de style de leadership a été abondamment étudiée par les théoriciens et les praticiens du management des organisations. La question principale posée dans ce domaine est de savoir sur quoi s'exerce le leadership. Quel est le style qu'utilise un chef pour diriger ses collaborateurs, style qui est déterminant dans les réactions et l'efficacité de son travail.

- Les catégories de Mac Gregor : style x et y

Des vieilles explications du style de leadership avait été donnée par Douglas Mac Gregor. Selon lui, on distingue généralement deux styles de leadership ou de direction : le style X et le style Y.

- Le style X

La supposition à la base du style X est celle selon laquelle la personne moyenne n'aime pas le travail et fera tout pour l'éviter. Elle doit donc être contrôlée de près, dirigée et punie s'il le faut pour qu'elle travaille. Elle n'aime pas avoir des responsabilités.

Donc, il faut surveiller ses collaborateurs d'une façon permanente, avoir une conduite autoritaire et ne pas les faire participer aux décisions.

- Le style Y

Selon les suppositions à la base du style Y, la personne moyenne par nature ne déteste pas le travail, celui-ci peut être une source de satisfaction. La personne ne doit pas être contrôlée pour faire des efforts, elle peut se diriger et se contrôler elle-même. Elle s'attache aux objectifs de l'organisation, si ses besoins d'actualisation personnelle sont satisfaits. La personne moyenne est disposée à accepter et à rechercher la responsabilité.

Selon **Mac Grégor**, le style du leadership le plus efficace est celui du style Y. Cette explication des styles de leadership a été utilisée pendant longtemps⁸.

Elle implique qu'il faut faire participer les collaborateurs au processus de gestion, leur donner l'occasion de venir avec leurs propres initiatives et moyens pour qu'ils puissent les mettre en œuvre en vue de satisfaire leurs besoins.

Cette responsabilité ne s'affirme que si l'homme peut se libérer des préjugés traditionnels, des fonctions routinières et des barrières que la société a établies et qui l'ont empêché pendant longtemps de participer activement au processus de développement.

- **Style Z**

Ce style développé par WILLIAM OUCHI dans son ouvrage « **la dimension humaine dans l'entreprise** » est une référence explicite à la distinction établie par Douglas Ma Gregor entre l'homme naturellement fainéant et (théorie X) et l'homme naturellement travailleur (théorie Y). Mais il n'est pas question ici d'analyser les motivations profondes de l'individu, ce que cherche à démontrer OUCHI, c'est que le problème de la motivation ne se pose plus à partir du moment où l'on considère l'entreprise comme une communauté d'homme au travail auxquels on peut faire confiance.

L'entreprise Z, l'entreprise idéale, est donc une communauté d'égaux qui coopèrent pour atteindre des objectifs communs.

Le poids de la hiérarchie, la surveillance tatillonne et le contrôle incessant, apanages des sociétés classiques, n'ont ici plus lieu d'être, et s'effacent pour laisser la place à des valeurs telles que l'engagement, la fidélité, et la confiance mutuelle bien plus motivantes. Dans cette entreprise, de fait, un véritable esprit de corps existe, les groupes de travail sont solidaires, la coopération remplace la compétition et les salariés se sentent bien intégrés dans leur firme.

Fainéant ou travailleur, l'homme est naturellement motivé car la firme a enfin pris conscience de la dimension humaine, son importance et sa contribution à l'organisation

2.2 Le choix style du leadership

Il n'y a pas qu'une façon de choisir un style de leadership ou de direction. Le style de direction s'exerce toujours en fonction d'une situation. Or, les situations dans les organisations sont multiples et variées. Les principaux facteurs qui déterminent le choix du style de

⁸ **Mac Grégor**, La dimension humaine de l'entreprise,(2001)

leadership sont : les individus auxquels il s'applique, la nature des tâches, la situation en elle-même.

Tous les leaders d'équipes n'abordent pas la tâche du renforcement de l'équipe de la même façon. Sur ce plan on peut identifier neuf styles principaux de leadership de l'équipe, à savoir :

2.2.1 Le style qui privilégie la valeur

Ce leader a des convictions marquées à propos du bien et du mal, de ce qui est important et ce qui ne l'est pas. En exprimant ces valeurs, il capte l'intérêt des autres et leur bonne volonté. Le leader motivé par la valeur sait rallier les autres à ses convictions et il suscite respect et admiration.

Ce type de leader excelle à clarifier les valeurs, à faire des exposés efficaces, à approfondir les questions et à parvenir jusqu'au cœur des choses. Ce leader attire les gens en faisant appel à leur sens moral.

2.2.2 Le style qui fixe des objectifs

Le leader qui fixe des objectifs veille à ce que ses buts et objectifs soient bien compris de toutes les parties concernées. Ses efforts sont axés sur l'accomplissement; la performance des subordonnés est suivie, les objectifs sont fixés et des plans coordonnés sont fournis. En établissant des jalons et en évitant de s'écarter de la bonne piste, il a un impact sur les situations. Le style de ce leader est administratif dans la meilleure acception du terme. Il utilise des techniques de management pour canaliser les efforts des autres. Les compétences du leader qui fixe des objectifs comprennent l'établissement d'objectifs, l'organisation de l'action, l'évaluation des performances, le contrôle et l'apport d'une rétroaction. Ce leader dirige les autres en obtenant leur engagement en faveur d'objectifs et en veillant à ce qu'il n'y ait pas de relâchement dans les performances.

2.2.3 Le style qui répond aux besoins

Ce leader est utile d'une manière pratique. Il identifie les besoins des autres et montre comment ils peuvent être satisfaits. L'utilité de ce leader comme ressource pour résoudre les problèmes est à la base de sa crédibilité et de son influence.

Le leader qui répond aux besoins est un auditeur sensible et actif, il est axé sur le personnel, il organise l'action et il est coopératif dans la fourniture de conseils. Ce type de leader attire les gens en gagnant leur confiance et en étant un collègue de valeur.

2.2.4 Le style visionnaire

La manière dont ce leader envisage l'avenir, c'est comme une philosophie selon laquelle il existe des stratégies plus performantes et des solutions permettant de remédier aux problèmes, il apporte aux autres participants une motivation, une direction et un sentiment que la réussite est possible. En plus de cette aptitude à exprimer des images fortes, le leader visionnaire est imaginatif, optimiste, avisé et pratique.

C'est un architecte de l'avenir. Ce leader attire les autres en apportant une orientation positive.

2.2.5 Le style rationnel/persuasif

Ce leader est persuasif dans ses arguments et dans le débat. Les faits sont valables. Il collecte des données, évalue les informations, il bâtit une théorie logique et présente des arguments sains. Le leader rationnel/persuasif s'adresse à la raison et à l'intelligence d'autrui, et sa position est défendable et raisonnable.

Les points forts de ce leader sont : l'analyse, la formulation de concepts, la logique de sa pensée et ses exposés formels. Il attire les autres par ses arguments et sa logique.

2.2.6 Le style tire-pousse

Ce genre de leader est influent car il utilise son poids pour cajoler, exiger, insister ou pousser les gens afin qu'ils agissent de la manière souhaitée. Il a un style puissant, qui contrôle et qui domine, même si ces caractéristiques ne s'expriment que de manière subtile. Le leader de style tire/pousse est prêt à faire un esclandre pour parvenir à ses objectifs. Il sait comment travailler avec les gens, il sait s'imposer et il utilise le conflit de manière constructive. Il influence les autres par sa volonté personnelle.

2.2.7 Le style institutionnel

L'autorité officielle de ce leader est à la base de son pouvoir. Il obtient des postes influents et il se ménage un rôle au sein de l'organisation. Le leader institutionnel cherche à obtenir l'autorité pour allouer les ressources de manière à promouvoir les causes auxquelles il tient. Il se concentre sur la mise en place des fondations des projets.

Le leader institutionnel excelle dans la conception, la planification, les performances, le contrôle et l'administration d'organisations.

Toutes les organisations, même les plus petites, ont des hiérarchies, des gens qui sont chargés d'autres gens. Les administrateurs doivent rendre des comptes à leurs patrons pour le comportement et les performances des subordonnés qui sont sous leurs ordres.

Certaines fonctions de leadership, telles que rendre des comptes au nom du groupe et décider des résultats à atteindre, sont intimement liées au rôle de l'administrateur.

Bien que le pouvoir inhérent à un poste d'administrateur ne soit utilisé que rarement, il est omniprésent et permanent. Ainsi, le leader institutionnel dirige les autres en s'appuyant sur un pouvoir légitime.

2.2.8 Le style éducatif

Ce leader présente aux participants des idées, des expériences, des concepts et des possibilités nouveaux, et il se comporte à la manière d'un enseignant, d'un éducateur, d'un agent de catalyse, d'un conseiller et d'un guide pour enrichir l'expérience des autres en leur ouvrant l'esprit. Il amène les gens à se rendre compte que leurs pensées ou leurs comportements actuels sont insuffisants à certains égards. Le leader éducatif excelle dans le diagnostic des forces et des faiblesses d'autrui, il conçoit des principes d'apprentissage, de communication et d'enseignement. Il attire les gens en les amenant à réévaluer le monde qui les entoure.

2.2.9 Le style de soutien

Ce leader qui apporte un soutien encourage et amène les gens à identifier leurs besoins, à évaluer leurs options, à formuler des plans d'action et à aller de l'avant.

Il a une attitude positive, il apporte un surcroît d'énergie, il donne aux gens confiance en eux-mêmes et il leur prodigue un soutien moral. Un tel leader ne guide pas ou ne gère pas les autres; au contraire, il leur donne les moyens d'agir.

Il sait écouter, dispenser des conseils, apporter une rétroaction positive et des recommandations. Un leader efficace de ce style sait équilibrer les sentiments des gens et le processus de l'équipe. Il motive les autres en leur apportant de l'énergie.

Les neuf styles de leadership au sein d'une équipe constituent un cadre utile que les leaders d'équipes peuvent utiliser pour évaluer leurs propres approches du leadership. Il est important que les leaders se souviennent que l'aptitude à agir avec habileté sur plusieurs registres est le test véritable de leurs capacités.

3. Le style de leadership efficace

- Perception et écoute active

Un bon leader doit constamment décoder son environnement autant interne qu'externe. Il donne à chaque membre de son équipe la possibilité de faire sa part. Il identifie les besoins personnels de chacun des membres de l'équipe ainsi que les besoins de l'équipe dans son ensemble. Le leader tient compte des ressources et de l'énergie disponible. Il aide aussi son équipe à se définir et à réaliser les objectifs communs. Il doit également comprendre que chaque personne aura des motivations différentes et ce, dans des situations différentes.

Un bon leader fait sentir aux membres de son équipe qu'il a confiance en eux et que chacun des membres est important, unique et respecté pour ce qu'il réalise.

Il favorise la plus grande participation possible et permet également à chacun de s'épanouir et de bénéficier du travail d'équipe.

- Responsabilisation et prise de décision

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

Le leader envisage l'avenir facilement et transmet sa vision des choses à accomplir et les objectifs à atteindre. Il sait comment motiver, orienter et soutenir les membres de son équipe grâce à son efficacité, même si des difficultés ou des obstacles surgissent.

Être un bon leader, ce n'est pas mobiliser des personnes par la contrainte. Cela consiste plutôt à appuyer sa capacité de persuasion sur des éléments qui sont à la fois rationnels et émotifs. Le leader prend les décisions qui s'imposent et les concrétise après avoir consulté son équipe. Plus les membres de son équipe pourront participer à la prise de décision, plus ils seront motivés. Cela permettra également de créer un climat sain, de favoriser un sentiment d'unité et de prendre de meilleures décisions.

- Motivation

Comme chacun le sait, il n'existe aucune recette miracle pour motiver les gens. La motivation vient d'une source intérieure. Le leader doit créer une ambiance qui saura répondre aux besoins de son équipe. Il est préférable pour le leader de comprendre ce qui motive les membres de son équipe et comment ces motivations s'articulent. Les membres de son équipe, en sentant leurs besoins comblés, développeront alors un sentiment d'appartenance. Pour ce

faire, le leader doit créer une ambiance de travail dynamique, où chacun peut canaliser son énergie en vue d'assurer le succès de ses actions individuellement.

- **Résolution de conflits**

Le leader joue également un rôle de médiateur. Il devra faire face à différents types de conflits au sein de son équipe. Des conflits peuvent aussi survenir à la suite d'une décision concernant les moyens à prendre pour atteindre les objectifs ou la répartition des ressources. Ces tensions peuvent aussi découler d'un conflit de personnalité entre certains membres de l'équipe.

Dans son rôle de médiateur, le leader se rend compte, premièrement, qu'une situation problématique existe. Ensuite, il l'analyse et l'évalue, afin de déterminer si la cause du problème est externe ou interne.

Le leader doit faire attention à la manière dont il intervient. En se concentrant sur la personne elle-même, il devient alors sensible aux perceptions et aux réactions émotives à son égard des personnes impliquées dans le conflit.

Par contre, s'il se concentre sur le processus plutôt que sur la personne, il contribue au succès de son équipe et permet à chacun d'être objectif et de trouver une solution.

- **Communication**

L'art de communiquer et de s'orienter est des éléments importants. Le leader doit exprimer facilement et efficacement les décisions, les idées et les projets. Il alloue du temps au partage de l'information. Il devient alors plus facile pour lui de persuader son entourage de collaborer dans le sens voulu. De leur côté, les membres de son équipe doivent également apprendre à écouter et à s'exprimer clairement.

- **Honnêteté et intégrité**

Un bon leader ne met jamais son intégrité en jeu. Il est jugé sur ses actes. Il doit faire attention de ne pas promettre plus que ce qu'il peut offrir, car cela amènerait alors les membres de son équipe à douter de leur leader et à commencer à remettre en question son intégrité et sa bonne foi.

Les personnes préfèrent en général suivre un individu à qui ils peuvent se fier, même s'ils ne sont pas toujours d'accord avec lui, plutôt que de suivre quelqu'un avec qui ils sont d'accord, mais qui change fréquemment d'idée.

Un bon leader sait ce qu'il veut, communique efficacement ses intentions, transmet sa force et son dynamisme aux autres. Il sait également s'il doit poursuivre son action ou bien se réorienter pour améliorer le bien-être de son équipe.

Les styles de leadership sont tournés vers les tâches à accomplir.

Le leader contribue à l'efficacité de son équipe. Il est habituellement plus conscient des exigences de la tâche ; il est donc plus facile pour lui d'évaluer le chemin à parcourir et de concentrer les efforts de l'équipe sur ce qu'il reste à faire.

Il pose des questions qui stimulent la créativité et ajoute une cohérence à l'effort collectif. Il organise les tâches et les distribue de façon à ce qu'elles répondent aux besoins de chacun.

Il n'oublie pas qu'une tâche toujours accomplie par la même personne devient rapidement monotone pour cette dernière.

4. Les qualités du leadership efficace

A. Capter l'attention de l'entourage :

le charisme du leader est important. Le leader réussit à attirer les gens, davantage pour l'engagement dont il fait preuve et auquel il convie son entourage à participer, plutôt que pour les idées qu'il véhicule. Il doit donc savoir clairement quels sont ses objectifs et savoir comment il va les atteindre.

- **Communiquer l'essentiel de la situation:** en plus d'être conscient de ses objectifs, le leader doit aussi savoir les exprimer clairement. Il faut vraiment qu'il réussisse à faire partager sa vision de ce qu'il faudrait mettre en place. Les membres de son équipe doivent non seulement connaître le comment, mais aussi le qui, le quoi et le quand du projet. Le leader combine faits, concepts et images et leur donne une signification qui peut être perçue, sentie, partagée par différentes personnes.

B. Entretenir la confiance des gens :

Le leader inspire confiance non pas en recherchant un consensus mais en se montrant clair et constant dans ses principales orientations. Il fait preuve d'une certaine forme de régularité, de fiabilité et de détermination. La confiance est le déterminant principal d'une collaboration qui amène à poser des gestes d'envergure.

- **Se maîtriser** : le leader est conscient de ses propres atouts, les exploite efficacement et les maîtrise. Pour lui, le mot échec n'existe pas. Il parlera plutôt d'erreur, de lacune, de leçons apprises ou de faux départ. Il perçoit tout ce qui ne va pas comme une source d'apprentissage, une leçon à tirer. Il n'a pas peur des critiques mais, au contraire, il met ces expériences à profit pour améliorer son style de leadership.

C. Un leader efficace ne laisse pas le hasard décider à sa place :

Le leader, comme toute autre personne est vulnérable à la surprise. En laissant le hasard décider pour lui, le leader perd le contrôle de la situation.

Il concentre son attention sur les objectifs de son équipe sans perdre de vue le but ultime. La facilité à envisager l'avenir aide à concevoir puis à transmettre la vision des choses à accomplir et des buts à atteindre.

- **Il varie ses stratégies d'influence** : le leader doit rester imprévisible. Des habitudes connues de tous sont limitatives. Elles réduisent l'impact de son attention. En variant ses comportements d'influence, le leader conserve et obtient l'attention des autres. Il adopte des stratégies d'intervention en fonction du contexte et des personnes de façon à maintenir leur attention. Il tient compte des intérêts des personnes et des objectifs de son équipe. Le leader cherche une manière acceptable de mettre les ambitions et les ressources personnelles de chacun au service de l'équipe.
- **Il souligne la contribution de chacun** : Il n'y a rien de plus motivant pour les membres d'une équipe que de constater que leurs efforts sont reconnus au même titre que les tâches qu'ils ont correctement accomplies. Le leader s'assure d'être perçu comme une personne qui ne fait pas d'erreur lorsque vient le moment d'attribuer le crédit pour ce qui a été fait. À long terme, il en sort gagnant car sa crédibilité au sein de son équipe et la confiance qu'on lui accorde, augmenteront.
- **Le leader, agent de changement** : le changement, c'est la vie. Il est impossible de l'éviter ou de le précipiter sans se buter contre certains obstacles. Comme dans la nature, le changement peut être brutal et avoir des conséquences surprenantes, qui peuvent aller jusqu'à remettre en cause sa raison d'être même. Cet effort conscient de destruction est nécessaire afin d'assurer la survie d'un projet ou de l'organisme, selon le cas.

D. Le changement rend le leadership encore plus important.

Au cours de ce genre de périodes transitoires, le leadership est nécessaire pour aider les gens concernés à accepter et à apprivoiser le changement. Le rôle du leader est alors d'encourager tant le désapprentissage que l'apprentissage. Ses tâches sont reliées de près à l'éducation, la stimulation et l'acceptation du changement par les personnes concernées. Le leader doit préparer la voie du changement et gérer habilement ce changement afin de mieux le faire accepter.

Il crée pour cela des conditions qui vont aider les personnes à surmonter les obstacles qui se dressent sur leur route, au cours du processus d'adaptation.

Le leader aborde le changement comme une occasion d'apprendre quelque chose de nouveau.

Le leader envisage l'avenir, tient compte du présent et sait tirer les leçons du passé. Les problèmes qui surgissent sont pour lui des occasions de faire preuve de créativité. Cette démarche peut changer la manière de voir les choses et ainsi transformer les dilemmes en défis stimulants.

- **Le leader élargit sa propre perspective** : le leader analyse les changements dans l'optique globale de l'organisme afin de mieux comprendre comment tous les volets s'agenceront. Il se demande qui sera affecté et par quoi.
- **Le leader est innovateur** : l'innovation est une des formes du changement et le leader doit en être conscient. Il essaie de nouvelles manières de faire les choses car des solutions trop évidentes souvent amènent d'autres problèmes aussi évidents. Il cherche et expérimente des démarches qui renforceront le caractère unique des capacités de son organisme.
- **Le leader planifie la réussite** : le leader exerce ses capacités à diriger afin de créer une ambiance qui favorisera les chances de succès. Il se concentre sur ce qu'il faut faire et non sur ce qu'il doit faire, de ce fait, il amorce le changement et en assume la responsabilité. Le leader ajuste les changements prévus selon le système de valeurs que préconise l'organisme, en gardant continuellement ces valeurs à l'esprit pendant l'élaboration de la marche à suivre pour atteindre les objectifs fixés.

E. Le leader travaille avec ses partenaires :

Au sein du contexte que nous vivons à l'heure actuelle, il faut s'ouvrir à la collaboration et à l'entraide pour arriver à survivre. Le leader repère ceux qui sont vraiment motivés et engagés à mener à bien le changement proposé et qui partagent ses valeurs.

5. Les fonctions du leadership

Nous voulons montrer que la qualité de la direction a toujours et sera probablement une plaque tournante pour la réussite d'une organisation.

Pour une direction, relever les défis lancés par la concurrence intense, maintenir les coûts au niveau le plus bas, accroître la qualité, améliorer le service rendu à la clientèle et imposer rapidement de nouveaux produits sur le marché n'est pas facile.

Pour faire face à ces problèmes il faut qu'on ait modifié la manière de faire et de se comporter.

Il est observé que lors de situations de conflits intergroupes ou de crise dans l'organisation, le leadership tend à se concentrer autour d'un petit nombre de personnes alors qu'en situation moins menaçante, le leadership tend à être plus dispersé.

Un leader sert essentiellement à assumer cinq fonctions dont une organisation a besoin pour d'une part atteindre ses objectifs et d'autre part procurer un niveau de satisfaction suffisant à ces membres afin de les motiver à investir leurs énergies.

Si ces fonctions ne sont pas assurées, nous faisons l'hypothèse que le groupe ou l'organisation sera réduit à un niveau de fonctionnement minimal ou il sera difficile pour cette organisation d'atteindre les objectifs avec efficacité et efficience.

5.1.1 Les fonction fondamentales du leadership

5.1.1.1 Fournir une vision prospective au groupe :

En effet, un groupe ne doit pas adopter une vision à court terme. Il faut que des orientations soient proposées afin de donner une direction au groupe. Les leaders reçoivent leur autorité d'un groupe parce que ce groupe les accepte comme dirigeants.

C'est pourquoi pour demeurer en situation de leadership, une personne doit permettre aux membres du groupe d'obtenir des satisfactions qui se trouveraient autrement, hors d'atteinte pour eux.

En retour, le groupe satisfait le besoin de pouvoir et d'importance qu'éprouve le dirigeant, en lui apportant l'appui nécessaire pour qu'il atteigne les objectifs de l'organisation

5.1.1.2 Donner une signification aux évènements :

Les membres d'un groupe ont besoin de trouver un sens à leur existence, à leurs gestes et aux évènements qui ont cours autour d'eux. Les individus qui apportent des réponses à ce besoin se placent en posture pour acquérir du leadership.

En fait, chaque fois qu'ils proposent une interprétation des choses qui est ensuite accréditée par leurs collègues, ils exercent un certain leadership. Toutefois, il faut être vigilant car si cette compréhension s'avère profitable pour le groupe, son leadership ne sera que renforcé, à l'inverse si cette compréhension entraîne des difficultés pour le groupe, son leadership sera diminué.

5.1.1.3 Assurer une régulation des processus internes :

C'est-à-dire que la personne ayant du leadership agira tantôt comme arbitre pour tenter de régler des différends, tantôt comme conseiller pour aider ses collègues à faire des choix appropriés, ou encore elle prendra des initiatives qui serviront d'exemples. Quel que soit le moyen utilisé, elle tentera d'assurer une régulation des processus internes.

5.1.1.4 Entretenir l'interface avec l'environnement :

Le leader doit aider l'organisation à s'adapter aux contraintes, à tirer profit des occasions qui se présentent et, en même temps, à agir sur l'environnement pour atténuer l'impact des contraintes ou pour susciter des opportunités.

Utiliser et développer de façon optimale les ressources des membres du groupe.

L'une des fonctions des leaders consiste à percevoir les compétences spécifiques des individus, à les utiliser optimale ment, à fournir aux membres du groupe des occasions de développer leurs ressources et, en conséquence, à enrichir leur contribution envers l'organisation⁹

Un autre type de fonction de leadership existe en effet, nous pouvons remarquer qu'il y a des leaders charismatiques. Ces leaders sont surtout présents lorsque nous sommes en présence de situations de turbulence. Ainsi, il faut réussir à mobiliser et à concerter les personnes vers une cible commune et c'est le leader charismatique qui fournira l'inspiration et la stimulation nécessaires. Cela fera l'objet d'une autre section.

⁹Collerette, Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations, 1991 P 171-172

Il est important de mentionner ici les maîtrises auxquelles le leader doit posséder au sein d'une organisation pour son exercice :

- **Maîtrise personnelle**

Au cœur du leadership se trouve la compréhension de soi en relation avec le rôle que l'on est sensé jouer. Le leadership suppose que l'on a une vision, que l'on connaît ses valeurs et que l'on comprend clairement notre cadre d'éthique. Il suppose un processus d'apprentissage continu. Cela signifie que l'on reconnaît les attributs personnels essentiels au leadership et que l'on évalue ses compétences personnelles par rapport à ce cadre.

- **Maîtrise interpersonnelle**

Le leadership porte essentiellement sur les relations. Les leaders doivent posséder une vaste gamme d'habiletés interpersonnelles qu'ils utilisent auprès de ceux qu'ils dirigent formellement et avec ceux avec qui ils entrent en relation à tous les niveaux et au-delà de tous les cadres établis.

- **Maîtrise de gestion**

Pour réussir, le leader doit aussi posséder des habiletés et des connaissances lui permettant de diriger les processus de gestion afin d'assurer que l'on obtient des résultats constants qui permettront de mettre en œuvre la vision de l'organisation. Ces activités comprennent les domaines de la planification, de l'organisation, de l'évaluation et de l'aide aux ressources.

- **Maîtrise organisationnelle**

Les leaders doivent comprendre le contexte organisationnel interne au sein desquels ils évoluent et reconnaître les dynamiques de la culture organisationnelle.

Les leaders doivent comprendre la nature unique et complexe des organisations et savoir s'y épanouir. Ils doivent comprendre les priorités et la culture de l'organisation, et ainsi être en mesure d'apporter une différence positive.

- **Le leader, c'est l'homme de la situation.**

Dans une organisation, la fonction de leader est déterminée par des règles de caractère juridique. Mais cela ne suffit pas. Encore faut-il que s'ajoute un caractère d'efficacité, d'influence effective. C'est pourquoi, la plupart des auteurs définissent la fonction de leader sur la base de son acceptation par les autres. Le rôle de leader n'est pas forcément lié à un

statut officiel dans le groupe; pour que le leader exerce son rôle efficacement, il doit aussi être accepté. Il apparaît bien dans la vie courante que certains individus se retrouvent plus facilement que d'autres en situation de leader. C'est une banalité de le relever.

Mais cette facilité n'est pas universelle. Tel qui se retrouve leader dans un groupe de discussion politique, jouera un tout autre rôle dans une réunion scientifique. C'est qu'outre les caractères psychologiques du leader, interviennent les problèmes de compétences. Mais d'autres phénomènes interfèrent également.

Tel qui était leader dans un parti hier, apparaît aujourd'hui archaïque et supplanté par un autre leader. En pareil cas, le leader a le sentiment de n'avoir pas démerité et d'être resté fidèle à lui-même, ce qui est vrai ! Il vivra donc son rejet comme une terrible injustice. En effet, tel leader, perçu comme parfaitement capable d'affronter une situation particulière à un moment donné n'aura plus forcément la même capacité à faire face à une situation nouvelle. Le leader doit pouvoir changer, sinon il sera évincé au profit d'un nouveau leader qui semblera plus efficace. En ce sens, l'adaptabilité prend une grande importance.

De façon générale, on identifie le leadership à l'exercice de l'autorité d'une personne ou d'un groupe sur une autre personne ou un autre groupe. En effet, être leader signifie exercer une influence sur les autres. Il ne s'agit pas d'une qualité propre à un chef, car n'importe quelle personne peut la posséder : le véritable leader est celui qui en dispose dans une large mesure

Section 02 : Les rôles des leaders dans l'organisation

Nous voulons analyser les rôles que les leaders jouent dans l'exercice de leurs fonctions de meneurs d'hommes, qui consiste à inciter les autres à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Mais avant d'en arriver, nous réfléchissons sur la différence qui existe entre le leader et management.

1. Différence 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 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 ? »¹⁰ 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 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** montrait 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.

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 ».

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

De manière générale on tient les leaders supérieurs aux managers. De fait, ces derniers ont plutôt mauvaises pressés.

Il est encore important de donner certains éléments qui différencient ces hommes :

- 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.

¹⁰Manfred Kets de vries, les mystères du leadership, village mondial éd 2002 P294

- 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 managers 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 pu relever une autre dimension de différence dans la manière de travailler :

1.1 Dimension de différence dans la manière de travailler

1.1.1 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

1.1.2 Développer un réseau relationnel pour que le programme se réalise

- **Le manager fait l'Organisation et dotation en effectifs** : il met en place des structures pour la réalisation du plan, dotation des structures en effectifs, délégation de responsabilité et d'autorité pour l'exécution du plan, il fournit des, méthodes et de procédures pour aider le personnel dans son action, il crée des systèmes pour surveiller la mise la place.
- **Le leader fait l'adaptation du personnel** : par des paroles et des actes, il fait prendre conscience du cap qui a été pris à tous ceux dont la coopération peut être nécessaire, pour favoriser la création d'équipes et de groupes qui comprennent et acceptent la vision et les stratégies de l'organisation.

1.1.3 L'exécution

- **Le manager contrôle et résout des problèmes** : il fait l'examen assez détaillé des résultats, par rapport au plan .Il analyse des, écarts, il Planifie et prépare des réponses aux problèmes identifiés.

Le leader stimule les gens pour qu'ils triomphent des principaux obstacles politiques, bureaucratiques et humains et qu'ils fassent évoluer, en les satisfaisant, les aspirations du personnel qui sont élémentaires mais souvent insatisfaites.

- **Résultat** : le manager améliore les prévisions et l'organisation. Il est en mesure d'obtenir 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.

Nous sommes en droit d'affirmer avec **VIVIANE AMAR** que : « le leadership se perçoit dans la capacité à prévenir le changement inéluctables, à les affronter courageusement et à agir pour l'intérêt collectif en comblant les écarts entre réalité et vision »¹¹

Tous les leaders de notre monde s'entendent pour créer un monde meilleur une société dont le principal but de la société, comme le disait le grand Aristote, est que ses membres puissent, tant collectivement qu'individuellement, vivre une vie pleine.

1.1.4 L'équilibre : Management et Leadership varie avec le temps

L'entreprise a besoin du leadership et du management à différents moments de sa vie. Quand il s'agit d'une entreprise naissante, le leadership joue un grand rôle. Le rôle du fondateur d'une entreprise ne consiste à convaincre les gens à consacrer du temps et des ressources à un projet ou un produit pas convaincant. Il est le prototype de celui-là même capable de bâtir une équipe solide et efficace à partir de cinq ou six employés travaillant ensemble dans un petit espace. Les besoins en compétences managériales sont ici minimales.

La communication est ici très informelle, et la vision partagée des objectifs aident les gens à converger vers le même but, à rester sur la même piste. Quand l'entreprise commence à

¹¹VIVIANE AMAR, Pouvoir et leadership, le sens retrouvé du travail, éd. Village Mondial, Paris 2000 P 57

se développer les structures s'accroissent. L'augmentation des ventes, des clients potentiels et actuels, des fournisseurs, du nombre des employés signifie un plus grand besoin d'organisation. Il faut tout réorganiser ou périr.

Si la clientèle se développe sur la base d'un réseau d'amis, des tout premiers clients, un service plus rapide, plus répété et de qualité devient important. Le management entre en jeu pour aider l'entreprise à réaliser ce qu'elle a toujours cherché à réaliser.

Puis on en arrive à un point où l'entreprise devient si grande que plus personne ne sent engagée individuellement. De plus en plus d'employés considèrent leur emploi comme « juste un travail ». Les employés sont répartis suivant les départements, et les tâches quotidiennes deviennent routinières et procédurales. Le management a fait son travail et bien, cependant l'entreprise s'est tellement développée que la contribution individuelle est devenue si petite.

Les gens ne voient plus la relation directe qui existe entre ce qu'ils font et la bonne marche de l'entreprise, et certainement aucune relation entre leur travail et la vision de l'entreprise.

C'est ici que le leadership réapparaît. Pendant qu'il est normal de dire que les mécanismes de rémunérations, les règles bien définies et adéquates, et un grand Manuel de Procédure suffisent à faire avancer des centaines de gens dans la même direction, cela n'est pas vrai. Il faut un leader pour décider de la vision de l'entreprise, et aider chaque membre de l'entreprise à supporter et se sentir supporté par cette vision.

De grandes qualités de leadership et de management renforcées aideront l'entreprise à prospérer. Pour la plupart du temps, leurs deux caractères ne coexistent jamais de façon optimale. Si l'entreprise maîtrise les mécanismes de gestion, mais pas les relations interpersonnelles, elle doit s'atteler à devenir un centre de meilleur management possible, tout en développant un partenariat avec un manager expérimenté disposant de grandes qualités de leadership. Il est bon pour l'entreprise de choisir ce dernier en se basant sur sa capacité à l'aider de définir sa vision et à développer une culture susceptible à atteindre les objectifs.

Si par contre l'entreprise possède un leader visionnaire, elle a déjà une vision et une culture, trouver un partenaire capable de l'aider à rendre sa vision opérationnelle.

Quoiqu'il en soit, l'entreprise doit se préparer à gérer l'équilibre. Le manager établit les systèmes plus ou moins stables, sa tâche est en quelque sorte empirique. Le leader coordonne les émotions, il définit des objectifs grandioses et audacieux. Trop de management et

l'entreprise stagne. Trop de leadership et l'entreprise ne réalise rien. Un grand défi, arrivé à un équilibre.

Nous pouvons dire en ramasser que le leadership diffère du management mais pas pour les raisons que l'on croit généralement. Il n'est ni meilleur ni pire que le management et ne saurait d'avantage le remplacer, ils sont complémentaires, le leadership complète le management mais il ne le remplace pas, chacun a ses fonctions et ses activités propres, tous deux sont importants à la réussite de l'organisation.

Mais nous remarquons que la plupart des organisations aujourd'hui sont sur managées et sous- dirigées, elles doivent développer leur pratique du leadership.

En perfectionnant leur aptitude au leadership, les organisations ne doivent pas oublier qu'un leadership fort, couplé à un management faible n'est guère préférable, si ce n'est pire que l'inverse. La vraie gaguère est de coupler un leadership fort à un management fort, chacun servant à équilibrer l'autre.

2. Le mystère du charisme

Les leaders, tout le monde le sait, ont du charisme ce don mystérieux émanant de DIEU, une singularité qu'à l'origine seule les prophètes possédaient.

L'élément charismatique chez un leader est ce qui galvanise les gens ; il est à la base de l'influence qu'exercent les véritables leaders ; par opposition, le pouvoir et l'autorité des managers reposent sur leur position dans la hiérarchie

Il est à noter que le charisme se fonde sur la volonté de défier le statu quo.

Les individus charismatiques éprouvent et expriment sans relâche un sentiment d'insatisfaction par rapport à la situation existante, les personnalités vraiment charismatiques ne tiennent jamais les choses pour acquises. Les leaders dotés de charisme donnent l'espoir en créant un nouveau point de focalisation qui parle à l'imagination collective lors d'un problème.

En fournissant des solutions de rechange, les leaders qui possèdent de réelles qualités de charisme montrent qu'ils maîtrisent l'heure et le temps.

Ils savent qu'existent des moments historiques et savent les reconnaître lorsqu'ils arrivent.

Martin Luther, par exemple lorsqu'il clouait ses thèses sur la porte de l'église de Wittenberg, savait que l'Eglise Catholique avait sérieusement besoin de réforme. Il sentait que

la pratique des indulgences, la rémission des péchés que l'Eglise accordait contre l'argent pourrissait celle-ci de l'intérieur. Devant la Diète de Worms ; il prononça sa phrase célèbre à l'encontre des autorités ecclésiastiques : « Voici ce que je défends, je ne peux agir autrement » Et parce que ses théories arrivaient au moment opportun, elles amenèrent la Réforme.

On retrouve le même sens de l'instant historique chez Mahatma Gandhi lorsqu'il comprit que l'époque du British Raj touchait à sa fin. Là encore, c'est le moment opportun qu'il déclencha son célèbre mouvement de la Satyâgraha ou lutte par la non-violence.

Sa campagne contre l'impôt sur le sel, qui frappait les couches les plus pauvres de la communauté, constitua un événement clé qui transforma la psyché du peuple Indien¹².

Selon Collerette¹³, un leader charismatique présente les caractéristiques suivantes;

-Ils proposent des buts qui transcendent les intérêts immédiats des individus, donc une cause à laquelle se vouer;

- Ils expriment des attentes élevées à l'endroit des partisans;
- Ils expriment leur confiance dans la capacité des partisans de réussir;
- Ils expriment leur sympathie, leur sensibilité à l'égard des besoins des partisans;
- Ils offrent une image de dynamisme, de détermination, de confiance (symbole de puissance);
- Ils adoptent habituellement un style théâtral (éloquence, gestes recherchés, voix captivante et ton engageant); leur message est conçu pour toucher émotionnellement les partisans.

2.1 La pensée nuance et affranchie

Selon STEVEN SAMPLE¹⁴, les vrais leaders ont une pensée différente de celle de leur entourage. Nuancée, elle leur permet de garder leur indépendance intellectuelle, affranchie, elle stimule leur activité mentale.

Emettre un jugement le plus rapidement possible est d'ordinaire considéré comme une qualité forte appréciable. Appliquée aux managers, elle peut l'être, en effet.

¹² Manfred Kets de vries, les mystères du leadership, village Mondial éd. 2002 p 303

¹³ Collerette, Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations ,1991 p 179

¹⁴ Steven Sample, devenez un grand leader, nouveaux horizon édition d'organisation p19

Mais le leader, lui, doit se prononcer sur la véracité ou la fausseté d'une information ou sur la valeur d'idées nouvelles le plus lentement et le plus prudemment possible, voire dans bien des cas, s'abstenir de juger.

La pensée nuancée est extrêmement rare, et ne s'acquiert progressivement que par des efforts aussi intenses et soutenus. Pour le leader, il s'agit d'une qualité essentielle à développer.

La plupart des individus portent des jugements manichéens et immédiats sur les choses, les cataloguant aussitôt bonnes ou mauvaises, vraies ou fausses, favorables ou défavorables. Contrairement au vrai leader qui se doit d'apprécier les situations aussi finement et subtilement que possible en vue de prendre des décisions sages.

La pensée nuancée doit aller de pair avec la pensée affranchie. On parle beaucoup actuellement des idées qui sortent de l'ordinaire ou du brainstorming, mais la pensée affranchie franchit une étape supérieure dans le processus créatif. La clé de la pensée affranchie est de commencer par se laisser aller aux idées les plus extravagantes avant de les soumettre à des critères de faisabilité (aspects techniques, et financiers, délai) de légalité et d'éthique.

3. Enjeux du leadership

Le management du futur est déjà d'actualité. Il vient après un XX siècle qui fut du ressort du rationalisme et du matérialisme liés aux conditions économiques, sociales et politiques.

Des milliers d'entreprises ont vu le jour, d'autres ont disparu. Le travail est une préoccupation qui concerne désormais la quasi-totalité des citoyens du monde moderne.

Ce siècle turbulent s'est achevé après avoir connu de fortes préoccupations sociales notons les crises économiques de 1929, n'oublions pas sur le plan politique les deux guerres mondiales de 1914-1918 et de 1939-1945.

Dans ce contexte, les entreprises ont connu des multiples mutations organisationnelles. Le rythme de ces évolutions s'accélère de plus en plus. Tout d'abord, Taylor a perçu la nécessité de la préparation du travail par une analyse préalable et minutieuse de celui-ci. Ses conceptions reposaient sur une certaine idéologie du pouvoir scientifique de la direction. Dans ce mouvement la science Taylorienne eut l'ambition utopique de réguler les rapports humains de manière rationnelle par les détenteurs du pouvoir.

Nous pensons que cela était possible en s'appuyant sur une vision de l'homme uniquement motivé par l'argent.

En effet, après avoir retiré à l'ouvrier le pouvoir d'organiser son travail, et donc son intérêt, l'argent semble le moteur principal de la motivation et ce d'autant plus qu'à cette époque les gens étaient dans une situation matérielle plutôt difficiles.

Or les ouvriers semblent s'opposer à cette conception du travail, ce qui renforce encore chez Taylor l'idée de leur enlever tout pouvoir de décision et de collaboration.

Tous ces principes appliqués par les successeurs de Taylor eurent comme conséquences l'émergence de dysfonctionnements et conflits sociaux dans les organisations.

Pour y faire face, la volonté de rationaliser le facteur humain est alors apparue.

Mais le courant des relations humaines et de ses conceptions humanistes, les directions n'ont gardé que le strict minimum, les individus et les groupes sont considérés comme des rouages et on doit pouvoir prévoir et orienter leurs comportements.

Avec ces schémas de pensée, à aucun moment, on ne donne pas aux opérateurs une quelconque capacité de décision et de pouvoir. On ne change donc pas beaucoup la conception Taylorienne et on continue d'observer que la vie quotidienne de l'organisation est toujours constituée de conflits d'une nature particulière et ont des sources identifiées.

Aujourd'hui nous sommes dans une phase où l'ensemble des changements sollicite fortement l'individu. Son travail en est modifié, ses relations professionnelles évoluent et changent de contenu.

La source de réussite et de développement d'une organisation réside en la capacité des personnes à coopérer en transversale. Le succès des opérations dépend d'employés autonomes, responsables et motivés.

Le rôle de l'homme est désormais capital pour permettre aux organisations d'être encore plus efficaces. Les dirigeants doivent responsabiliser les employés en ayant une confiance en eux.

- **La confiance en l'homme**

La confiance et la peur sont à l'origine des expériences primaires de tout être humain. Elles constituent les clés essentielles pour comprendre les personnes et les systèmes sociaux. Quand la confiance est élevée par rapport à la peur, les individus et systèmes fonctionnent bien, en revanche quand la peur prend le dessus, ils tombent en panne.

La confiance favorise l'ensemble des processus vitaux, mentaux et comportementaux. Et on note que les possibilités créatives de la personne ou du groupe se développent. Avec la confiance, les gens agissent selon des voies beaucoup directes et efficaces. Grâce à elle, les personnes repoussent leurs limites et découvrent alors des nouvelles possibilités méconnues jusqu'à présent.

Par contre, quand la peur prend le pas sur la confiance, il se passe tout le contraire. L'énergie est alors mobilisée pour défendre plutôt que pour créer.

Dans ce cas, les individus se figent ou deviennent agressifs ou destructifs.

La peur contraint et inhibe, elle ralentit les processus mentaux, l'imagination, la créativité, l'ouverture, le courage, l'intuition et la conscience de soi. La confiance me donne la liberté et la peur la dissout¹⁵

La confiance quant à elle libère la créativité et permet de focaliser son énergie sur la création et la découverte de soi et des autres plutôt que sur les défenses.

Lorsque la confiance se retire les individus sont beaucoup moins ouverts et indépendants avec les autres. Ils ne peuvent pas plus avoir accès à un niveau profond et sincère d'échange.

Les défenses personnelles prennent de la vigueur par peur de ne pouvoir faire confiance. En se retirant, la confiance laisse la place à la peur avec les risques de l'aliénation et de l'hostilité. Plus la confiance est élevée plus la peur diminue et inversement.

C'est pourquoi pour le philosophe **PAUL RICOEUR**, la confiance c'est la confiance de pouvoir dire, de pouvoir faire, de pouvoir se reconnaître personnage de récit et de pouvoir s'affirmer. L'affirmation est liée à la conscience de soi ou assurance d'être soi-même agissant et souffrant¹⁶

Cette réflexion est à mettre en relation avec les dimensions de la prise de conscience pour ce qu'il fait.

La confiance est le baromètre de la santé individuelle et de la réussite de l'organisation.

¹⁵ Alain DuLuc, leadership et confiance, (1991), p 163

¹⁶ PAUL RICOEUR, soi-même comme un autre, (1990), P319

Une conception pertinente de la confiance est celle qui permet d'unir les fondements rationnels et affectifs. Aussi, l'enjeu du leadership ne se situe plus seulement dans la maîtrise de techniques et de savoir-faire managériaux rationnels.

Bien sûr il convient de toujours de connaître son métier, les techniques, la gestion, la stratégie et bien d'autres savoirs. Mais la capacité à entraîner les autres avec soi, à leur donner envie d'avancer constitue le plus qui fait la différence. Cela ne se résume pas non plus à avoir une vision et à bien communiquer, il existe encore un autre plus. Il consiste à bien comprendre les hommes, leurs motivations profondes et à tisser avec eux des relations humaines plus riches pour le succès de l'organisation.

4. Développer son leadership

Il n'existe pas de recette miracle pour devenir un leader efficace et encore moins bon leader. Mais voici quelques principes qui aideront les dirigeants à affranchir du conformisme ambiant et à avoir le courage d'expérimenter des nouvelles voies.

Ces principes sont élaborés par **Steven SAMPLE**¹⁷

- Adopter la pensée nuancée : essayer de ne pas porter un jugement tranché et définitif sur telle personne ou telle idée si rien ne l'oblige.
- Pratiquer la pensée affranchie : c'est exercer d'aller au-delà du brainstorming habituel en considérant des approches et des solutions vraiment extravagantes.
- Ecouter avant de parler ; et savoir écouter avec sagacité.
- Dans cette approche les experts sont utiles pour les leaders mais ils ne peuvent pas remplacer leur esprit de discernement et leur sens critique.
- Se méfier des théories soi-disant scientifiques qui énoncent des faits soi-disant indéniables et des vérités soi-disant inattaquables, elles ne serviront les leaders ni les intérêts de l'organisation qu'ils dirigent.
- Avancer en lisant les grands textes et en découvrant les trésors qu'ils recèlent pendant que les concurrents font du sur-place en feuilletant la presse professionnelle et d'autres publications éphémères. Les collaborateurs peuvent leur tenir au courant des nouvelles importantes.

¹⁷Steven Sample, Devenez un grand leader; éd. D'organisation 2005 Nouveaux horizon P 231

- Les leaders ne peuvent pas prendre une décision qu'ils peuvent raisonnablement déléguer à l'un de leurs collaborateurs et ne peuvent jamais prendre le jour même une décision qu'ils peuvent raisonnablement remettre au lendemain.
- Les leaders doivent oublier leurs échecs et erreurs du passé ; les décisions qu'ils prennent ici et maintenant ne peuvent que sur l'avenir.
- Ne pas humilier inutilement un adversaire vaincu
- Ils doivent savoir pour quelle cause ils sont prêts à mourir, c'est-à-dire à céder sur tout le reste
- Travailler pour ceux qui travaillent pour eux ; engager les meilleurs collaborateurs disponibles, puis consacrer l'essentiel de leur temps et de leur énergie à les aider à réussir
- Nombreux sont des individus à vouloir être des leaders, mais rares sont ceux à vouloir exercer le métier de leader, s'ils appartiennent à la première catégorie, qu'ils laissent le leadership aux autres.
- Savoir qu'un leader ne peut pas vraiment être aux commandes de son organisation, mais seulement diriger de individus qui, ensemble, constituent cette organisation et la font fonctionner.
- Ne pas se faire des idées en pensant que les êtres humains sont intrinsèquement meilleurs ou pires qu'ils sont en réalité, qu'ils s'efforcent plutôt de valoriser ce qu'ils ont de meilleur en eux et de neutraliser ce qu'ils ont de moins bon, et appliquer à eux même.
- Ne pas chercher ailleurs que dans des idées neuves et des approches originales le moyen d'atteindre l'excellence.

Tous ces principes se fondent sur une vision situationnelle du leadership à savoir ce qui réussit dans un contexte donné à un moment donné ne réussit pas forcément dans un autre contexte au même moment ou dans le même contexte à un autre moment. Ainsi, tout dirigeant doit faire avec le contexte qui est le sien au moment où il agit, ce qui peut l'amener à se demander s'il est vraiment le maître de la situation et de sa destinée. Et nous même, pouvons-nous demander si les leaders font l'histoire ou si l'histoire qui fait les leaders.

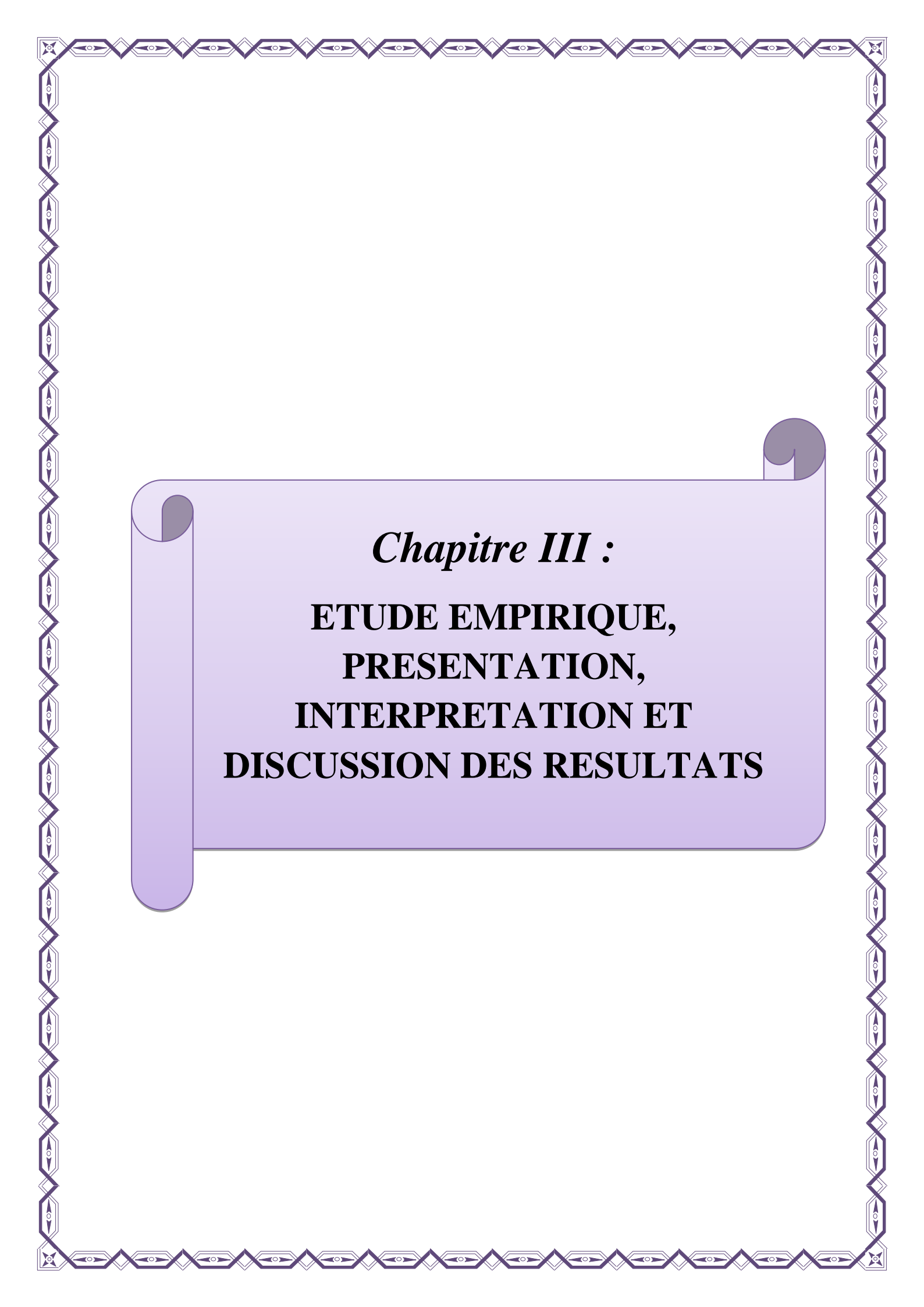
Conclusion

Chaque jour, le monde de l'entreprise connaît de nombreux paradoxes. Parmi ceux-ci la place accordée à l'homme, est fortement tiraillée entre des positions extrêmes. La capacité à travailler avec d'autres, de les enrôler dans la mission de l'entreprise est un enjeu déterminant. Dans ce contexte, la dimension humaine est un véritable capital, celui-ci repose sur les valeurs de l'organisation, sur le leadership des dirigeants et de chaque manager, sur le développement des personnes et sur des relations de confiance entre les acteurs.

A cet effet, l'enjeu du leadership ne se situe plus seulement dans la maîtrise de techniques et de savoir-faire managériaux rationnel ; bien sûr il convient toujours de connaître son métier, les techniques, la gestion, la stratégie et bien d'autres savoirs. Mais la capacité à entraîner les autres avec soi, à leur donner envie d'avancer constitue un plus qui fait la différence comme nous l'avons dit dans le travail.

Les dirigeants sont aujourd'hui en quête d'un nouveau modèle du management. Les pyramides ont quitté les bords du Nil pour s'installer dans les organigrammes de l'organisation, ces pyramides qui se manifestent par un pouvoir autoritaire et dictatorial de certains dirigeants, assujettissent toujours ceux qui y travaillent, nonobstant cet aspect pourrait être remplacé par le dépassement de soi car les hommes aspirent toujours à leur accomplissement. Les pyramides certaines de leur puissance et de leur omniscience, asservissent, comptabilisent, conquièrent, monopolisent au lieu de chercher une action juste socialement acceptable.

Donc nous pouvons dire que le leader a un rôle fondamental à jouer pour favoriser le climat dans lequel la confiance est possible. Les systèmes de gestion des ressources humaines et de management par la qualité totale sont concernés. Il est absolument nécessaire de traduire ces intentions en valeurs concrètes en actions et critères inscrits dans l'organisation. L'atteinte des objectifs en dépend.



Chapitre III :
**ETUDE EMPIRIQUE,
PRESENTATION,
INTERPRETATION ET
DISCUSSION DES RESULTATS**

Introduction

La présentation de ce chapitre semble être nécessaire, dont il sert à vérifier les informations collectées dans les deux chapitres précédents, et donner les résultats tirés par la seule entreprise étudiée « ENIEM ». Dans ce cas, ce chapitre portera premièrement sur la présentation de cette entreprise, pour ensuite passer à présenter les deux aspects de notre étude : les rôles du manager au sein de l'organisation.

Ce chapitre cependant, va nous permettre de conclure les résultats relatifs à cet objectif. Au cours de ce chapitre, nous allons essayer de bien commenter et élucider les résultats tout en long de notre étude de cas au niveau de l'ENIEM.

Section1 : Présentation de l'entreprise ENIEM

1. Historique de l'ENIEM¹

L'entreprise nationale des industries électroménagères (ENIEM) est une entreprise de droit

Algérien constitué le 2 janvier 1983. Son siège social se situe à Tizi-Ouzou, elle est issue de la Restructuration de l'ex SONELEC (Société Nationale de Fabrication et de Montage Matérielle Electrique et Electronique) suite au décret présidentiel N° 83 janvier 1983.

L'occupation de L'entreprise est celle de la production et de la commercialisation des produits électroménagers Dont :

- En juin 1977, le Complexe d'Appareils Ménager (CAM) de Tizi-Ouzou est entré en Production et la commercialisation des produits. Ce dernier résulte d'un contrat «

Produit en main » établi dans le cadre du premier plan quadriennal, signé le 21 Août 1971 avec un groupe d'entreprises Allemandes sous la représentation de chef de file D.I.A.G. (société Allemande) pour une valeur de 400 millions de dinars.

- En février 1979, l'Unité Lampe de Mohammedia (ULM) a entré en production
- En octobre 1989, l'ENIEM est passée d'une entreprise publique économique à une Société par actions avec un capital social de 40.000.000DA.

Aujourd'hui, le capital social de l'entreprise est passé à 2.947.500.000DA détenu en Totalité par le HOLDING HEELIT (Holding Electronique, Informatique et Télécommunication).

2. Situation géographique

Située à environ 7 Km à l'est de Tizi-Ouzou, elle s'étale sur une superficie de 55 Hectares et elle relève administrativement de la commune de Tizi-Rached, Daïra Larbaa Nath-lrathene. Son siège social se situe au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. L'ensemble De ses unités sont : Froid, Cuisson, Climatisation, Prestation Technique, Produits Sanitaire, FILAMP cl l'unité commerciale. Ces unités se trouvent au niveau de la Zone Industrielle AISSAT-IDIR d'OUED-AISSI.²

¹ Document interne de l'ENIEM 2022

3. Les missions de l'entreprise ENIEM³

3.1. Le capital social

Comme souligné déjà précédemment, l'entreprise a été Transformée juridiquement en société par actions le 8 octobre 1989 avec un capital De deux milliards neuf cent cinquante-sept millions cinq cent mille dinars (2.957.500.000 DA) détenu en totalité par le groupe INDELEC.

3.2. Objet social et champs d'activités

L'ENIEM est leader de l'électroménager en Algérie. Elle possède des capacités de production et une expérience de 30 ans dans La fabrication, le développement et la recherche dans le domaine des différentes Branches de l'électroménager. Elle produit les appareils de réfrigération, de Cuisson, de climatisation et de lavage avec une intégration nationale importante (70% environ). Comme elle assure une autre activité qui repose sur le montage de Petits appareils électroménagers domestiques (robot de cuisine, moulin à café, Hachoir, mixeurs, sèche-cheveux, etc.).

L'ENIEM est engagée pour la protection de l'environnement selon la norme ISO 14001 et Compte relever un défi qui consiste en l'amélioration du design de sa gamme de produits et L'introduction de nouveaux produits.

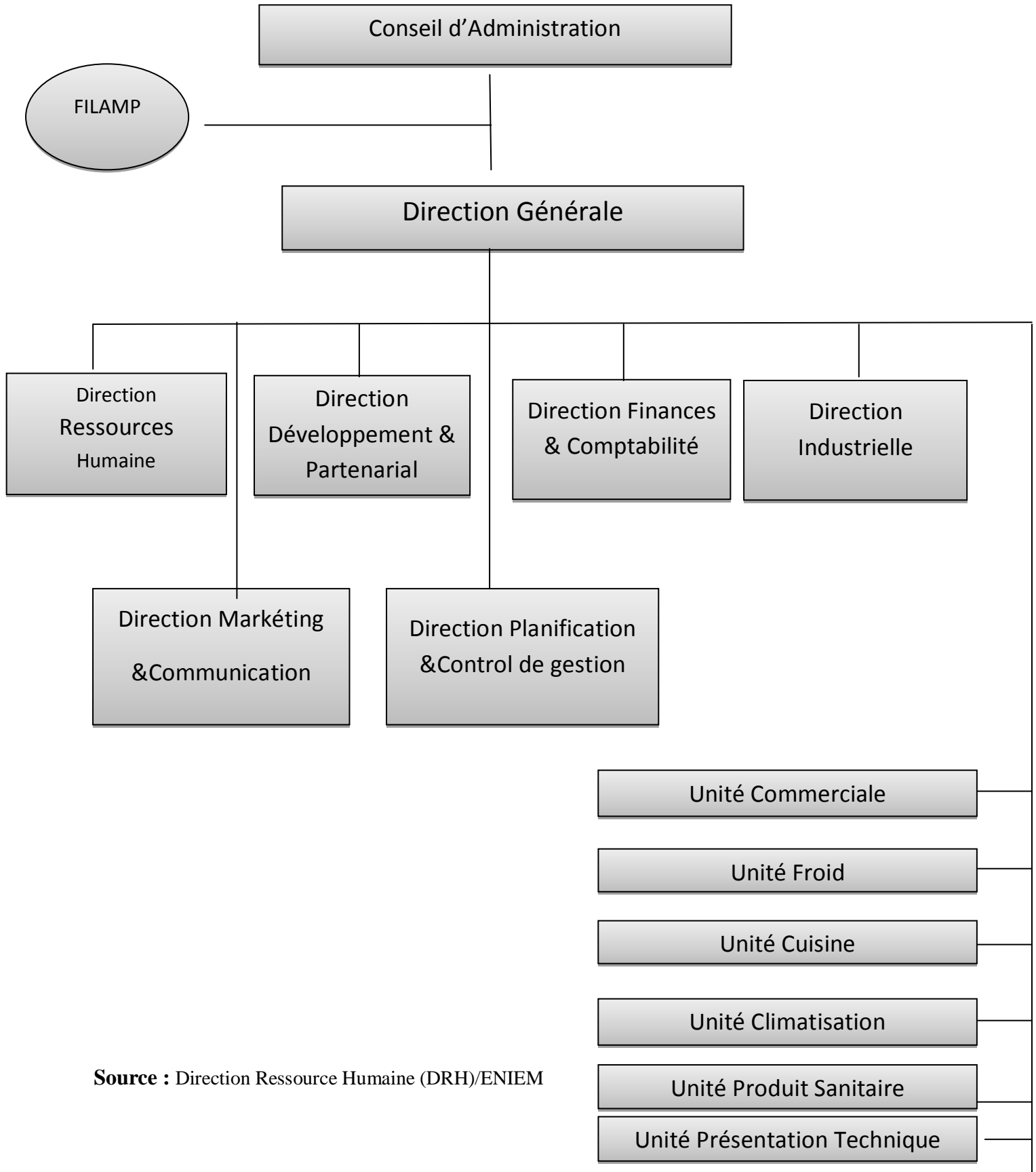
4. Les objectifs de l'entreprise

- L'amélioration du chiffre d'affaire
- La réduction des déchets
- L'augmentation de la qualité de produits
- La maîtrise des coûts de production et la recherche d'autres sources de revenue
- L'accroissement du volume de production
- L'accroissement de des capacités d'étude et de développement
- L'accroissement des taux d'intégration
- L'amélioration de maintenance des installations et des équipements de production
- La mise en place du SME (système de management environnemental) selon la nonne ISO 14001 : 2004, ISO 9001 (environnement et qualité) de 2008
- Le développement de la formation et de la communication.

³ Document interne de l'ENIEM 2022

5. Présentation de l'organigramme général de l'ENIEM : il est présenté dans le schéma ci-

Schéma N°2 : l'organigramme général de l'ENIEM



Source : Direction Ressource Humaine (DRH)/ENIEM

6. L'organisation générale de l'ENIEM⁴

6.1. Les directions : l'ENIEM est composé d'une seule direction générale et de six directions

Centrales qui sont :

- La direction générale : c'est la seule responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle est d'une autorité hiérarchique exercée sur l'ensemble des fonctions des Directions et des unités de l'entreprise.
- La direction industrielle : cette direction est chargée de développement et de mise en Œuvre des divers moyens et d'organisation industrielle indispensable à la réalisation de la production dont il est question d'agir sur les approvisionnements, les moyens et les Techniques de production.
- La direction des ressources humaines (DRH) : la DRH est responsable de recrutement, l'accueil, la formation et elle assure la supervision de la gestion administrative et légale des personnels. Et de plus en plus, elle vise l'accroissement et la valorisation du Personnel.
- La direction développement et partenariat (DDP) : c'est la responsable des études et de Développement du produit fini et du partenariat, de sous-traitance et comme elle a des Relations avec la DI expliquée par la poursuite d'actions de développement.
- La direction de planification et de contrôle de gestion (DPCG) : la DPCG exerce la Responsabilité du contrôle de la gestion, de l'audit finance et du budget de l'entreprise. C'est elle qui s'en charge de suivi de budget de l'entreprise en effectuant les Recommandations nécessaires.
- La direction de finance et comptabilité (DFC) : c'est la responsable des obligations Légales ainsi que les règles concernant la comptabilité et les procédures de l'ENIEM. Pour cela elle effectue des contrôles internes.
- La direction marketing et de la communication : chargé de la mise en place de la Stratégie concurrentielle de l'entreprise, à réparation et l'organisation des foires et Salons nationaux.

6.2. Les unités

L'ENIEM est composée de cinq unités de production

- **Unité froid** : chargé de la production de tout type de réfrigérateurs ; petit et grand modèle des congélateurs bahut ;
- **Unité cuisson** : chargé de la production et le développement des produits de cuisson degaz, électriques ou mixtes et tout produit de technologie similaire
- **Unité commercialisation** : chargé de la production des climatisations, chauffages et d'autres produits tels que les machines à laver, les radiateurs à gaz butane (RGB)

⁴ Document interne de l'ENIEM 2022

- **Unité prestation technique (UPT)** : elle a comme tâche initiale la gestion et l'exploitation des moyens communs usés dans le processus de production touchant les autres unités, et notamment les infrastructures communes comme les bâtiments, éclairages, etc. Cette unité aussi réalise les pièces mécaniques utiles à l'entretien des équipements de production, à la conception et la fabrication de nouveaux moyens (moules, outils, gabarits, etc.)
- **Unité commerciale** : la tâche de cette unité est l'assurance de la commercialisation des produits de l'entreprise, de la promotion des exportations et de la gestion du réseau SAV (service après-vente) acquise par l'ENIEM en 2000. Cette unité est dotée de six antennes disposées de la manière suivante sur le territoire : antenne Tizi-Ouzou, antenne MOUHAMADIA (Oran), antenne BAB ZOUAR, antenne HASSIBA (Alger), antenne LAGHOUAT et antenne ANNABA. Chacun de ces antennes est composé de trois postes à savoir : le chef d'antenne, le facturier et le magasinier, et leur rôle consiste à la commercialisation de ses produits.
- **Unité produit sanitaire** : cette unité est acquise par l'ENIEM en l'an 2000 avec une fonction de produire et de développer des produits sanitaires comme les baignoires, lavabos et éviers, etc.

6.3. LA Mission et Activité Principale de Chaque Unité :

- **Direction Générale** : La direction générale est l'entité qui est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise et ce en tenant compte de la résolution de son conseil d'administration.
Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le Président Directeur Général est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions, de l'entreprise, suivantes
 - Direction Industrielle (DI)
 - Direction Développement et Partenariat (DDP)
 - Direction Centrale Finances et Comptabilité (DFC)
 - Direction des Ressources Humaines (DRH)
 - Direction Planification et Contrôle de Gestion (DPCG)
 - Direction Marketing et Communication (DMC)
 - Direction Qualité (DQ)
- ❖ **UNITE FROID** : Elle est de loin l'unité la plus importante du point de vue effectif « 1880 travailleurs », elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs.
- **Sa mission** :

La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits de froid domestique.

- **Activités :**

- Transformation de la tôle
- Traitement et revêtement de surface (peinture, plastification)
- Injection plastique et polystyrène
- Fabrication de pièces métalliques (condenseur, Evaporateur,.....)
- Isolation
- Thermoformage
- Assemblage

❖ **UNITECUISSON** : Cette unité est spécialisée dans la production de différents types de cuisinières.

- **Samission** : La mission globale de l'unité et de produire et développer des différents modèles de cuisinières.

- **Activités :**

- Transformation de la tôle
- Traitement et revêtement de surface (Emaillage, Zingage, Chromage)
- Assemblage des cuisinières

❖ **UNITE CLIMATISATION** : Comme son nom l'indique, elle est spécialisée dans la fabrication et montage de plusieurs types de climatiseurs.

- **Sa mission** : La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits de climatisation.

- **Activités :**

- Transformation de la tôle.
- Traitement et revêtement de surface (peinture).
- Assemblage de climatiseurs.

En plus de ces activités de réalisation, les unités de production, (Froid, Cuisson et Climatisation) assurent, en leurs seins respectifs, les activités suivantes :

- **Etudes/Méthodes de fabrication**
- **Achats**
- **Contrôle (réception, en cours de fabrication, final)**
- **Stockage (magasin, atelier)**
- **Maintenance**
- **Sécurité industrielle**

❖ **UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES** :C'est une unité de soutien aux autres unités de production, elle est chargée de la gestion :

- Des énergies et fluides
 - De l'entretien des équipements
 - Des engins roulants
 - De l'entretien des bâtiments
 - De fonction informatique au sein du complexe appareil ménager.
 - **Sa mission** :L'unité est chargée de fournir et d'exploiter les moyens Techniques Communs ainsi que de la gestion de la totalité des infrastructures Communes (bâtiments, voiries, éclairages etc.)
- Cette unité assure également la réalisation de pièces de Rechanges pour la production, la conception et la fabrication d'outillage (moules, outils etc.....), Assure toutes les activités informatiques des unités.
- **Activités** :
 - Conception et réalisation des outils/moules.
 - Réalisation (usinage) de diverses pièces.
 - Etalonnage/vérification des instruments de mesure.
 - Impression, Prestations Sociales.
 - Production d'énergies et des fluides.
 - Entretien des bâtiments.
 - Fabrication de palettes (menuiserie).
 - Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'Oued.
 - Transport marchandises.
 - Surveillance du Site.

❖ **UNITE COMMERCIALE** : L'unité Commerciale est implantée dans la zone Industrielle de OUED-AISSI Wilaya de TIZI-OUZOU. Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise, de la Gestion du Réseau et du service après-vente.

- **Sa mission** : Sa mission étant l'étude du marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production.
- **Activités** :
- Marketing
- La Vente (à travers ses moyens propres et un réseau D'agent agréé)
- Service après-vente
- Gestion des stocks des produits finis des produits ENIEM
- La distribution et l'exportation des produits ENIEM

❖ **Filiale MILIANA (U.Sanitaire)** : Elle fabrique du matériel sanitaire (baignoire, évier, lavabo.....) elle est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000, elle n'entre pas Dans le champ de certification de l'entreprise.L'unité lampe de

MOHAMMADIA (ULM) qui a démarré en janvier 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairages domestiques ainsi que des lampes de réfrigérateurs est devenue filiale à 100% ENIEM le premier janvier 1997. Elle est dénommée FILAMP)

- **Le président Directeur Générale (PDG)** : le PDG est le responsable de toutes les directions et unités, et c'est lui qui gère l'entreprise et veille sur le bon fonctionnement de l'ENIEM.
- **Directeur central/ directeur d'unité** : ce directeur est nommé par le PDG, il est rattaché hiérarchiquement à ce dernier. Il assure la gestion d'une direction dont il doit mettre en place la stratégie qui est déterminée par la direction générale, et doit veiller à établir et à mettre à jour de l'inventaire des moyens de fabrication et des équipements de mesure, de contrôle et d'essais avec d'autres tâches qui doivent être accomplies.
- **Le chef de département/ de service** : nommé par la direction des RH sur proposition du directeur d'unité et lui est rattaché hiérarchiquement dont il dirige une structure

Section 02 : analyse des résultats de l'enquête de terrain :

Dans cette section nous opterons à présenter les réponses aux questions présentées dans

Le questionnaire adressé aux managers de l'organisme de l'enquête ENIEM

En premier lieu, nous effectuons un tri quantitatif des réponses un tri à plat, puis un tri

Croisé des résultats obtenus,

1. Le tri à plat des données

Le tri à plat est représenté sous forme d'un tableau dans lequel la répartition des

Répondants dans les différentes catégories socio-professionnelles est affichée ; Il s'agit tout

Simplement des statistiques descriptives pour une variable qualitative représentation classique

D'un tri à plat est un graphique en bâtons.

1.1. Caractéristiques les répondants:

Dans cette rubrique figurent les questions posées aux managers ont pour objet de

L'identifier ;

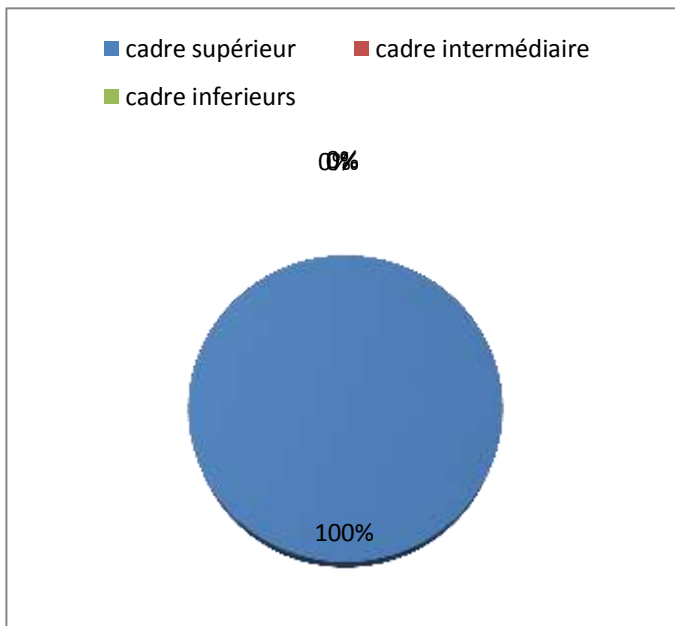
1.1.1. Le poste occupé :

Tableau N03° : Le poste occupé

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Cadre supérieur	10	100	100%
Cadre intermédiaire	0	0	0%
Cadre inferieurs	0	0	0%
Total	10	100,0	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°01: le poste occupé



Commentaire : cadre supérieur représentent la totalité (100%) des postes occupés des répondants au sein de l'organisme d'enquête ENIME. (100% des managers répondants sont cadres supérieurs).

Source : réalisé par nous-mêmes

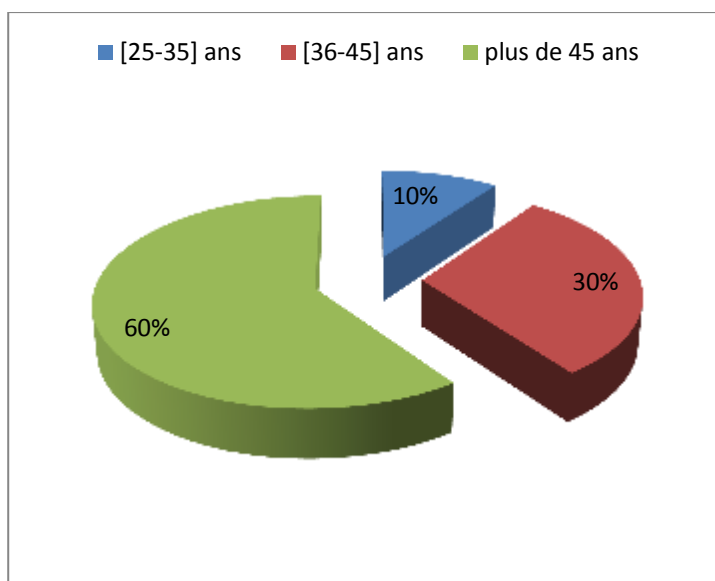
1.1.2 L'âge des répondants:

Tableau N°04: l'âge des répondants

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
[25-35] ans	1	10	10,0%
[36-45] ans	3	30	30,0%
Plus de 45 ans	6	60	60,0%
Totale	10	100,0	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°02 : L'âge



Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : on remarque que la moyenne d'âge la plus élevée des cadres interrogés de l'ENIME, est de plus 45ans, elle représente (70%) du total des répondants, suivie des [36-45]ans qui est à (30 %), en fin la moyenne d'âge [25 – 35] qui représente la plus basse moyenne (10%),

- Cette étude est donc fondée sur une population d'âge mûr avec une certaine expérience.

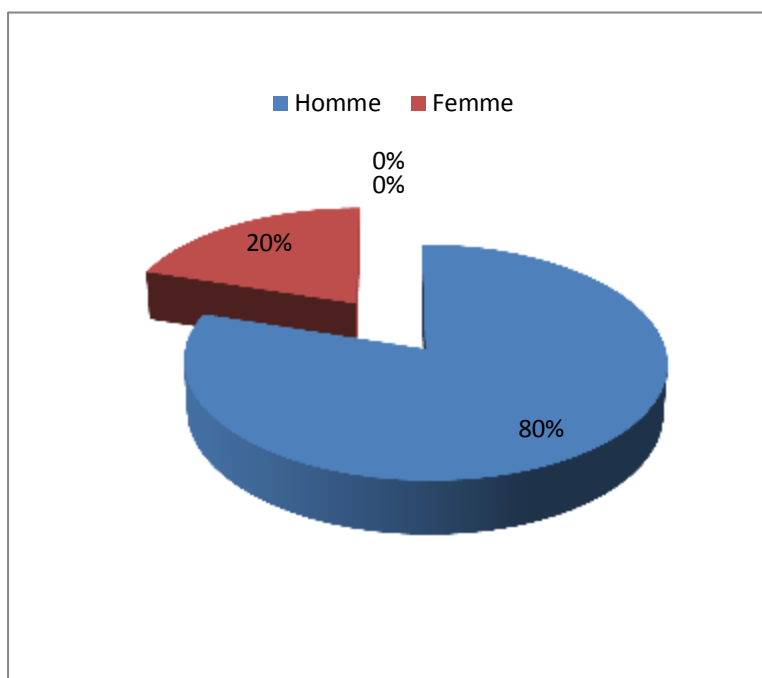
1.1 3 : Le Genre :

Tableau N°05 : Le Genre

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Homme	8	80	80,0%
Femme	2	20	20,0%
Totale	10	100,0	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N° 03 : Le Genre



Commentaire : La majorité des managers répondants sont des hommes (80 %), les postes de responsabilité sont plus occupés par des hommes.

Source : réalisé par nous-mêmes

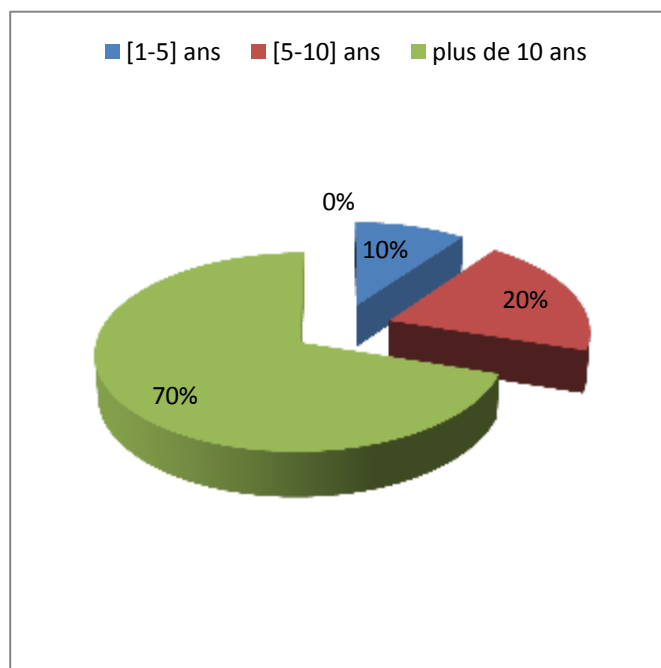
1.1.4 L'expérience dans le poste :

Tableau N° 06: l'expérience dans le poste

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
[1-5] ans	1	10	10,0%
[5-10] ans	2	20	20,0%
Plus de 10 ans	7	70	70,0%
Totale	10	100,0	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°04 : l'expérience dans le poste



Commentaire : Cette population étudiée a une expérience longue (plus de 10ans) dans le domaine du management, Cette étude est donc alors très variée en termes d'expérience

Source : réalisé par nous-mêmes

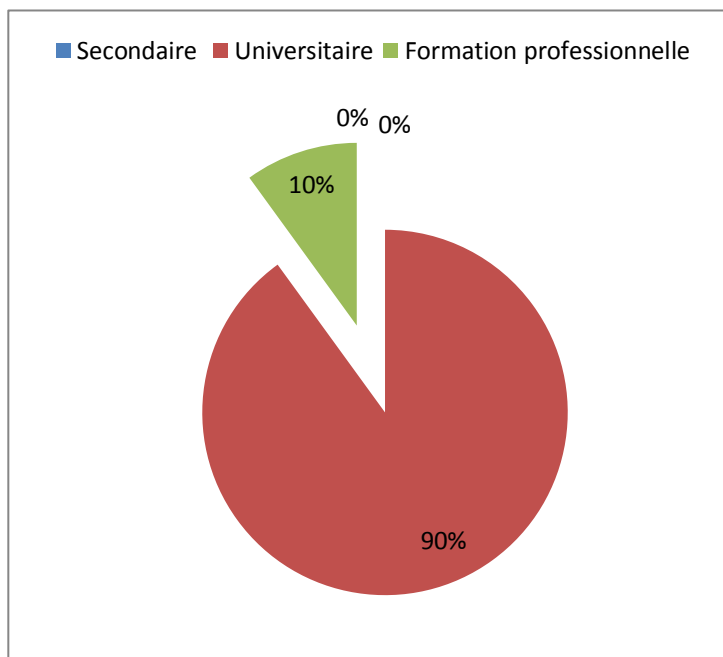
1.1.5 : Le niveau d'étude des répondants :

Tableau N°07 : Le niveau d'étude

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Secondaire	0	0	0,0%
Universitaire	9	90	90,0%
Formation professionnelle	1	10	10,0%
Totale	10	100,0	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°05 : Le niveau d'étude



Commentaire : On constate que les managers de l'ENIME ont un niveau d'étude assez élevé (Niveau Universitaire), 10% des managers répondants détiennent d'une formation professionnelle. Le niveau secondaire n'y figure pas (0%).

Source : réalisé par nous-mêmes

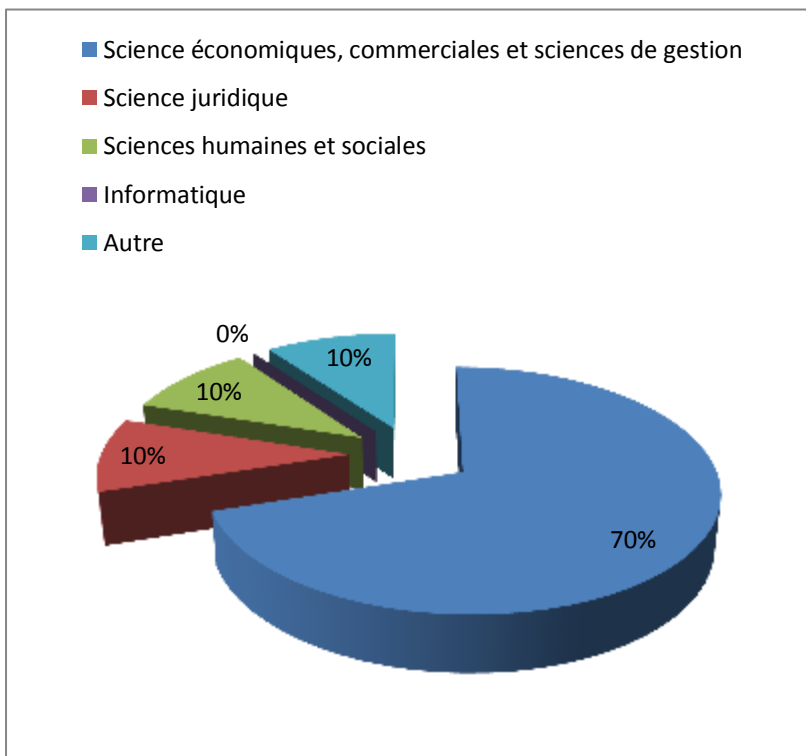
1.1.6 Le domaine d'étude :

Tableau N°08 : Le domaine d'étude

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Science économiques, et science de gestion	7	70	70,0%
Sciences juridiques (droit)	1	10	10,0%
Science humaines	1	10	10,0%
Informatique	0	0	0.0%
Autre	1	10	10,0%
Totale	10	100,0	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°06 : Le domaine d'étude



Commentaire : les diplômés science économique, commerciales et sciences de gestion sont majoritaire avec un pourcentage de (70%) suivi d'un pourcentage 10% de ceux qui ont fait des études en science juridiques, science humaine et social, et autre (des études non mentionnées) les diplômés des sciences humaines et sociales n'y Ne figurent pas (0%).

Source : réalisé par nous-mêmes

1.2 Les compétences du manager:

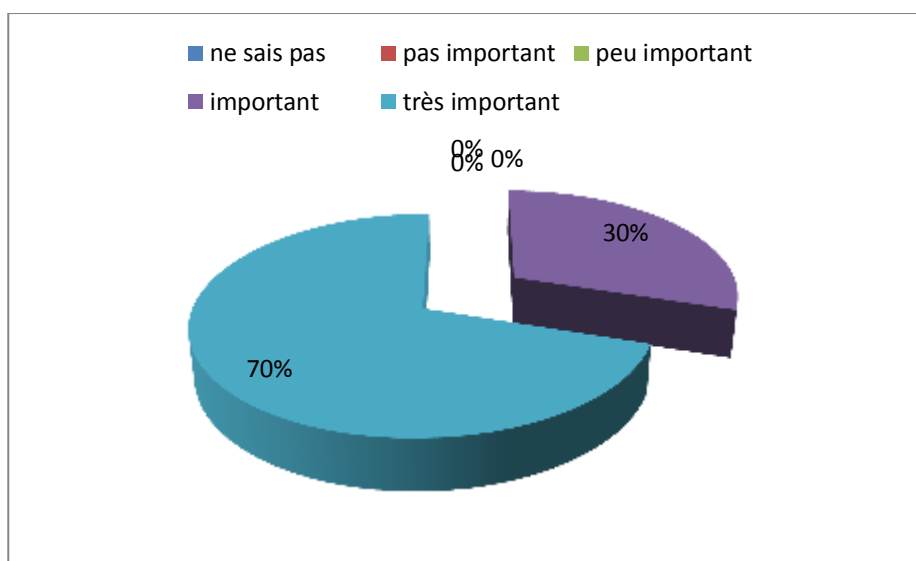
Dans cette deuxième rubrique nous avons posé une question qui porte sur les degrés d'importance d'une catégorie de compétences (compétences personnelles, interpersonnelles, informationnelles et décisionnelles) dans l'exercice des fonctions.

Tableau N° 09 : Compétences décisionnelles

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Ne sais pas	0	0	0,0%
Pas important	0	0	0,0%
Peu import	0	0	0,0%
Important	3	30	30,0%
Très important	7	70	70,0%
Totale	10	100,0	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°07 : Compétences décisionnelles



Source : réalisé par nous-mêmes

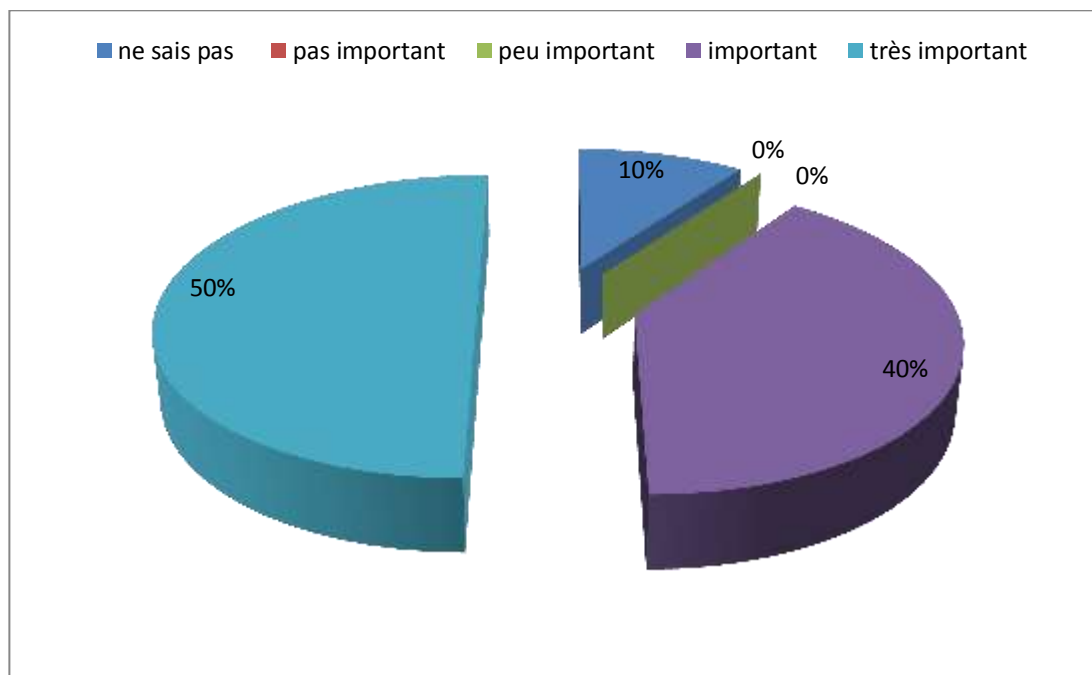
2.2 Les compétences Personnelles

Tableau N° 10 : Compétences Péronnelles

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Ne sais pas	1	10	10,0%
Pas important	0	0	0,0%
Peu important	0	0	0,0%
Important	4	40	40,0%
Très important	5	50	50,0%
Totale	10	100,0	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°08 : Compétences Personnelles



Source : réalisé par nous-mêmes

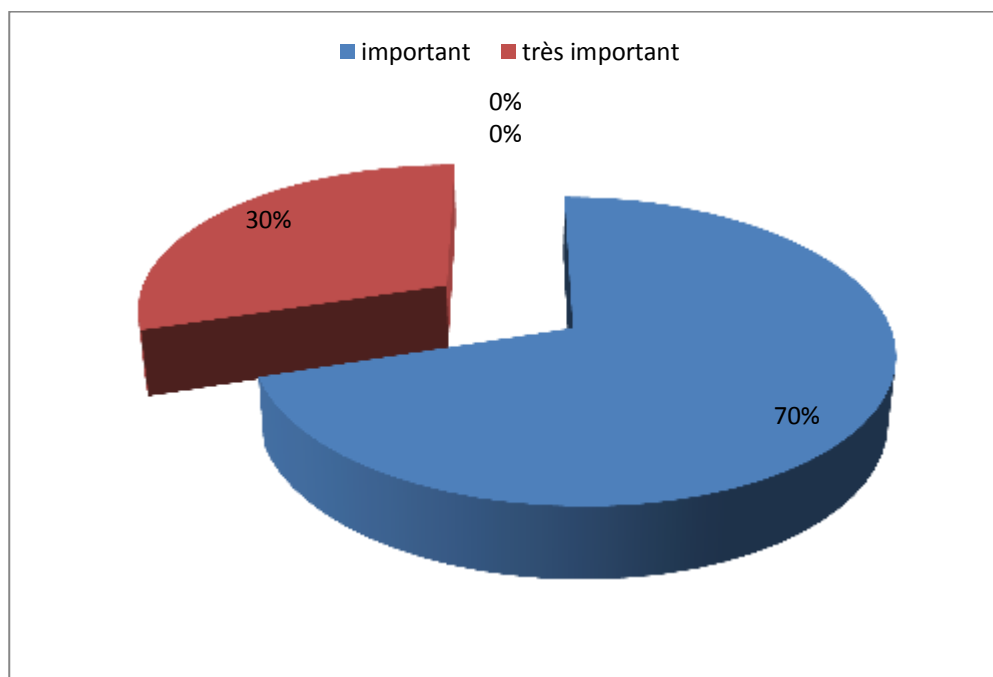
1.2.3 Les compétences informationnelles

Tableau N° 11 : Compétences Informationnelles

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	7	70	90,0%
Très important	3	30	10,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°09 : Compétences Informationnelles



Source : réalisé par nous-mêmes

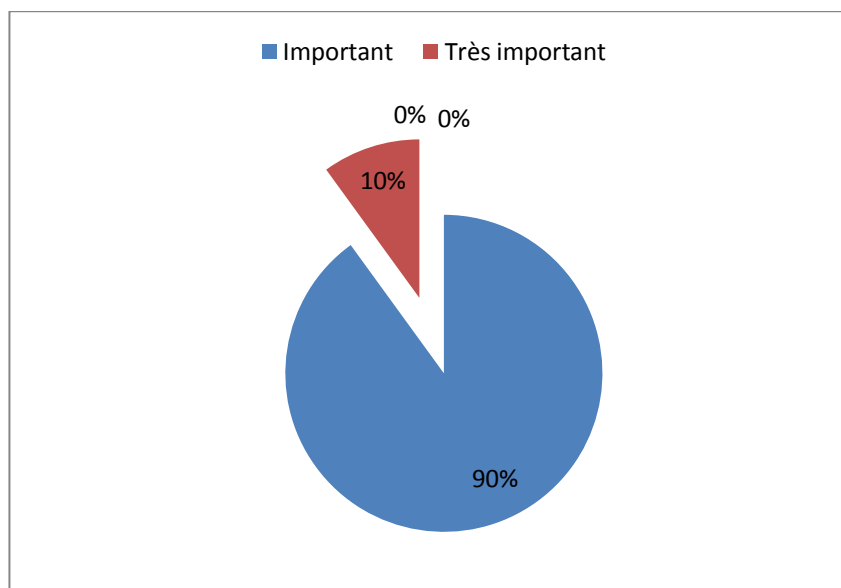
1.2.4 Les compétences interpersonnelles

Tableau N° 12 : Compétences interpersonnelles

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	9	90	90,0%
Très important	1	10	10,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N° 10 : Compétences interpersonnelles



Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : On remarque que la grande majorité des managers répondants ont donné un poids important, voire très important pour chacune des catégories de compétences, sans ignorer, que certains d'entre eux n'ont pas accordé une importance pour les compétences personnelles.

1.3 Le degrés d'importance des rôles du manager :

Dans cette rubrique le manager nous donne ses réponses à propos de l'importance de certaines pratiques, à partir desquelles nous déduisons l'importance des rôles managériaux pratiqués

1.3.1 : Rôles interpersonnels :

A. les rôles interpersonnels symboles.

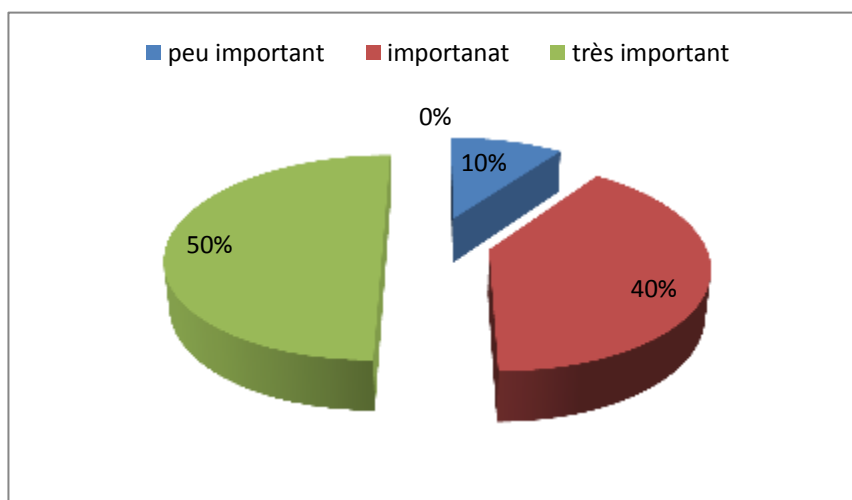
A. Le manager reflète l'image de son organisation car il est au sommet de la hiérarchie

Tableau N°13 : les rôles interpersonnels symboles (a)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Peu important	1	10	10,0%
Important	4	40	40,0%
Très important	5	50	50%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N° 11 : les rôles interpersonnels symboles (a)



Source : réalisé par nous mêmes

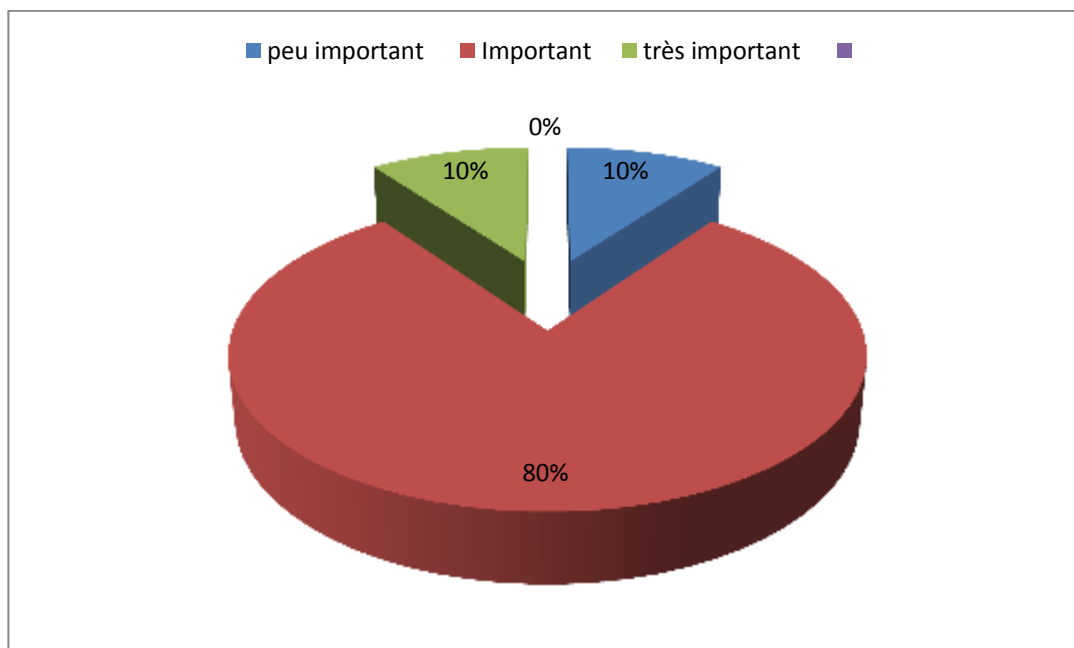
b. Vous participez au partage des valeurs, traditions et rituels de votre organisme

Tableau N°14 : les rôles interpersonnels symboles (b)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Peu important	1	10	10.0%
Important	8	80	80.0%
Très important	1	10	10.0%
Totale	10	100	100.0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°12 : les rôles interpersonnels symboles (b)



Source : réalisé par nous-mêmes

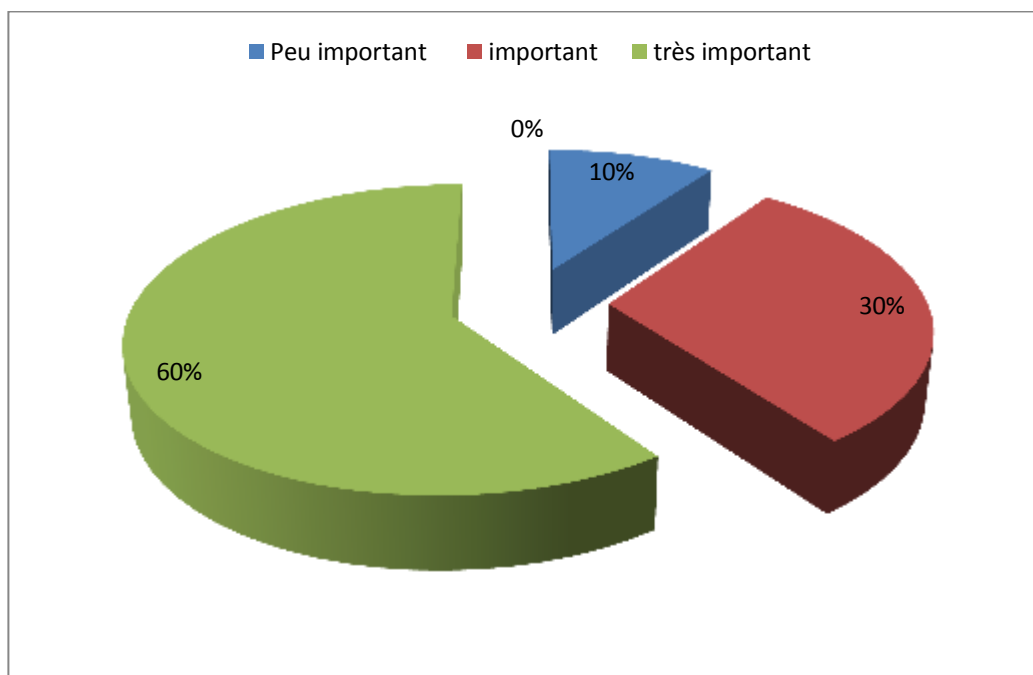
**c. Vous comme responsable vous êtes tenus répondre à des obligations de nature
cérémoniales (concernant votre organisme)**

Tableau N°15 : les rôles interpersonnels symboles(c)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Peu important	1	10	10.0%
Important	3	30	30.0%
Très important	6	60	60.0%
Totale	10	100	100.0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°13 : les rôles interpersonnels symboles(c)



Source : réalisé par nous-mêmes

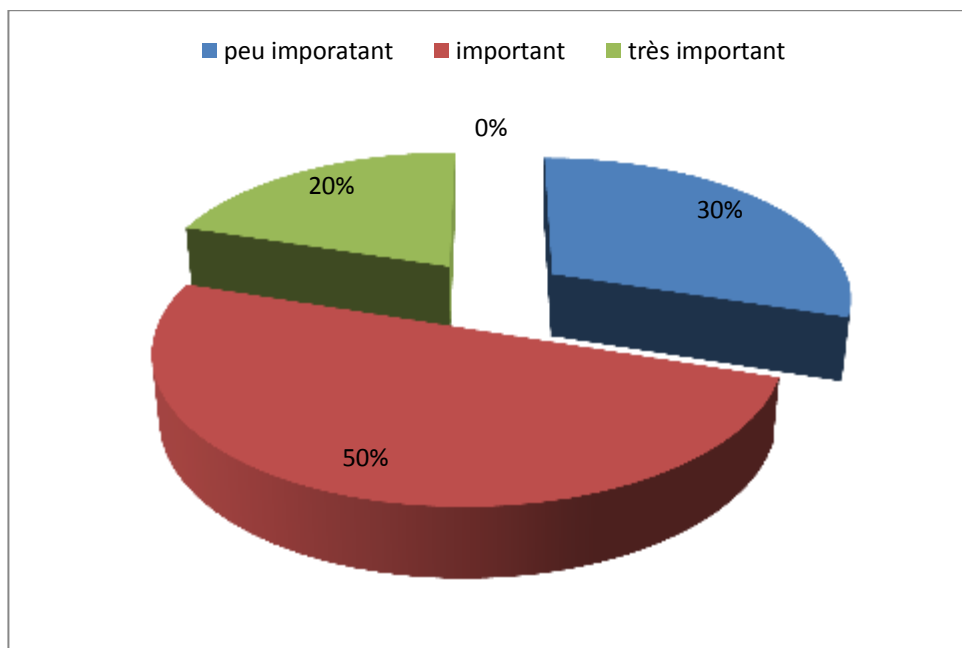
d. Le courriel, les lettres et les demandes sont adressés forcément à vous

Tableau N°16 : les rôles interpersonnels symboles (d)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Peu important	3	30	30.0%
Important	5	50	50.0%
Très important	2	20	20.0%
Totale	10	100	100.0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°14 : les rôles interpersonnels symboles (d)



Source : réalisé par nous-mêmes

B. Rôles interpersonnels comme Leader

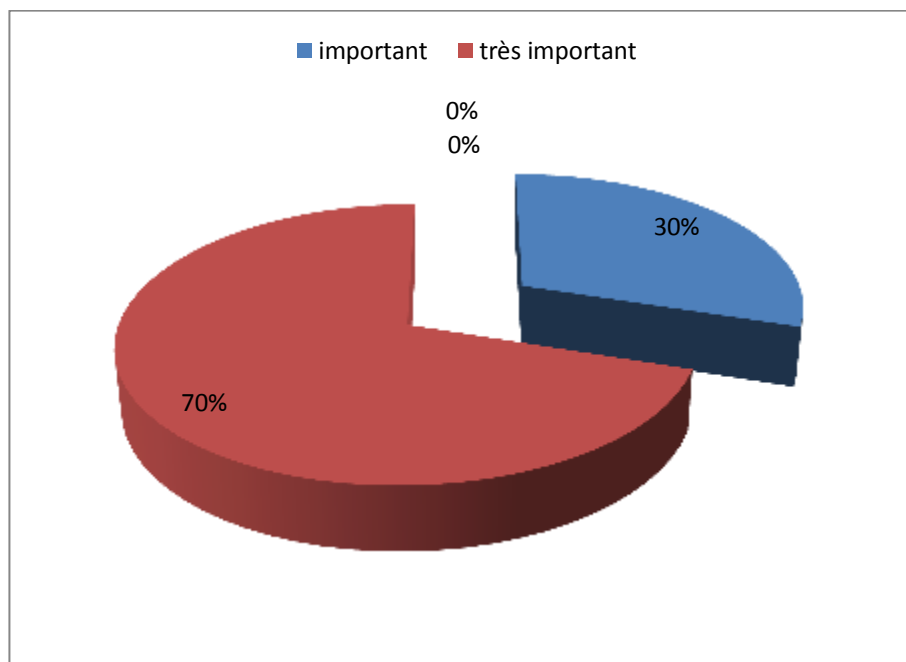
a. Vous participez à la motivation et au développement de votre personnel

Tableau N°17 : Rôles interpersonnels comme Leader (a)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	3	30	30,0%
Très important	7	70	70,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°15 : Rôles interpersonnels comme Leader (a)



Source : réalisé par nous-mêmes

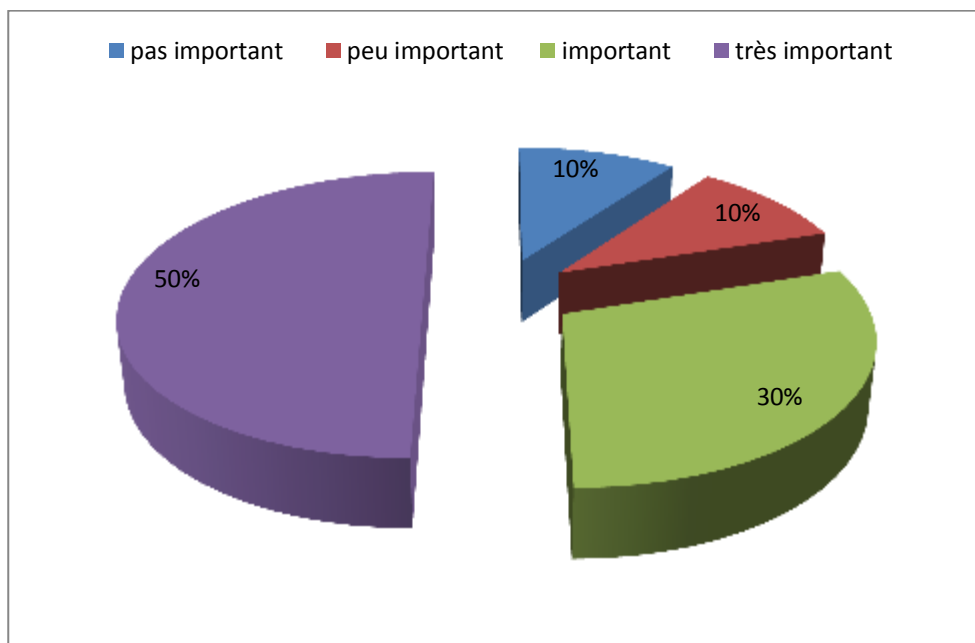
b. Vous êtes responsable de recrutement et de la formation du personnel de votre équipe

Tableau N°18 : Rôles interpersonnels comme Leader (b)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Pas important	1	10	10.0%
Peu important	1	10	10.0%
Important	3	30	30.0%
Très important	5	50	50.0%
Totale	10	100	100.0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°16 : Rôles interpersonnels comme Leader (b)



Source : réalisé par nous-mêmes

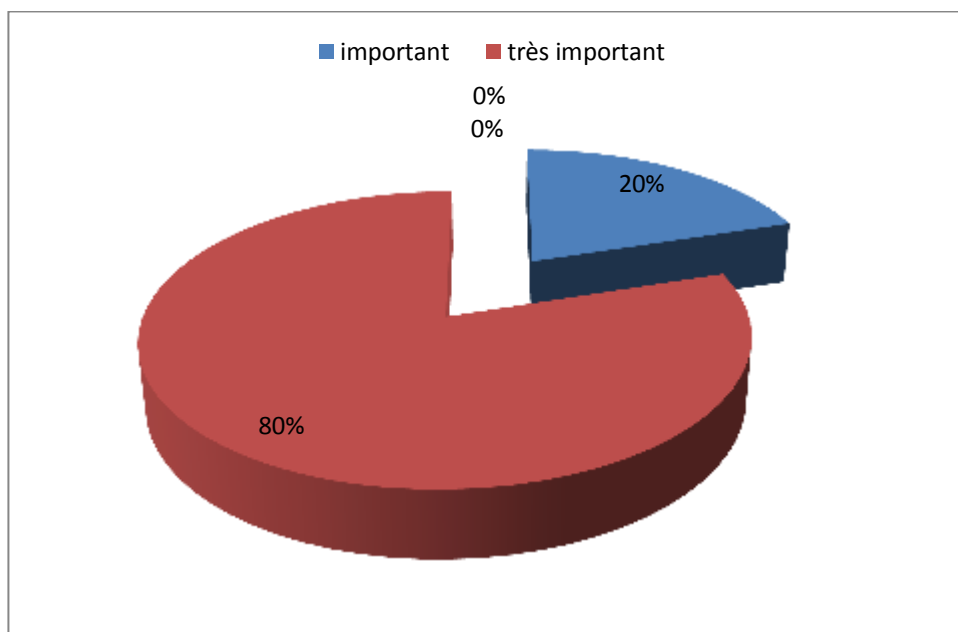
c. Le manager mobilise son équipe autour d'un projet en commun (travail collectif, de groupe)

Tableau N°19 : Rôles interpersonnels comme Leader (c)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	2	20	20,0%
Très important	8	80	80,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°17 Rôles interpersonnels comme Leader(c)



Source : réalisé par nous-mêmes

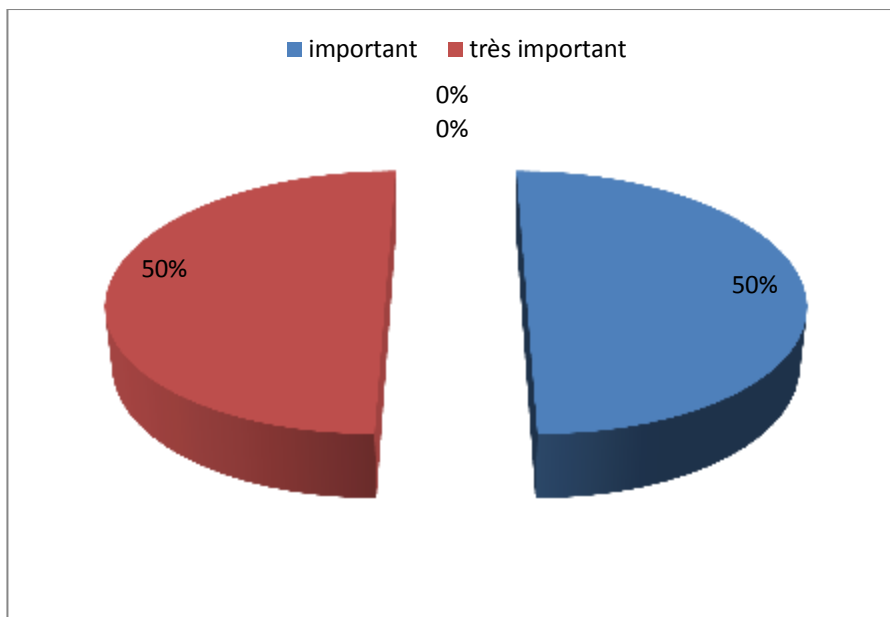
d. Vous passez un bon temps en écoutant vos subordonnés, les encourager et les soutenir

Tableau N°20 : Rôles interpersonnels comme Leader (d)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	5	50	50,0%
Très important	5	50	50,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°18 : Rôles interpersonnels comme Leader (d)



Source : réalisé par nous-mêmes

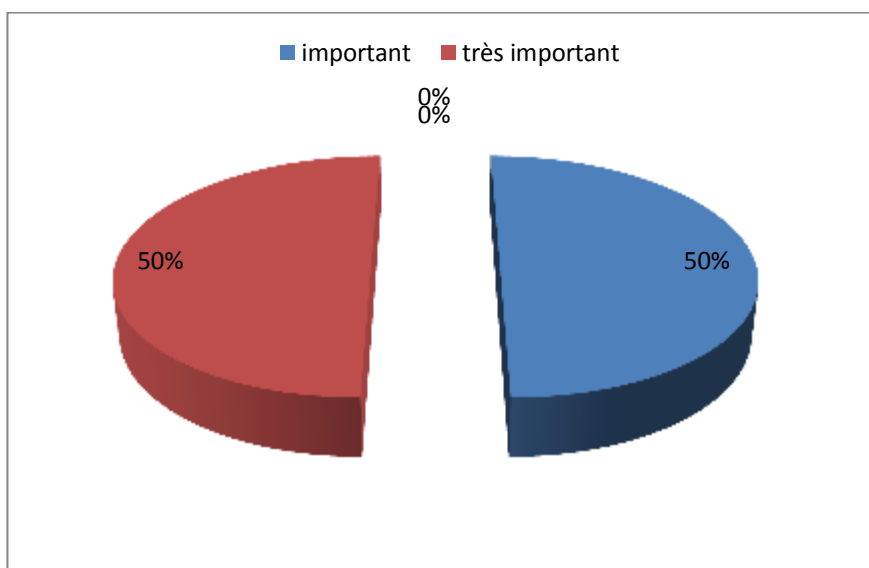
e. Vous tissez des relations avec vous subordonnés et vous formez des équipes

Tableau N°21 : Rôles interpersonnels comme Leader (e)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	5	50	50,0%
Très important	5	50	50,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°19 : Rôles interpersonnels comme Leader (e)



Source : réalisé par nous-mêmes

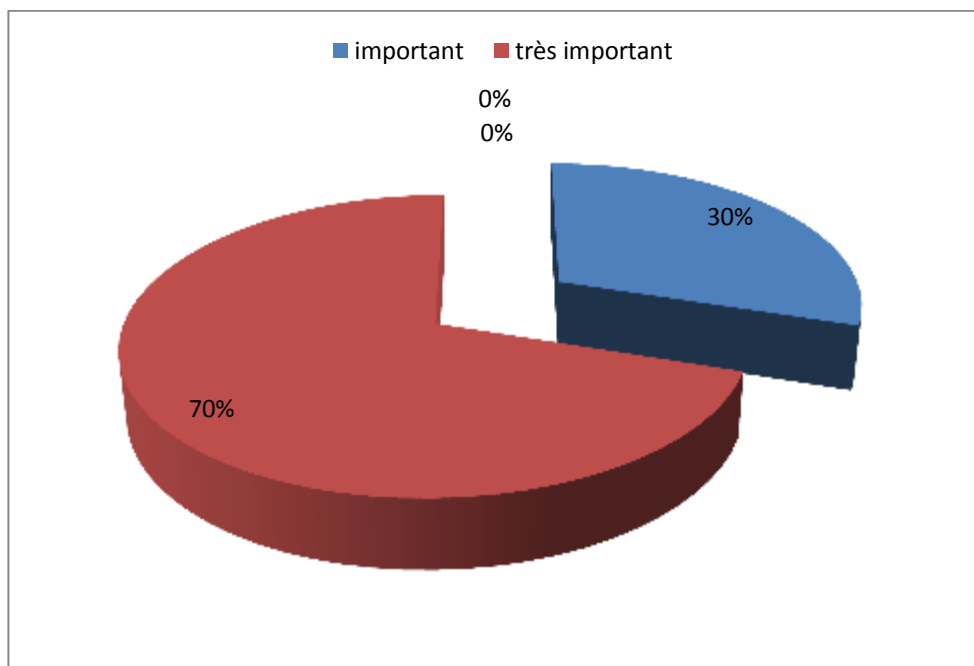
f. Vous tissez des liens d'échange avec l'extérieur (Clients, organismes, partenaires sociaux)

Tableau N°22 : Rôles interpersonnels comme Leader (f)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	3	30	30,0%
Très important	7	70	70,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°20 : Rôles interpersonnels comme Leader (f)



Source : réalisé par nous-mêmes

C. Rôles interpersonnels come agent de liaison

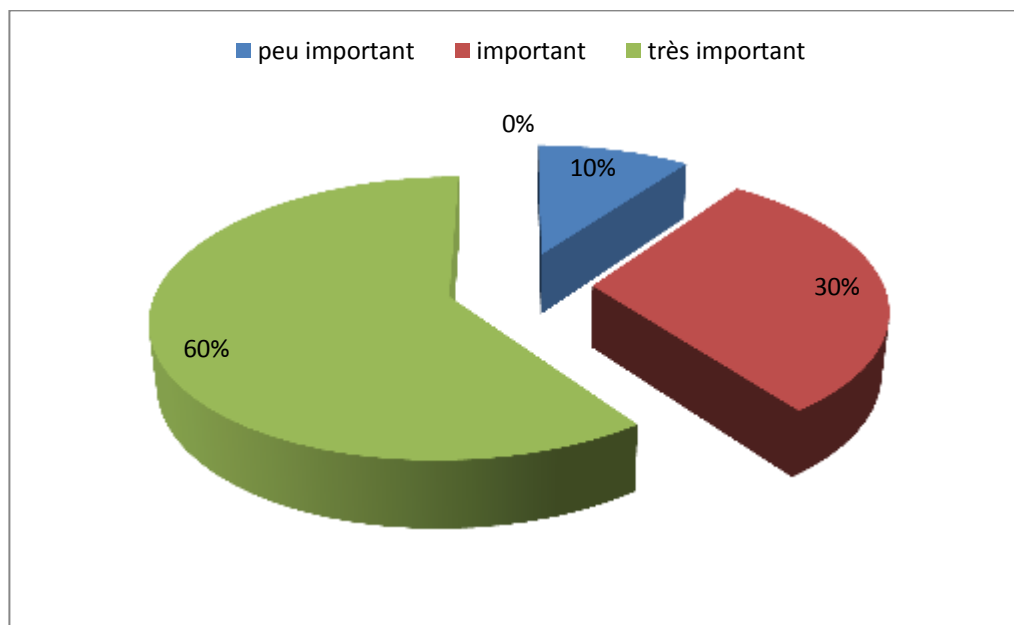
a. Vous jouez un rôle important dans la communication des informations pour vous subordonnés ou bien vers l'extérieur de votre organisme

Tableau N°23 : Rôles interpersonnels come agent de liaison (a)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Peu Important	1	10	10,0%
Important	3	30	30,0%
Très important	6	60	60.0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°21 : Rôles interpersonnels come agent de liaison (a)



Source : réalisé par nous-mêmes

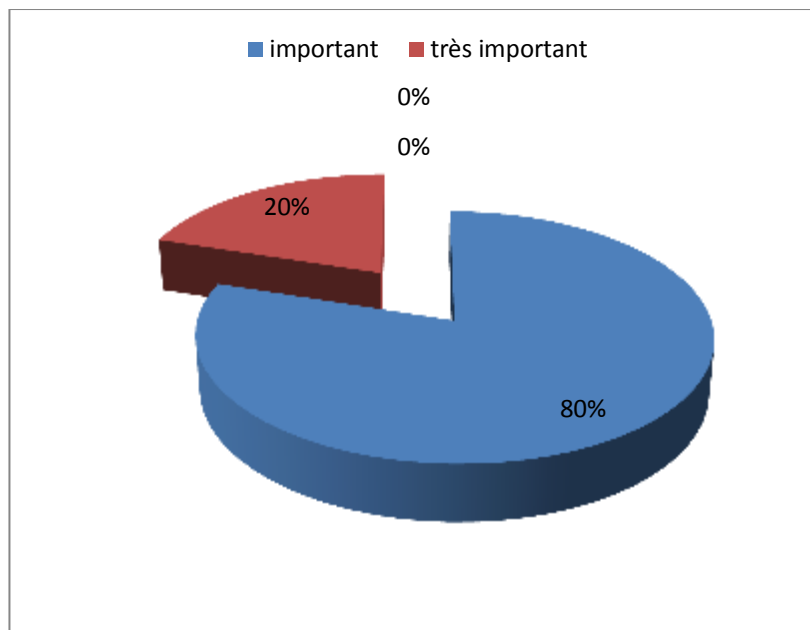
b. Vous reliez l'environnement externe de l'environnement interne

Tableau N°24 : Rôles interpersonnels come agent de liaison (b)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	8	80	80,0%
Très important	2	20	20,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°22 : Rôles interpersonnels come agent de liaison (b)



Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : D'après les réponses, on peut dire que les rôles interpersonnels (symbole, leader, agent de liaison) sont d'une importance capitale pour un manager. On remarque que (94.2%), des repenses se sont exprimés sur le poids des rôles interpersonnels qui est importante ou/et très importante, en revanche, on constate qu'une minorité des répondants ont une opinion différente leurs réponses reflètent que ces rôles ne sont pas d'un poids important ou peu important, l'ensemble ses deux réponse reprisent (5.8%)

1.3.2 : Rôles informationnels

A. les rôles informationnels comme observateur actif

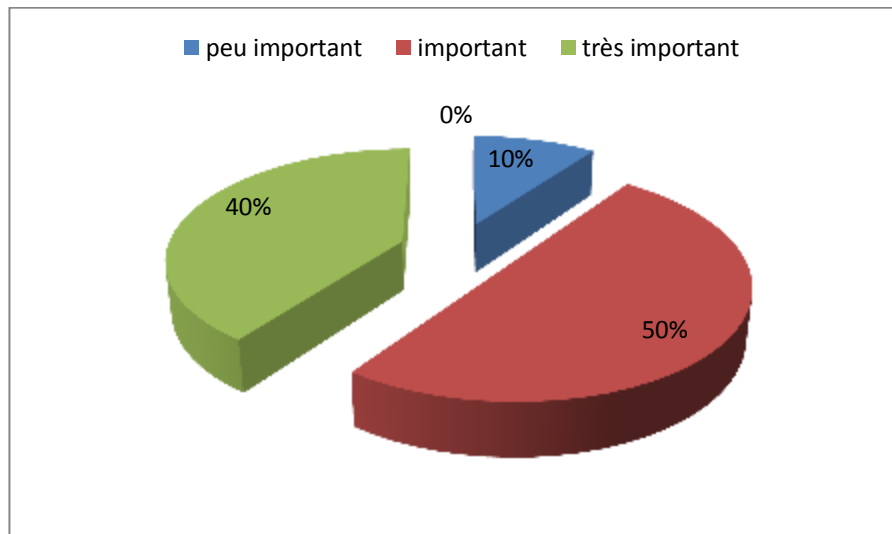
a. Etre le plus informé de ce qui se passe, vous avez généralités sur tous les sujets cernant votre organisation

Tableau N°25 : les rôles informationnels comme observateur actif (a)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Peu Important	1	10	10,0%
Important	5	50	50,0%
Très important	4	40	40.0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°23 : les rôles informationnels comme observateur actif (a)



Source : réalisé par nous-mêmes

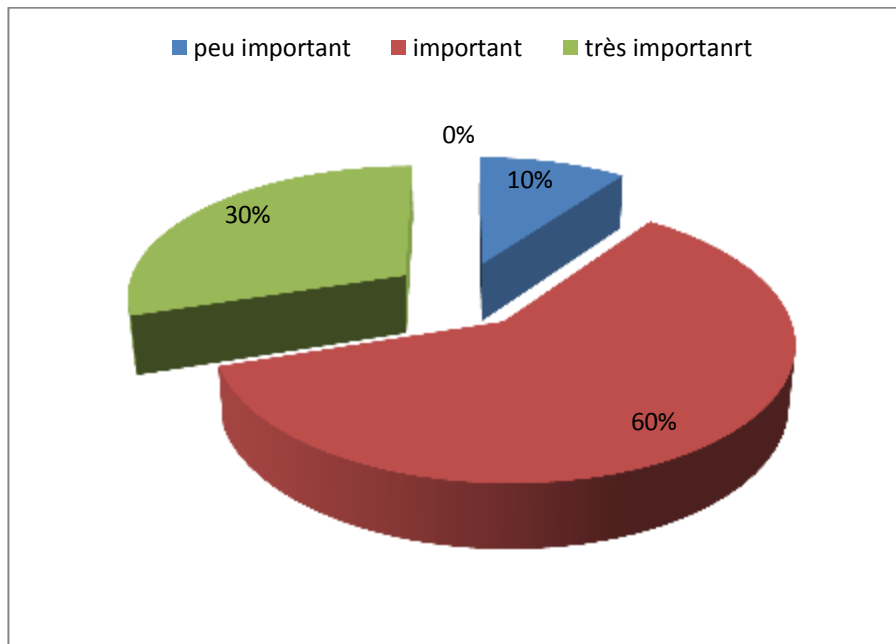
b. Vous êtes intéressés(es) par toutes les informations concernant les opérations internes et les différentes parties prenantes.

Tableau N° 26 : les rôles informationnels comme observateur actif (b)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Peu Important	1	10	10,0%
Important	6	60	60,0%
Très important	3	30	30.0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N° 24 : les rôles informationnels comme observateur actif(b)



Source : réalisé par nous-mêmes

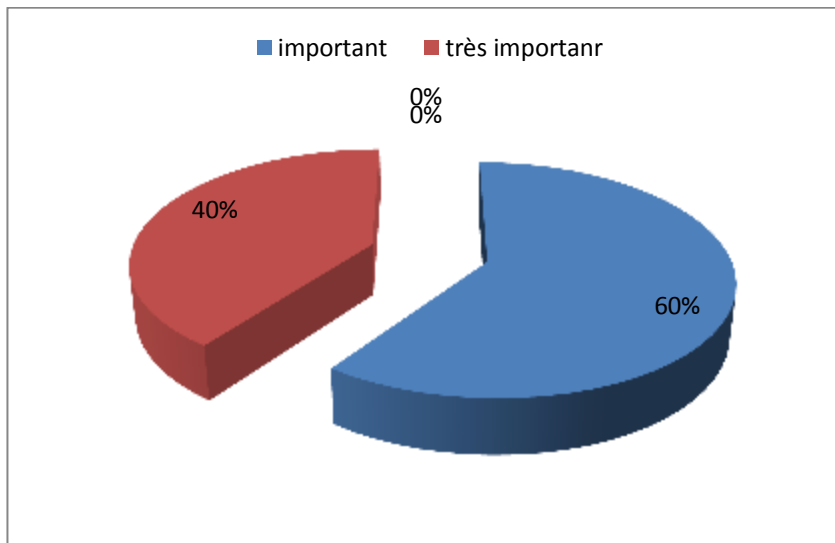
c. L'assistance à des conférences pour mieux cerner et comprendre les tendances, saisir les nouveautés est un de vos moyens

Tableau N°27 : les rôles informationnels comme observateur actif (c)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	6	60	60,0%
Très important	4	40	40,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°25 : les rôles informationnels comme observateur actif (c)



Source : réalisé par nous-mêmes

B. Rôles informationnels comme diffuseur

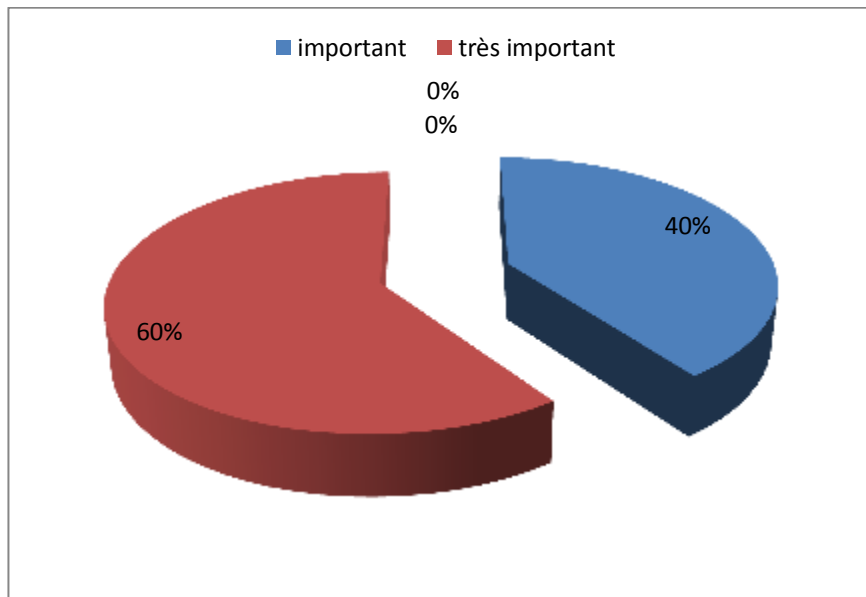
a. Il est nécessaire de partager et diffuser les informations et les renseignements collectés avec les collaborateurs

Tableau N°28 : informationnels comme diffuseur (a)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	4	40	40,0%
Très important	6	60	60,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°26 : informationnels comme diffuseur (a)



Source : réalisé par nous-mêmes

C. Rôles informationnels comme porte-parole

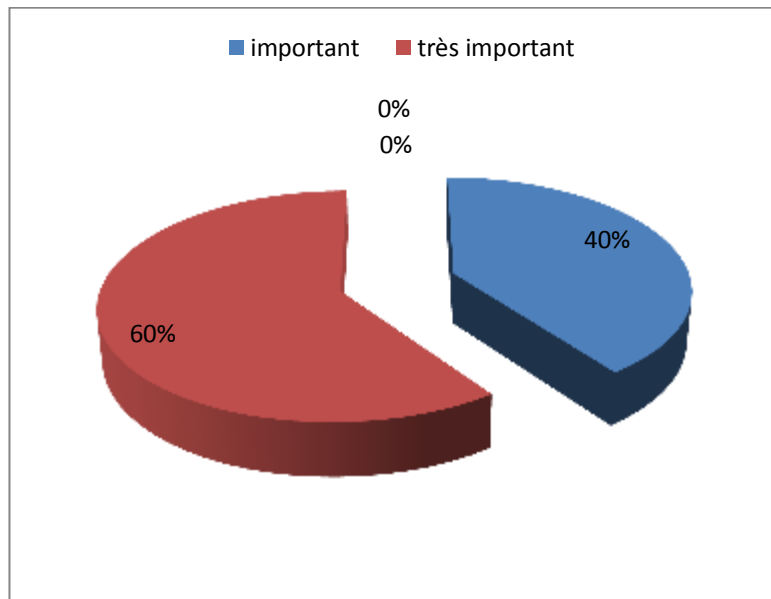
a. Le manager doit être responsable de relations publiques, expert dans le domaine d'action de son organisation et défend l'intérêt de son organisation

Tableau N°29 : Rôles informationnels comme porte-parole (a)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	4	40	40,0%
Très important	6	60	60,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°27 : Rôles informationnels comme porte-parole (a)



Source : réalisé par nous-mêmes

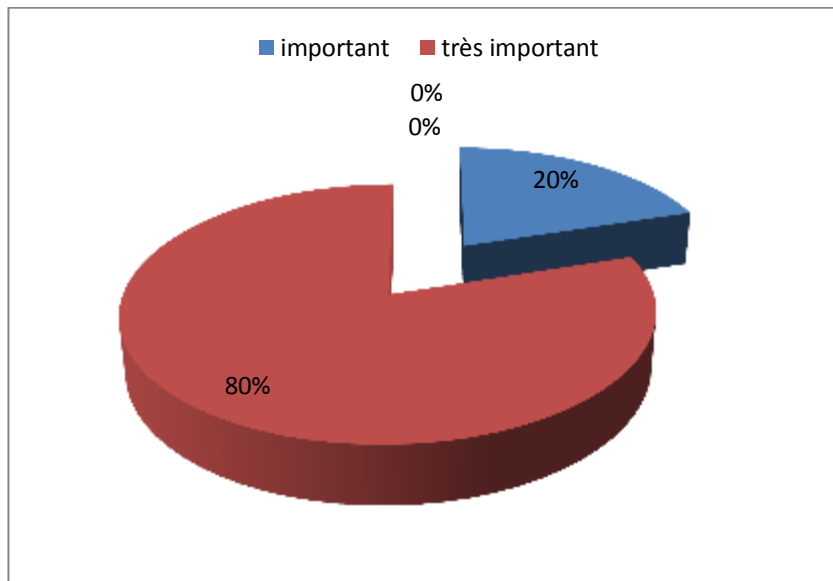
b. Défendre l'image de l'entreprise

Tableau N°30 : Rôles informationnels comme porte-parole (b)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	2	20	20,0%
Très important	8	80	80,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°28 : Rôles informationnels comme porte-parole (b)



Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : Le manager dans les rôles informationnels (observateur actif, diffuseur, porte-parole), D'après les réponses, on peut dire que les rôles liés à l'information sont d'une importance capitale pour un manager, où un grand nombre des répondants ont affirmé que ces rôles sont i ; important / très important, d'autres ont opté de répondre peu d'importance de ces rôles pour un cadre.

1.3.3. Rôles décisionnels

A. Rôles décisionnels comme entrepreneur

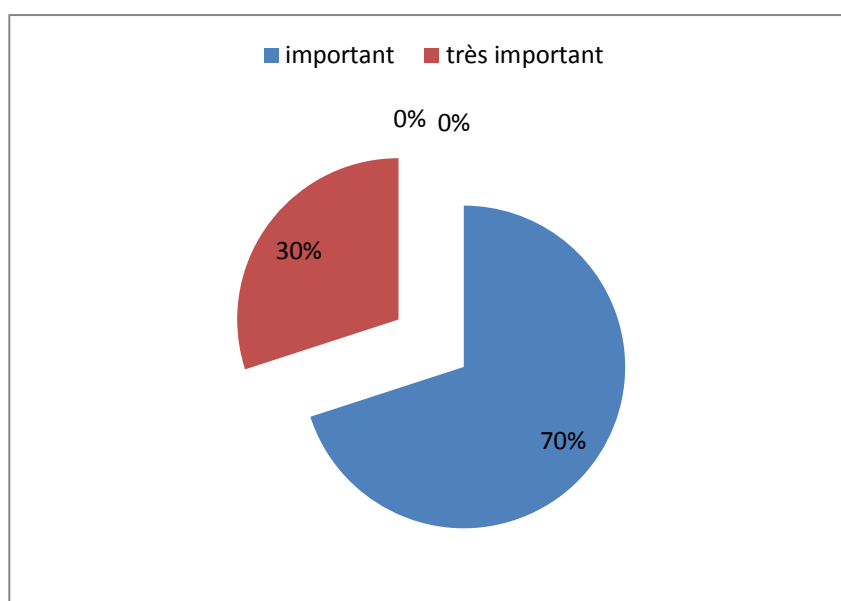
a. L'information est un moyen efficace d'aide à la prise de décision "il n y a pas de bonnes décisions sans de bonnes informations"

Tableau N°31 : Rôles décisionnels comme entrepreneur(a)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	7	70	70,0%
Très important	3	30	30,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°29 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (a)



Source : réalisé par nous-mêmes

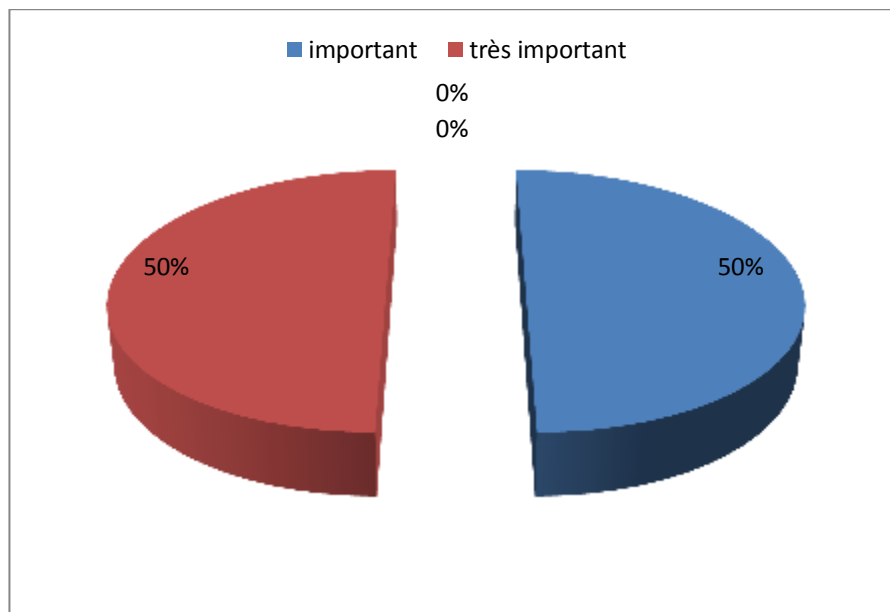
b. Le manager est celui qui apporte des changements à son entreprise, celui qui saisit les opportunités

Tableau N°32 : Rôles décisionnels comme entrepreneur(b)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	5	50	50,0%
Très important	5	50	50,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°30 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (b)



Source : réalisé par nous-mêmes

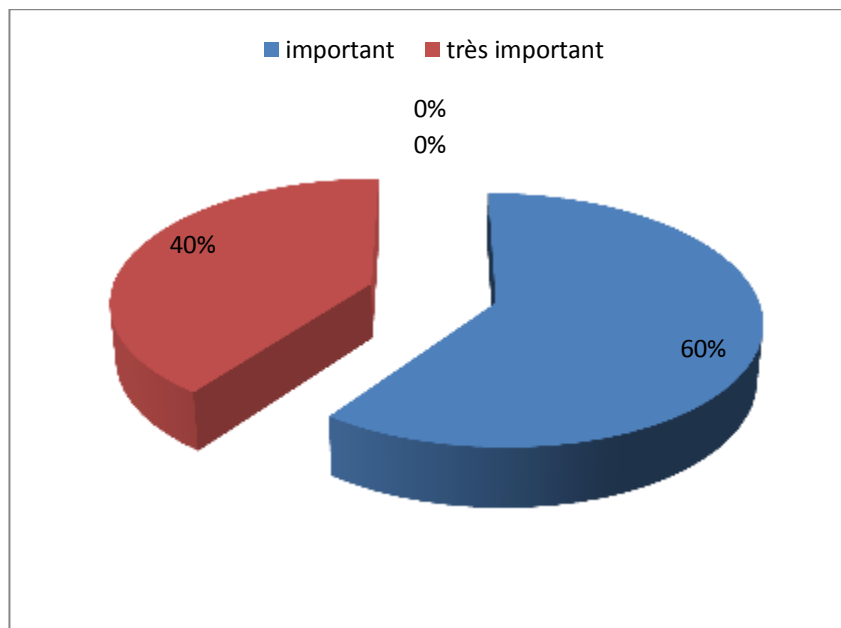
c. Le manager est celui qui assume, traite et subit les changements que lui impose son environnement

Tableau N°33 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (c)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	6	60	60,0%
Très important	4	40	40,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°31 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (c)



Source : réalisé par nous-mêmes

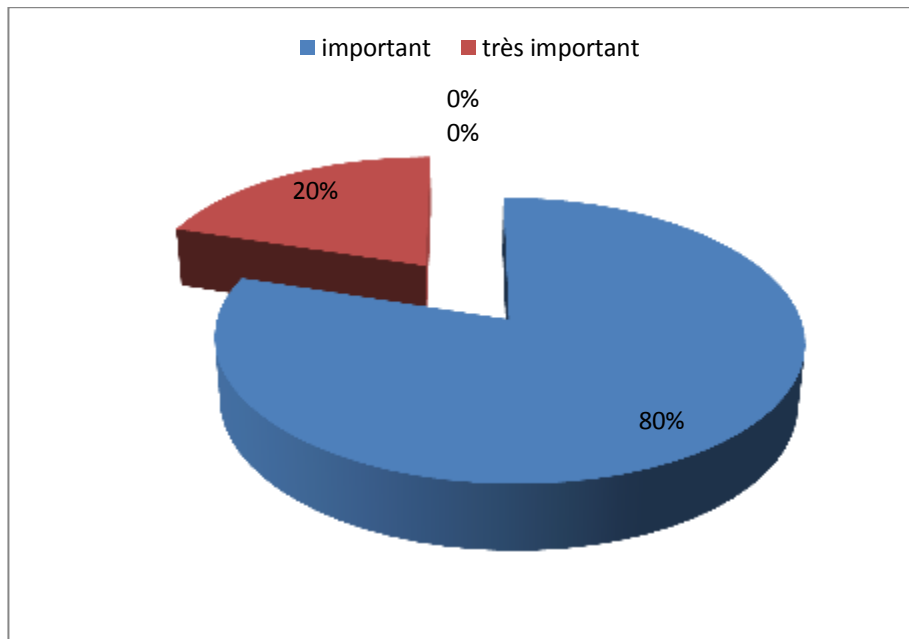
d. toujours dans vos rôles décisionnels comme entrepreneur, dans un projet d'amélioration de la situation de l'organisation, ou d'une résolution d'un problème

Tableau N°34 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (d)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	8	80	80,0%
Très important	2	20	20,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°32 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (d)



Source : réalisé par nous-mêmes

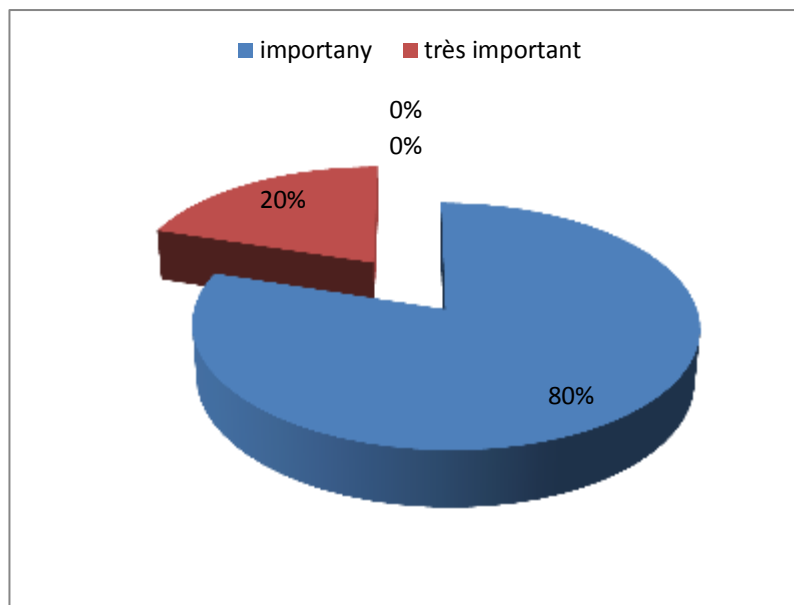
e. La délégation d'un subordonné que vous responsabilisez

Tableau N°35 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (e)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	8	80	80,0%
Très important	2	20	20,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°33 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (e)



Source : réalisé par nous-mêmes

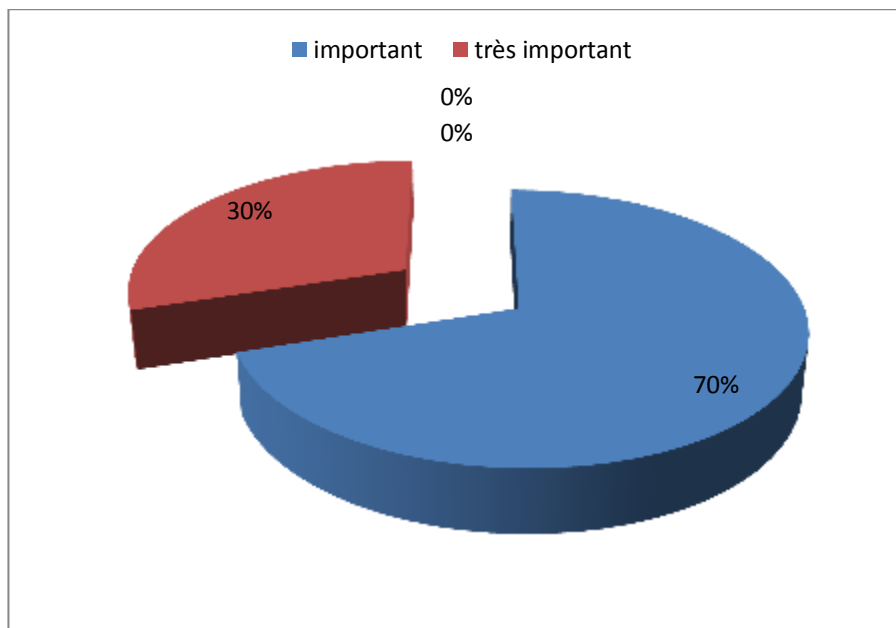
f. La délégation d'un subordonné pour la conception puis autoriser son choix et sa démarche

Tableau N°36 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (f)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Important	7	70	70,0%
Très important	3	30	30,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°34 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (f)



Source : réalisé par nous-mêmes

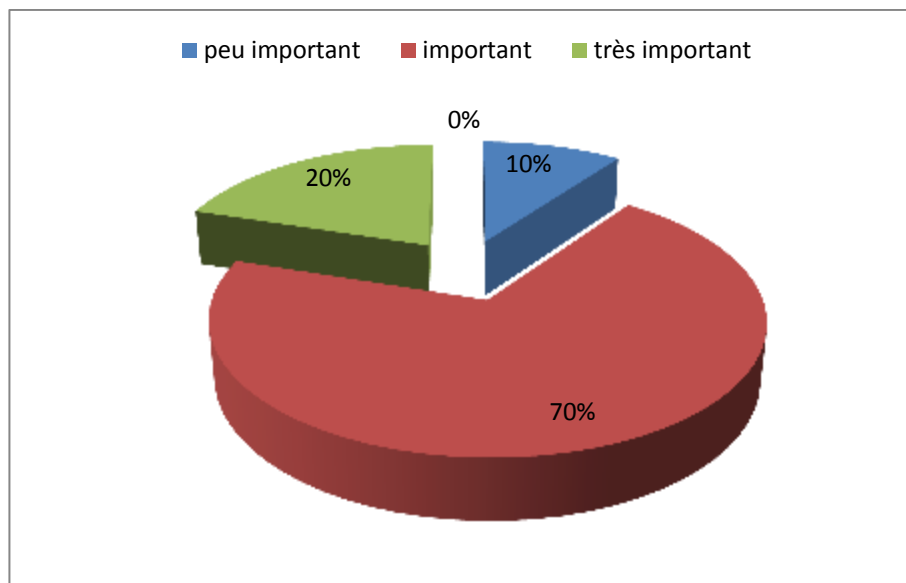
g. Initier la conception et assumer la responsabilité de la démarche de résolution

Tableau N°37 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (g)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Peu important	1	10	10,0%
Important	7	70	70,0%
Très important	2	20	20,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°35 : Rôles décisionnels comme entrepreneur (g)



Source : réalisé par nous-mêmes

B.Rôles décisionnels comme régulateur

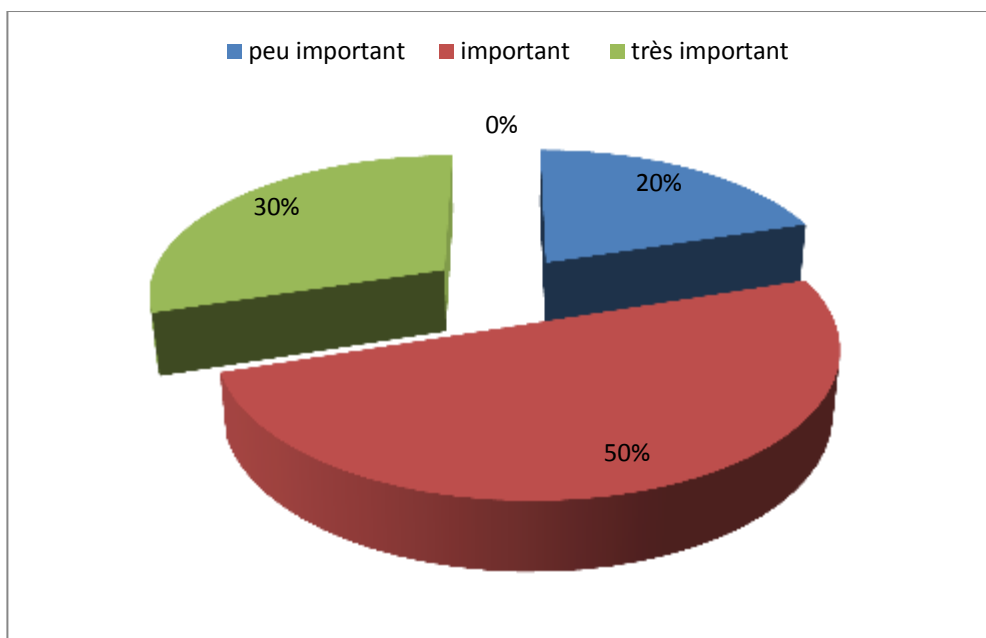
a. l'intervention entre subordonnés qui n'arrivent pas se mettre en accord pour régler la situation

Tableau N°38 : Rôles décisionnels comme régulateur(a)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Peu important	2	20	10,0%
Important	5	50	50,0%
Très important	3	30	30.0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°35 : Rôles décisionnels comme régulateur(a)



Source : réalisé par nous-mêmes

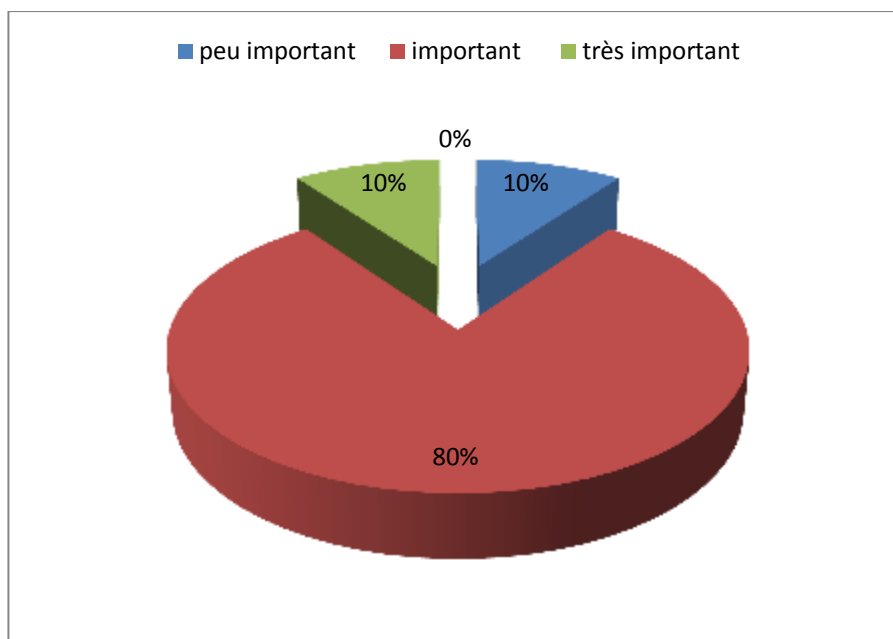
b. Il incombe au manager de gérer les événements et les imprévus dans son organisme

Tableau N°39 : Rôles décisionnels comme régulateur(b)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Peu important	1	10	10,0%
Important	8	80	80,0%
Très important	1	10	10,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°36 : Rôles décisionnels comme régulateur(b)



Source : réalisé par nous-mêmes

C. Rôles décisionnels comme répartiteur de ressources

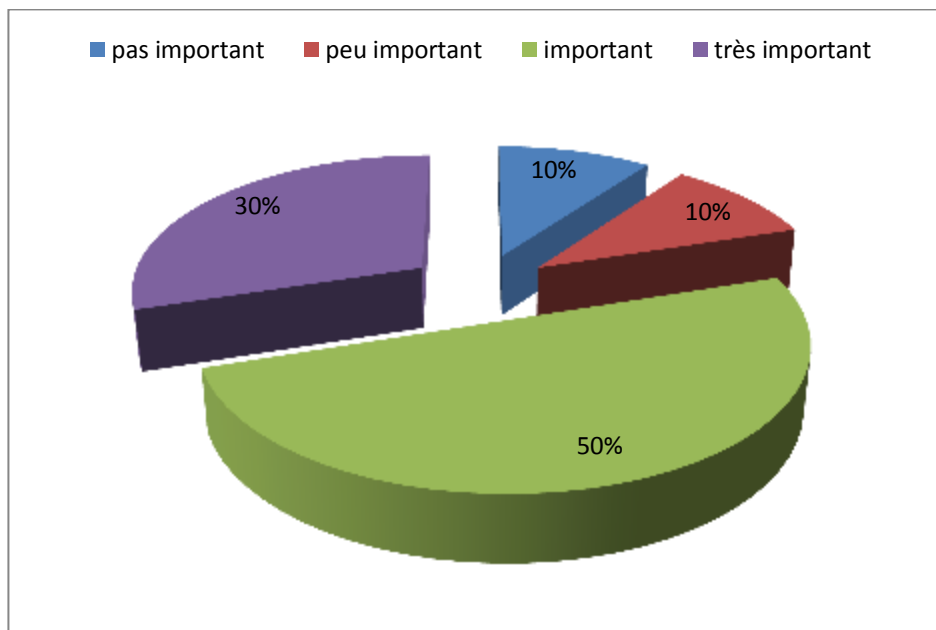
a. Le manager assure l'organisation et la répartition du travail (le temps, les tâches et les réalisateurs)

Tableau N°40 : Rôles décisionnels comme répartiteur de ressources (a)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Pas important	1	10	10,0%
Peu important	1	10	10,0%
Important	5	50	50,0%
Très important	3	30	30,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°37 : décisionnels comme répartiteur de ressources (a)



Source : réalisé par nous-mêmes

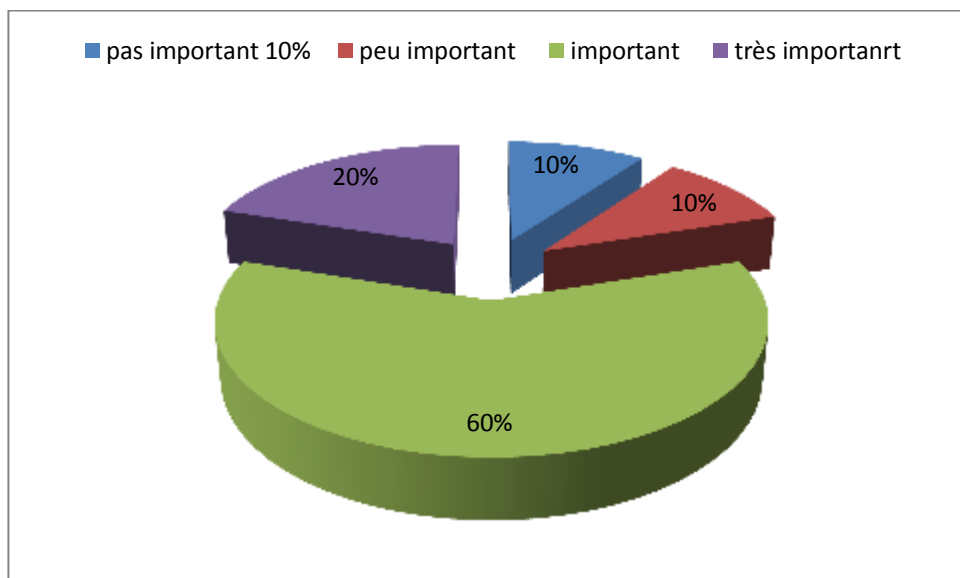
b. L'autorité formelle du manager lui est source de pouvoir, de décision et de donner autorisation à l'autrui avant la mise en œuvre

Tableau N°41 : Rôles décisionnels comme répartiteur de ressources (b)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Pas important	1	10	10,0%
Peu important	1	10	10,0%
Important	6	60	60,0%
Très important	2	320	20,0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°38 : décisionnels comme répartiteur de ressources (b)



Source : réalisé par nous-mêmes

D. Rôles décisionnels comme négociateur

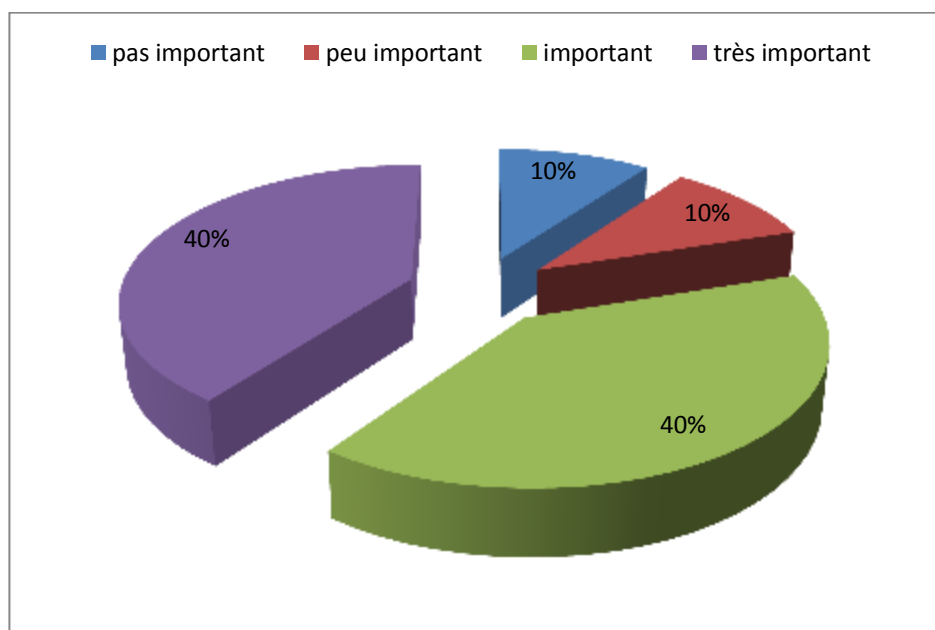
a. Que pensez-vous de La présence et la participation du cadre dans les activités de négociation (exemple boucler un contrat)

Tableau N°41 : Rôles décisionnels comme négociateur (a)

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé
Pas important	1	10	10.0%
Peu important	1	10	10,0%
Important	4	40	40,0%
Très important	4	40	40.0%
Totale	10	100	100,0%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°39 : Rôles décisionnels comme négociateur (a)



Source : réalisé par nous-mêmes

- **Commentaire :** Le manager dans les rôles décisionnels : (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur)

On remarque que (92.4%) des répondants ont attesté que ces rôles sont important / très importants, néanmoins, une minorité des répondants sont d'un avis disjoint et qui expriment que ces rôles ne sont pas importants, ou peu importants un pourcentage de (7.6%).

2 Le tri croisé :

L'utilisation des tableaux croisés dynamiques peut permettre de confronter des réponses afin d'en dégager des synthèses. L'objectif est de regrouper certaines informations entre elles afin d'analyser si une variable, telle que les années d'expérience en tant que manager, a une influence ou non sur les réponses du questionnaire,

Nous avons effectué deux croisements, celui des rôles du manager par rapport à l'expérience, et celui des rôles avec les compétences du manager, Cependant, un seul croisement nous a semblé utile pour étudier les hypothèses dont la variable est l'expérience dans le poste. C'est pour cela nous avons décidé de confronter l'expérience du manager avec la praticité des rôles du manager dans sa carrière.

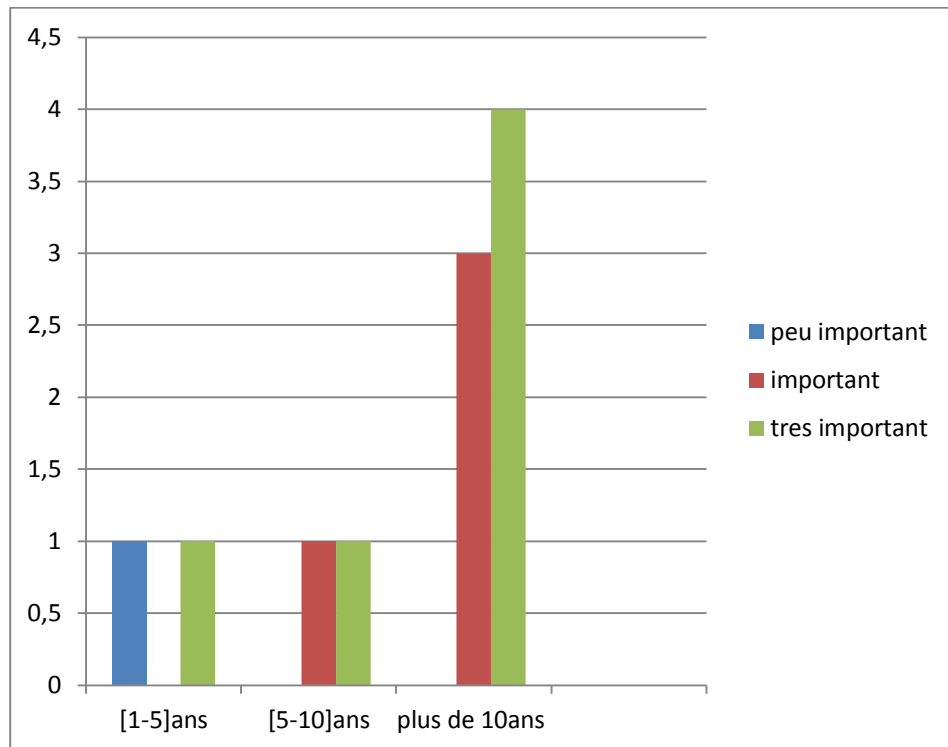
2.1 Expérience dans le poste - Le rôle du manager comme symbole

Tableau N°42 : Expérience dans le poste - Le rôle du manager comme symbole

Le manager Comme symbole				
	Peu important	important	Très important	Totale
Expériencedans[1-5] ans	1	0	0	1
leposte[5-10] ans	0	1	1	2
plus de 10 ans	0	3	4	7
Totale	1	4	5	10

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°40 : Expérience dans le poste - Le rôle du manager comme symbole



Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : comme il est montré en figure, les managers répondants ayants moins d'expérience accorde peu d'importance à la transmission et au renforcement de la culture organisationnelle, un des éléments du symbole de l'organisation

Par contre les managers ayant une expérience de plus de 10 ans, ont donné un poids substantiel à ce rôle, on peut dire qu'après l'acquisition d'une certaine expérience les managers se rendent compte des valeurs et des traditions de leurs organisme qui sont enracinées en eux.

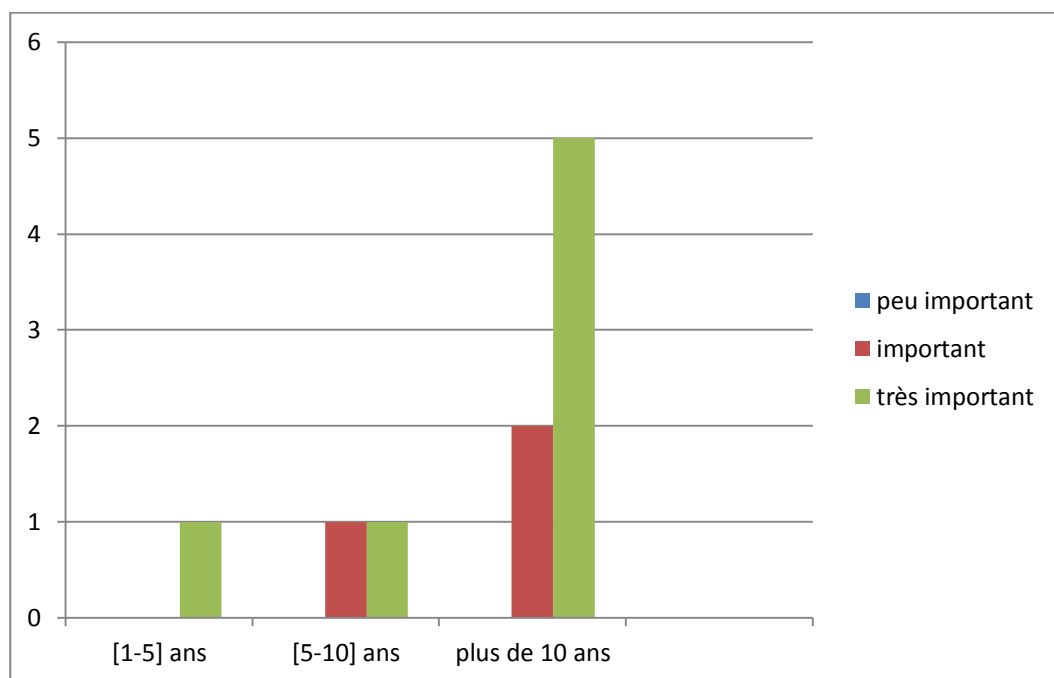
2.2 Expérience dans le poste - Le manager comme leader

Tableau N°43 : Expérience dans le poste - Le manager comme leader

		Le manager Comme symbole			Totale
		Peu important	important	Très important	
Expériencedans leposte	[1-5] ans	0	0	1	1
	[5-10] ans	0	1	1	2
	plus de 10 ans	0	2	5	7
	Totale	0	3	7	10

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°41 : Expérience dans le poste - Le manager comme leader



Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : les résultats de croisement entre les deux variables, indique que tous les managers répondant quelque soit leurs expérience dans le poste ont accordés un poids important et très importante en ce qui concerne le rôle de leader.

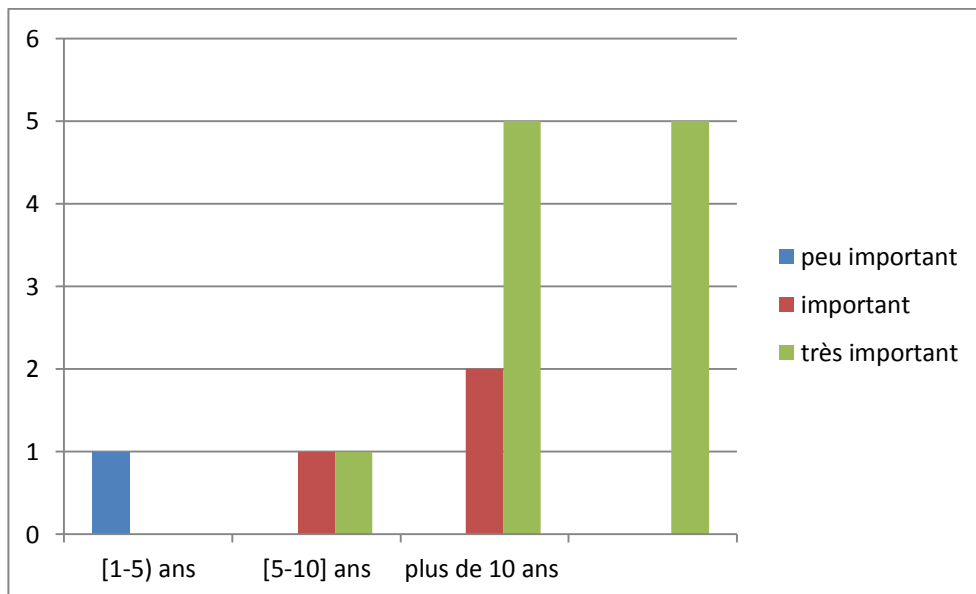
2.3 Expérience dans le poste – Le manager comme agent de liaison

Tableau N°44 : Expérience dans le poste – Le manager comme agent de liaison

		Le manager Comme symbole			Totale
		Peu important	important	Très important	
Expériencedans le poste	[1-5] ans	1	0	0	1
	[5-10] ans	0	1	1	2
	plus de 10 ans	0	2	5	7
	Totale	1	3	6	10

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°42 : Expérience dans le poste – Le manager comme agent de liaison



Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : Comme il est montré en figure N°47, les managers répondants ayant moins d'expérience accorde peu d'importance aux liens d'échange avec l'extérieur (Clients, organismes, partenaires sociaux) Par contre les managers ayant une expérience de plus de 10 ans, ont donné un poids substantiel à ce rôle

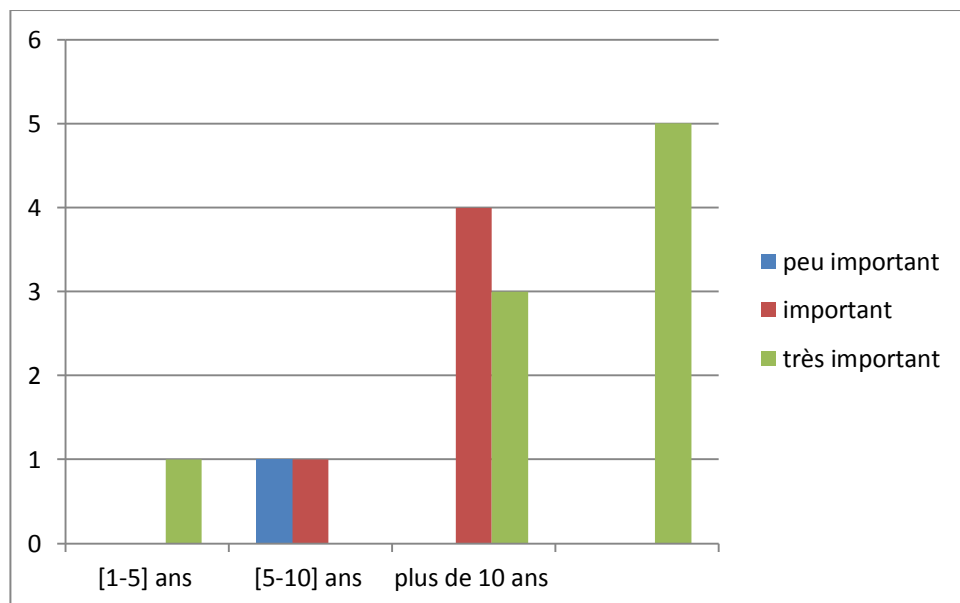
2.4 Expérience dans le poste – Le manager comme observateur actif

Tableau N°45 : Expérience dans le poste – Le manager comme observateur actif

		Le manager Comme symbole			Totale
		Peu important	important	Très important	
Expériencedans leposte	[1-5] ans	0	0	1	1
	[5-10] ans	1	1	0	2
	plus de 10 ans	0	4	3	7
	Totale	1	5	4	10

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°43 : Expérience dans le poste – Le manager comme observateur actif



Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : Les résultats du croisement montrent que la majorité des managers répondants ayant une expérience ont accordé un poids important à la diffusion des informations d'où le rôle diffuseur, en revanche les manager répondants qui ont moins

d'experience [5-10] n'ont pas donné d'importance à la necessitéde partage et de diffusion des informations et des renseignements collectés avec les collaborateurs.

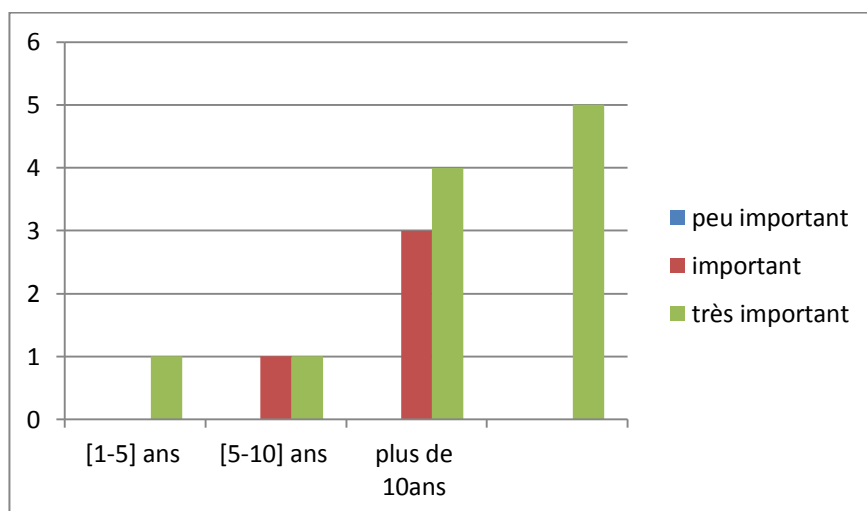
2.6. Expérience dans le poste - Le manager comme porte – parole

Tableau N°46 : Expérience dans le poste - Le manager comme porte – parole

		Le manager Comme symbole			Totale
		Peu important	important	Très important	
Expériencedans leposte	[1-5] ans	0	0	1	1
	[5-10] ans	0	1	1	2
	plus de 10 ans	0	3	4	7
	Totale	0	4	6	10

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°44 : Expérience dans le poste - Le manager comme porte – parole



Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : les résultats présentés dans la figure, les managers répardant ils dénoncent leur importance accordée a ce rôle .avec ou sans experience.

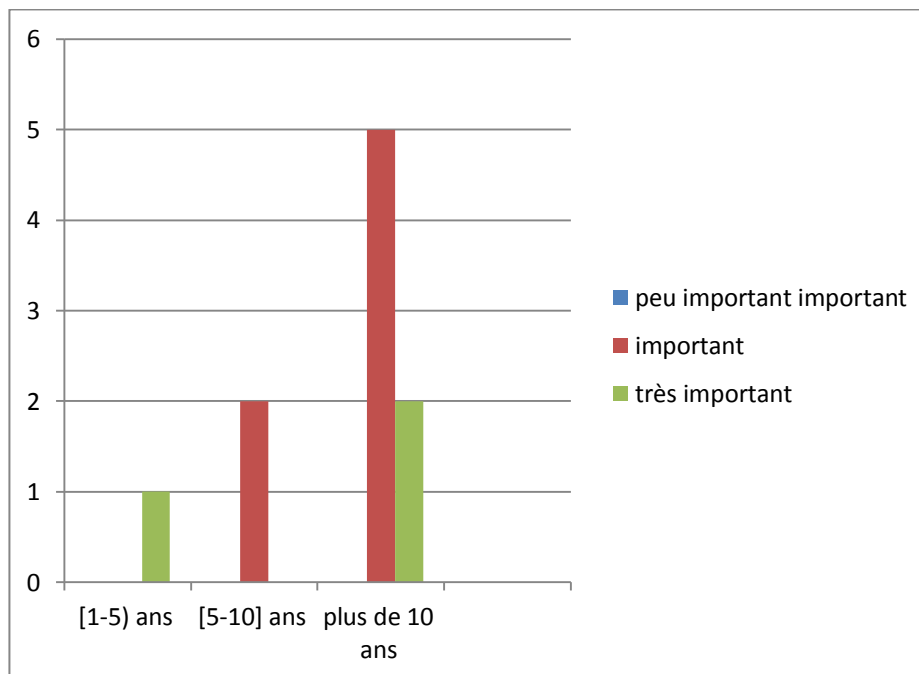
2.7. Expérience dans le poste - Le manager comme entrepreneur

Tableau N°47 : Expérience dans le poste - Le manager comme entrepreneur

		Le manager Comme symbole			Totale
		Peu important	important	Très important	
Expériencedans le poste	[1-5] ans	0	0	1	1
	[5-10] ans	0	2	0	2
	plus de 10 ans	0	5	2	7
	Totale	0	7	3	10

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°45 : Expérience dans le poste - Le manager comme entrepreneur



Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : Les résultats du croisement montrent que tous les managers repandant avec ou sans expérience accorde un poids important / très important à ce rôle .

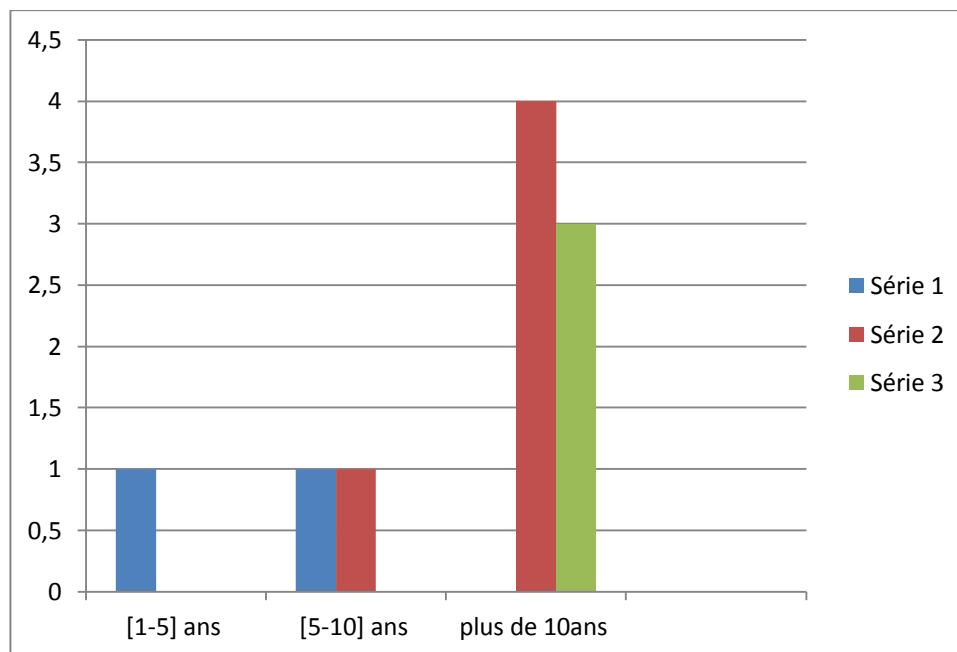
2.8. Expérience dans le poste – Le manager comme régulateur

Tableau N°48 : Expérience dans le poste – Le manager comme régulateur

		Le manager Comme symbole			Totale
		Peu important	important	Très important	
Expériencedans leposte	[1-5] ans	1	0	0	1
	[5-10] ans	1	1	0	2
	plus de 10 ans	0	4	3	7
	Totale	2	5	3	10

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°46 : Expérience dans le poste – Le manager comme régulateur



Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : on remarque que les managers repondants ayants moins d'experience dans le poste occupé accordent moins d'importance au rôle, par contre les cadres ayants plus d'experience dans le poste acorde un pois important a ce poste.

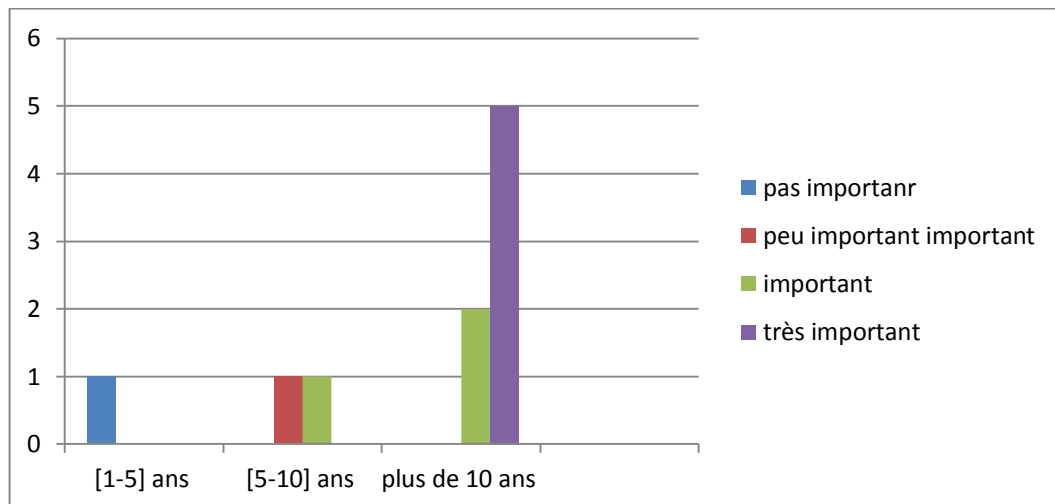
2.9. Expérience dans le poste - Le manager comme répartiteur de ressources

Tableau N°49 : Expérience dans le poste - Le manager comme répartiteur de ressources

		Le manager Comme symbole				Totale
		Pas important	Peu important	important	Très important	
Expériencedans leposte	[1-5] ans	1	0	0	0	1
	[5-10] ans	0	1	1	0	2
	plus de 10 ans	0	0	2	5	7
	Totale	1	1	3	5	10

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°47 : Expérience dans le poste - Le manager comme répartiteur de ressources



Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : on remarque qu'avec l'expérience, les managers acquièrent une capacité à répartir les ressources allouées, soit en termes de temps, des tâches et la ressource humaine, ils deviennent expert, ce qui traduit cette importance accordée à ce rôle.

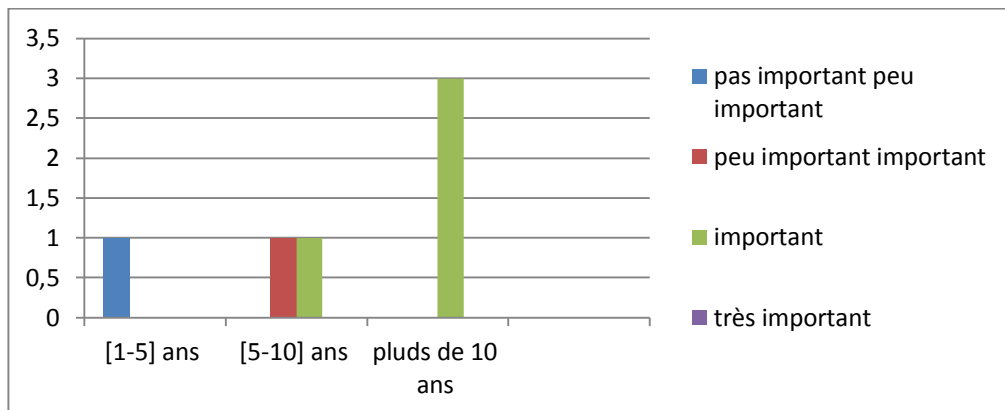
2.10. Expérience dans le poste – Le manager comme négociateur

Tableau N°50 : Expérience dans le poste – Le manager comme négociateur

		Le manager Comme symbole				Totale
		Pas important	Peu important	important	Très important	
Expériencedans leposte	[1-5] ans	1	0	0	0	1
	[5-10] ans	0	1	0	1	2
	plus de 10 ans	0	0	4	3	7
	Totale	1	1	4	4	10

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure N°48 : Expérience dans le poste – Le manager comme négociateur



Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : les résultats présentés dans la figure, traduisent un effet d'expérience sur le rôle de manager dans négociation, ils dénoncent leur importance accordée à la présence et la participation du cadre dans les activités de négociation.

3. Synthèse

Le croisement entre chacun des rôles du manager avec l'expérience dans le poste nous permet d'abord une vision d'ensemble,

Dès qu'on observe à première vue, on remarque à travers les diagrammes que certains rôles acquièrent un poids de plus en plus important avec l'expérience dans le poste, notamment une expérience qui excède dix (10) ans, c'est ce qu'on constate pour chacun des rôles symbole, observateur actif, répartiteur de ressource et négociateur, régulateur.

Or pour une autre catégorie des rôles, elle en est accordée une importance avec ou sans expérience, c'est l'exemple des rôles leader, agent de entrepreneur et port parole

Donc nous pouvons dire, qu'à la base il y a une praticité des rôles managériaux par les manager de l'organisme étudié (ENIME), bien que pour certains de ces rôles elle soit modérée pour certains managers, mais après l'acquisition d'une expérience dans le poste, ils accordent un poids important pour ces rôles.

4. Vérification des résultats.

L'étude empirique nous amène à faire d'abord le constat de managers de l'ENIME, et leur rôle au sein de l'organisme, Nous allons maintenant pouvoir vérifier les résultats obtenus dans notre enquête.

4.1 Vérification des hypothèses :

Hypothèse 01. Le manager a des rôles interpersonnels (liés aux personnes)

H1.a Le manager est un symbole.

On se référant à la figure N°08 représentative des résultats de notre enquête, apparait bien que le poids accordé par les manager répondants est quasiment importante/très important vis-à-vis de ces rôles, on cite par exemple : dans la question où le manager reflète l'image de son organisation puisqu'il est au sommet de la hiérarchie) plus de 90 % des cadres ont prêtés une importance à cette réponse, ce qui traduit leur implantation dans ce rôle. D'où nous pouvons confirmèrent valider cette sous-hypothèse,

H1.b Le manager est un leader.

Le tableau et le diagramme de la figure N°15 Nous permettent dévoiler que les managers accordée un pois important pour ce rôle est considérable,

Prenant l'exemple de la repense sur la question :(Vous participez à la motivation et au développement de votre personnel), 70% des managers ont accordées un poids très important et 30% des managers ont accordées un poids important aux rôles ce qui nous permet de valider cette sous hypothèse.

H1.c Le manager est un agent de liaison,

Les résultats de notre enquête ont présenté que les répondants ont été substantiels on ce qui concerne le poids du rôle d'agent de liaison, elle est bien montré dans les figures N°21 et 22 la grande importance accordée par les managers à ce rôle, elle est fondamentale, ce qui confirme la sous- hypothèse.

- ❖ Suite à la mise en perspective de nos recherches, de notre questionnaire et de nos observations, nous pouvons donc valider entièrement la première hypothèse (**le manager a des rôles interpersonnels**)

H2. Le manager a des rôles informationnels (liés à l'information)

H2.a Le manager est un observateur actif.

On se basant sur le tableau et la figure N°26 Les résultats de notre enquête se sont avérés quelles répondant ont donnés un pois important a ce rôle ce qui nous mène à valider cette sous-hypothèse.

H2.b Le manager est un porte-parole.

Comme le montre la figure N°30 résultant de notre enquête les répondants sont convaincus du l'important que représente ce rôle, et en s'appuyant sur la repense de la question (défendre l'image de l'entreprise) où 100% des répondants ont donné de l'importance à ce rôle, ce qui nous amène à valider cette sous -hypothèse.

H2.c Le manager est un diffuseur.

En se basant sur la figure N°28, les résultats de notre enquête attestent que les répondants ont donné une importance capitale. Ce qui nous amène à valider cette sous-hypothèse.

- ❖ Grâce à cette confrontation entre la revue de littérature et les données recensées du terrain, nous pouvons dire que la deuxième hypothèse (**Le manager a des rôles informationnels**) est validée.

H3. Le manager a des rôles décisionnels (liés à la décision)

H3.a Le manager a des rôles d'entrepreneur.

En se basant sur la figure N°30 les résultats de notre enquête portent que les répondants ont un avis qui affirme l'importance de ce rôle, et on s'appuyant sur la réponse de la question (Le manager est celui qui apporte des changements à son entreprise, celui qui saisit les opportunités), plus de 100 % des managers répondants ont accordés un poids important, voire très à ce rôle ce qui nous induit à dire cette sous hypothèse est vraie

H3.b Le manager a des rôles de régulateur.

A partir de la figure N°36 nous constatons 80% des répondants ont accordé une importance capitale à ce rôle bien que 10 % des managers ont une opinion qui infirme l'importance de ce rôle, nous nous basons sur la majorité pour valider cette sous hypothèse

H3.c Le manager a des rôles de répartiteur des ressources.

On se basant sur les figures N°37 et N°38, on constate par notre enquête que la majorité des managers répondants ont exprimé leur importance accordée pour la répartition des ressources dans leurs missions, bien que certains d'entre eux sont d'un avis différent qui porte sur la non importance du rôle,

- ❖ Les sous hypothèses correspondantes sont confirmées, donc nous pouvons dire que cette troisième hypothèse (**Le manager a des rôles Décisionnels**) est validée.

On se basant sur la majorité pour valider la sous hypothèse.

Sous hypothèses 04 Le manager a des rôles de négociateur.

Dans notre étude de terrain, près de 80 % des managers interrogés exercent un rôle de négociateur, et accorde un poids important pour ce rôle ce que la figure N° 39, certifie, ce qui conduit à dire timidement que cette sous hypothèse est vraie.

5. Synthèse :

« Quels sont les rôles d'un manager au sein de l'organisation »

Pour répondre à la problématique posée sur les rôles du manager au sein de l'organisation, nous nous sommes inspirées de l'enquête exploitée dans le terrain de recherche, où nous avons fait une étude sur 10 managers à l'entreprise ENIME.

L'analyse de leurs réponses sur nos questions montre le poids et l'importance accordés à chacun des rôles qui sont substantiel dans le parcours d'un cadre,

Nous avons constaté aussi qu'une partie fine (mineure) de ces réponses correspond à un poids plus au moins modéré, et qui ne donne pas une importance à ces rôles.

Conclusion :

Dans le cadre de cette investigation empirique, l'analyse des rôles du manager au sein de l'organisation algérienne a été menée ; Pour ce faire, nous avons lancé une enquête auprès de l'entreprise ENIME Une procédure de collecte de données via un questionnaire créé et envoyé par Google forms est utilisée

En effet, pour le traitement des données, une analyse quantitative et un croisement synthétique sont fait (sous le logiciel SPSS), Cette dernière phase d'analyse statistique nous a permis de valider nos échelles de mesure et tester notre modèle des rôles managériaux,

Aussi, le test de notre modèle dont l'objectif était de confirmer ou d'infirmier un ensemble d'hypothèses issues de la théorie, nous a permis de valider entièrement certaines d'entre elles et d'en nuancer d'autres.



***CONCLUSION
GENERALE***

Le métier de manager est appréhendé selon deux approches : par les activités et par les rôles.

Dans la première perspective, le métier démantelé est caractérisé par un processus composé de cinq activités : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler (**Fayol, 1916**). Cette manière de décrire le management, qui date du début du siècle dernier, est encore utilisée aujourd'hui comme cadre de référence, même si certaines variantes ont vu le jour. Ainsi, **Robbins et ses collègues (2011)** préfèrent les termes suivants : planifier, organiser, diriger, et contrôler. Dans ce processus, la planification reprend la définition des objectifs et la mise en place des stratégies nécessaires à la réalisation de ceux-ci.

L'activité d'organisation consiste à définir les tâches à réaliser et les personnes qui en seront responsables. Le commandement fait référence aux activités de direction et de motivation des collaborateurs mais aussi à la coordination des différentes tâches à effectuer ou encore à la gestion des conflits interpersonnels,

Enfin, le contrôle consiste à s'assurer de l'obtention des résultats attendus. Ces quatre activités sont menées de front, ne peuvent pas être dissociées les unes de l'autre ou séparées dans le temps.

Finalement, elles s'articulent autour de l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. La seconde approche se réfère aux rôles, elle est généralement associée à **Henry Mintzberg (1984)**. Celui-ci s'inspire des activités de **H. Fayol (1916)** et propose dix rôles pour caractériser le métier de manager

Mintzberg (1984) affirme que les managers ont en commun d'être investis d'une autorité formelle leur conférant un statut particulier au sein de l'organisation.

De ce statut découlent trois catégories de rôles hiérarchisés qui sont reliées entre elles. Premièrement, le statut conféré par l'autorité formelle conduit les managers à trois formes de rôles interpersonnels : les rôles de symbole, de leader et d'agent de liaison. Ensuite, les relations interpersonnelles induisent l'accès à l'information et les rôles y étant liés : les rôles d'observateur actif, de diffuseur et de porte-parole. Enfin, l'accès à l'information pose les bases du processus de prise de décision et permet au manager d'assumer quatre rôles décisionnels : les rôles d'entrepreneur, de régulateur, de répartiteur de ressources et de négociateur.

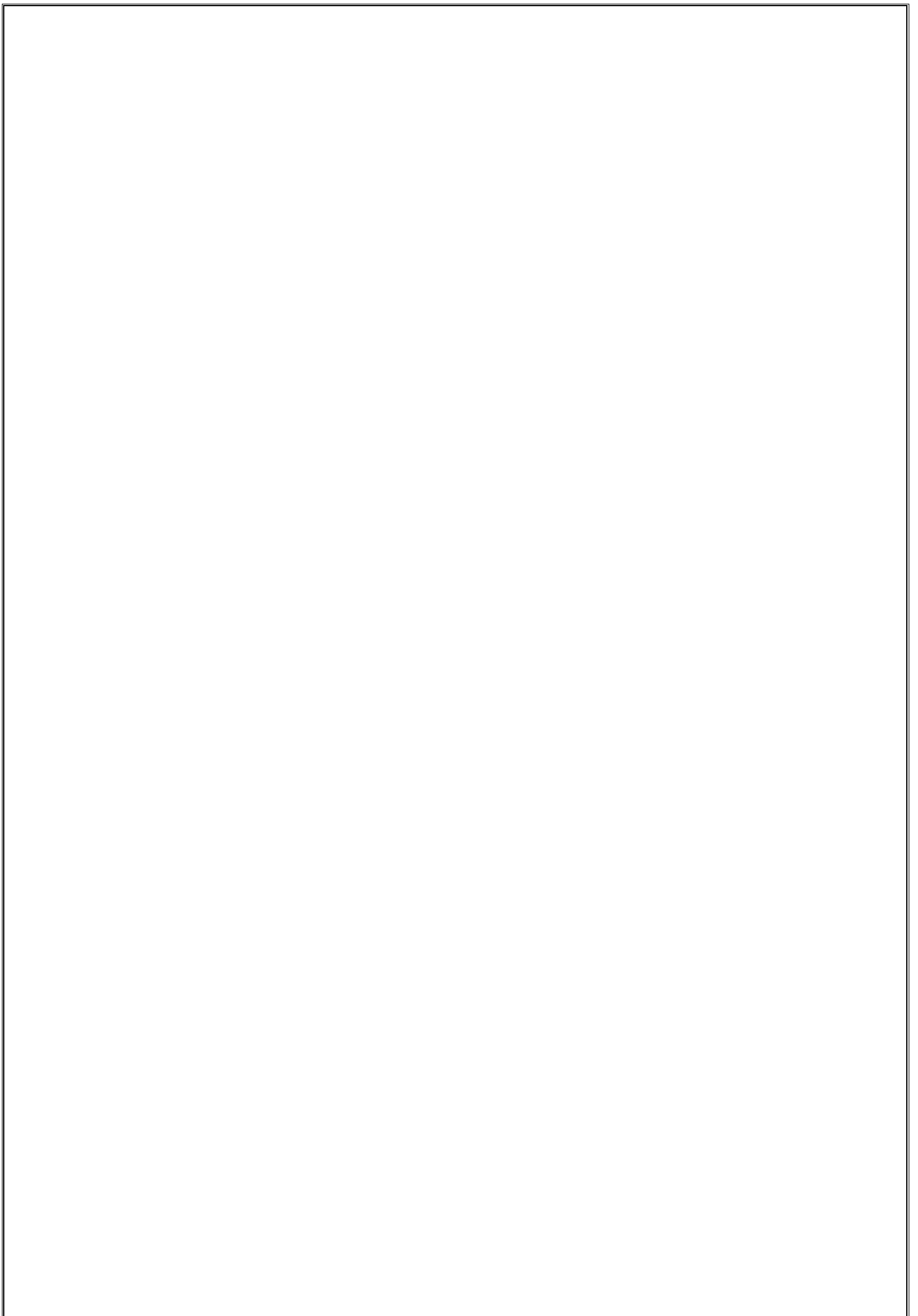
Comme dans le processus de management de **H. Fayol(1916)**, les rôles du manager sont concomitants : un manager est constamment impliqué dans des rôles décisionnels, interpersonnels, et liés à l'information.

De plus, **Mintzberg (1984)** précise que les rôles forment une Gestalt, c'est-à-dire un ensemble dont les parties sont indissociables les unes des autres,

Afin d'analyser les rôles du manager au sein de l'organisation algérienne, nous nous sommes inspirés du modèle pour y vérifier sa praticité, particulièrement dans l'organisme mobilisé comme terrain d'enquête qui constitue l'entreprise ENIME

Après toute une démarche nous arrivons à confronter les résultats du terrain de recherche à ce qui existe dans ce modèle théorique, nous pouvons dire que les managers Algériens adoptent ces pratiques managériales même que timidement dans certains cas; ils sont confrontés à divers problèmes de différents ordres, soit juridique, soit technologique ou autres.

Donc le manager assure des rôles d'ordre interpersonnels, informationnels et décisionnels, maintenant qu'on est dans une ère de la digitalisation et la robotisation des activités qui ont été traditionnellement aux humains, quels seront les rôles du manager à l'avenir





BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE :

- Annie BARTOLI, Cécile BLATRIX, Management dans les organisations publiques (Défis et logiques d'action) 4ème éd, Edition DUNOD 2015.
- Bernard GALAMBAUD, Réinventer le management des ressources humaines. Edition Liaisons 2014.
- H. MINTZBERG, Le manager au quotidien (Les dix rôles du cadre), Paris Editions d'Organisations 1984.
- Henri Fayol, Administration industrielle et générale édition DUNOD 1916.
- Henry MINTZBERG, Manager l'essentiel (Ce que font vraiment les managers), Edition Vuibert 2014.
- J.M PERETTI., P ROUSSEL. « Les rémunérations », Série Vital Roux, Ed. Vuibert, 2000.
- Joël De Rosnay 1975 le microscope (Vers une vision globale), Edition du seuil paris 1975.
- Roland CHABERT, Les fiches outils du manager opérationnel, Edition EYROLLES 2014.
- S. ROBBINS, D. DECENZO, M. COUTLER Et C C RULING. Comportement organisationnel 16 ème Ed) Edition Pearson 2016.
- S. ROBBINS, D. DECENZO, M. COUTLER Et C C RULING. Management (l'essentiel des concepts et pratiques 9ème Ed) Edition Pearson 2014.
- YOYAN GICQUEL, Les Mémentos : ERAC (Etudes et Recherches Appliquées à la Communication et Au marketing), édition SEPEC 2007.
- Richard L DAFT, (Management), 11ème édition, 2010, paris
- MICHEL CROZIER et ERHARD FRIEDBERG (l'acteur et le système) 4ème édition, 2006
- Pierre Collerette, Gilles Delisle, Richard Perron · Collection. Hors collection. (Changement organisationnel : Théorie et pratique) 1ère édition, 1997, paris
- MAC Grégor, La dimension humaine de l'entreprise,(2001)
- Manfred Kets de vries, les mystères du leadership, village mondial éd 2002
- VIVIANE AMAR, Pouvoir et leadership, le sens retrouvé du travail,éd. Village Mondial, Paris 2000
- Manfred Kets de vries, les mystères du leadership, village Mondial éd. 2002
- Alain DuLuc, leadership et confiance, (1991), paris

REVUES ET ARTICLES :

- Revue CAIRN.INFO (Le métier de manager en transformation, une démarche prospective) Marine de Ridder, Laurent, Taskin Et Michel Azen dans : Management et avenir 2019/3 N° 109.

MEMOIRE :

- Le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisation par Gaby José Ababa Ekula ISM Dakar - Diplôme supérieur de gestion 2007
- Les déterminants de la prise de *par* Nounagnon Hervé GBANDANHOUN Université d'Abomey- Calavi au Bénin sciences économique et de gestion 2012

WEBOGRAPHIE :

- www.amgrh.fr
- www.agrh.fr

AUTRE

Document interne ENIEM 2022



LES ANNEXES

Analyse des rôles du manager au sein des Organisations "ENIEM"

Dans le cadre de la réalisation de mémoire de master en sciences de gestion, spécialité Gestion des ressources humaines (GRH) portant l'intitulé suivant : « Analyse des rôles du Manager au sein des organisations: cas ENIME ». Nous vous prions de bien vouloir Répondre à ce questionnaire.

Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement scientifique et Universitaire.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

1. Identification du rependant

Poste occupé *

Une seule réponse possible.

- Directeur général
- Chef de service
- Directeur d'antenne

Age*

Une seule réponse possible.

- [25-35] ans
- [36-45] ans
- Plus de 45 ans

Genre*

Une seule réponse possible.

- Homme
- Femme

Expérience dans le poste **Une seule réponse possible.*

- [1- 5] ans
- [5- 10] ans
- Plus de 10 ans

Le niveau d'étude *

Une seule réponse possible.

- Secondaire
- Universitaire
- Formation professionnelle

Domaines d'études*

Une seule réponse possible.

- Sciences économiques, commerciales et sciences de gestion.
- Sciences juridiques (Droit)
- Sciences humaines et sociales
- Informatique
- Autre

2. Les Compétences du manager :

Selon vous, quel est le degré d'importance de ces compétences: compétences personnelles, interpersonnelles, informationnelles et décisionnelles ?

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Compétences personnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétences interpersonnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétences informationnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétences décisionnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Les rôles du manager :

Selon votre expérience dans le poste de travail, quel est le degré de l'importance des éléments ci-après

Rôles interpersonnels symboliques

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Le manager reflète l'image de son organisation car il est au sommet de la hiérarchie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous participez au partage des valeurs, traditions et rituels de votre organisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous comme responsable vous êtes tenus répondre à des obligations de nature cérémoniales (concernant votre organisme)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le courriel, les lettres et les demandes sont adressés forcément à vous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rôles interpersonnels comme Leader

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Vous participez à la motivation et au développement de votre personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous êtes responsable de recrutement et de la formation du personnel de votre propre équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le manager mobilise son équipe autour d'un projet en commun (travail collectif, de groupe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous passez un bon temps en écoutant vos subordonnés, les encourager et les soutenir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous tissez des relations avec vos subordonnés et vous formez des équipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous tissez des liens d'échange avec l'extérieur (client, organismes, partenaires sociaux)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rôles interpersonnels come agent de liaison

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Vous jouez un rôle important dans la communication des informations pour vous subordonnés ou bien vers l'extérieur de de votre organisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous reliez l'environnement externe de l'environnement interne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rôles informationnels comme observateur actif

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Etre le plus informé de ce qui se passe, vous avez généralités sur tous les sujets cernant votre organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous êtes intéressés(es) par toutes les informations concernant les opérations internes et les différentes parties prenantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'assistance à des conférences pour mieux cerner et comprendre les tendances, saisir les nouveautés est un de vos moyens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rôles informationnels comme diffuseur

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Il est nécessaire de partager et diffuser les informations et les renseignements collectés avec les collaborateurs (ou subordonnés)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rôles informationnels comme porte-parole

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Le manager doit être responsable de relations publiques, expert dans le domaine d'action de son organisation et défend l'intérêt de son organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Défendre l'image de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rôles décisionnels comme entrepreneur

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
L'information est un moyen efficace d'aide à la prise de décision "il n y a de bonnes décisions sans de bonnes informations"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le manager est celui qui apporte des changements à son entreprise, celui qui saisit les opportunités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le manager est celui qui assume, traite et subit les changements que lui impose son environnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toujours dans vos rôles décisionnels comme entrepreneur, dans un projet d'amélioration de la situation de l'organisation, ou d'une résolution d'un problème vous opter à	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La délégation d'un subordonné que vous responsabilisez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La délégation d'un subordonné pour la conception puis autoriser son choix et sa démarche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initier la conception et assumer la responsabilité de la démarche de résolution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toujours dans vos rôles décisionnels comme entrepreneur, dans un projet d'amélioration de la situation de l'organisation, ou d'une résolution d'un problème vous opter à *

Une seule réponse possible.

- La délégation d'un subordonné que vous responsabilisez
- La délégation d'un subordonné pour la conception puis autoriser son choix et sa démarche
- Initier la conception et assumer la responsabilité de la démarche de résolution

Rôles décisionnels comme régulateur

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
L'intervention entre subordonnés qui n'arrivent pas se mettre en accord pour régler la situation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il incombe au manager de gérer les événements et les imprévus dans son organisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rôles décisionnels comme répartiteur de ressources

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Le manager assure l'organisation et la répartition du travail (le temps, les tâches et les réalisateurs)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'autorité formelle du manager lui est source de pouvoir, de décision et de donner autorisation à l'autrui avant la mise en œuvre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Que pensez-vous de La présence et la participation du cadre dans les activités de négociation (exemple boucler un contrat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Les difficultés rencontrées par le manager

Dans l'exercice de votre fonction, quelles sont les difficultés rencontrées relatives à vos différents rôles en tant que manager ?

.....
.....
.....
.....
.....

5. Les recommandations :

Selon votre expérience dans votre poste de manager (responsable), quelles sont vos recommandations pour optimiser vos différents rôles en tant que manager ?

.....
.....
.....
.....
.....



***TABLE DES
MATIERES***

Table des matières

Remerciements.

Dédicace.

Liste des tableaux

Liste des figures et schémas.

Introduction générale.....p13

Chapitre I : PROCESSUS DE DECISION ET DE PRISE DE DECISION.....p17

Introduction du chapitre.....p18

Section 1 :L'essentiel du processus de décision.....p19

1. Notion de décision et de Prise de décision.....p19

2. Les déterminants de la prise de décision.....p20

3. Modèles et typologie de décisions.....p21

3.1. Les modèles de décision.....p21

3.2. Typologie des décisions.....p21

3.2.1 Approche selon l'échéance des décisions.....p21

3.2.2 Approche selon l'objet de la décision.....p22

4. Processus de Décision.....P23

5. L'aide à la décision.....p24

5.1 Notion d'aide à la décision.....p24

5.2. Les outils d'aide à la prise de bonnes décisions.....p24

6. Système de décision et système d'information.....p26

Section 2 : Analyse du processus de décision.....p31

1. Le processus de décision.....p31

1.1 Les systèmes d'information.....p31

1.2 Les techniques d'aide à la décision.....p32

2. Impact du processus de décision sur l'entreprise.....p32

2.1 Décisions individuelles.....	p33
2.1.1 Avantages.....	p33
2.1.2 Inconvénients.....	p33
2.2 Décisions collectives prises par le groupe.....	p33
2.2.1 Avantages.....	p33
2.2.2 Inconvénients.....	p33
2.3 L'efficacité d'une décision.....	p34
3. Le processus de changement.....	p34
3.1 Généralités sur le changement organisationnel.....	p34
3.1.1 Définition du changement.....	p34
3.1.2 Définition changement organisationnel.....	p35
3.2 Les ressource du changement.....	p35
3.3 Le processus de changement.....	p37
3.3.1 La phase de décristallisation.....	p37
4. Impact du changement organisationnel sur l'entreprise.....	p38
4.1 Le changement comme opportunité.....	p38
4.2 Le changement comme menace.....	p39
5. Essentiel sur l'apprentissage organisationnel.....	p40
5.1 Déclencheurs du processus d'apprentissage organisationnel.....	p40
5.2. Type d'apprentissage.....	p41
6. Impact du processus d'apprentissage sur la compétitivité de l'entreprise.....	p43
Conclusion du chapitre.....	p45
Chapitre II : LE LEADERSHIP UN PHENOMENE DU POUVIR.....	p46
Introduction du chapitre.....	p47
Section1 : Présentation du leadership.....	p48
1. APERCU HISTORIQUE DE L'ORGANISATION.....	p48

2. Caractéristiques et styles du leadership.....	p50
2.1 Les style du leadership dans l'organisation.....	p51
2.2 Le choix style du leadership.....	p52
2.2.1 Le style qui privilégie la valeur.....	p53
2.2.2 Le style qui fixe des objectifs.....	p53
2.2.3 Le style qui répond aux besoins.....	p53
2.2.4 Le style visionnaire.....	p53
2.2.5 Le style rationnel/persuasif.....	p54
2.2.6 Le style tire-pousse.....	p54
2.2.7 Le style institutionnel.....	p54
2.2.8 Le style éducatif.....	p55
2.2.9 Le style de soutien.....	p55
3. Le style de leadership efficace.....	p56
4. Les qualités du leadership efficace.....	p58
A. Capter l'attention de l'entourage.....	p58
5. Les fonctions du leadership.....	p61
5.1.1 Les fonction fondamentales du leadership.....	p61
5.1.1.1 Fournir une vision prospective au groupe.....	p61
5.1.1.2 Donner une signification aux évènements.....	p62
5.1.1.3 Assurer une régulation des processus internes.....	p62
5.1.1.4 Entretenir l'interface avec l'environnement.....	p62
Section 2 : Les rôles des leaders dans l'organisation.....	p64
1. Différence entre leader et manager.....	p64
1.1 Dimension de différence dans la manière de travailler.....	p66
1.1.1 Faire un programme.....	p66
1.1.2 Développer un réseau relationnel pour que le programme se réalisé.....	p66

1.1.3 L'exécution.....	p67
1.1.4 L'équilibre : Management et Leadership varie avec le temps.....	p67
2. Le mystère du charisme.....	p69
2.1 La pensée nuance et affranchie.....	p70
3. Enjeux du leadership.....	p71
4. Développer son leadership.....	p74
Conclusion du chapitre.....	p76
Chapitre III : ETUDE EMPIRIQUE, PRESENTATION, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	p77
Introduction du chapitre.....	p78
Section 01 : Présentation de l'entreprise ENIEM.....	p79
1. Historique de l'ENIEM	p79
2. Situation géographique.....	p79
3. Les missions de l'entreprise ENIEM.....	p80
3.1. Le capital social.....	p80
4. Les objectifs de l'entreprise.....	p80
5. Présentation de l'organigramme général de l'ENIEM.....	p81
6. L'organisation générale de l'ENIEM.....	p83
6.1. Les directions.....	p83
6.2. Les unités.....	p83
6.3.LA Mission et Activité Principale de Chaque Unité.....	p84
Section 02 : analyse des résultats de l'enquête de terrain.....	p88
1. Le tri à plat des données.....	p88
1.1.Caractéristiques les répondants.....	p88
1.1.1.Le poste occupé.....	p89
1.1.2 L'âge des répondants.....	p90
1.1 3: Le Genre.....	p91

1.1.4L'expérience dans le poste.....	p92
1.1.5: Le niveau d'étude des répondants.....	p93
1.1.6Le domaine d'étude.....	p94
1.2 Les compétences du manager.....	p95
2.2Les compétences Personnelles.....	p96
1.2.3Les compétences informationnelles.....	p97
1.2. Les compétences interpersonnelles.....	p98
1.3Le degrés d'importance des rôles du manager.....	p99
1.3.1 :Rôles interpersonnels.....	p99
1.3.2 :Rôles informationnels.....	p111
1.3.3.Rôles décisionnels.....	p118
2 Le tri croisé.....	p130
2.1Expérience dans le poste.....	p130
2.2 Expérience dans le poste.....	p132
2.3 Expérience dans le poste.....	p133
2.4 Expérience dans le poste.....	p134
2.6. Expérience dans le poste.....	p135
2.7. Expérience dans le poste.....	p136
2.8. Expérience dans le poste.....	p137
2.9. Expérience dans le poste.....	p138
2.10. Expérience dans le poste.....	p139
3. Synthèse.....	p140
4. Vérification des résultats.....	p140

4.1 Vérification des hypothèses.....	p140
5. Synthèse.....	p143
Conclusion du chapitre.....	p144
Conclusion générale.....	p145
Référence Bibliographiques.....	p149
Annexe.....	p151

Résumé

Nous avons mené une étude empirique au sein de l'entreprise ENIEM qui consiste à considérer qu'il y a des rôles interpersonnels, des rôles informationnels et des rôles décisionnels. En effet, le manager a une place prépondérante dans le processus décisionnel en tant qu'entrepreneur, leader et régulateur, tout en sachant que l'information est la matière première pour la prise de décision (chaque décision doit être prise par connaissance de causes) et aussi sans passer à côté de l'adhésion des membres de cette organisation. Alors le manager peut jouer un rôle déterminant de la concurrence où l'efficacité de la gestion de l'organisation, il peut faire la différence entre une organisation qui réussit et celle qui végète.

A la fin, après avoir analysé les réponses des managers on a constaté le poids et l'importance accordés à chacun des rôles qui sont substantiels dans le parcours d'un cadre. Nous avons constaté aussi qu'une partie fine (mineure) de ces réponses correspond à un poids plus au moins modéré, et qui ne donne pas une importance à ces rôles.

Mots Clés : gestionnaire des ressources humaines, analyse des rôles du manager.

Abstract

We conducted an empirical study within the company ENIEM which consists in considering that there are interpersonal roles, informational roles and decision-making roles. Indeed, the manager has a prominent place in the decision-making process as an entrepreneur, leader and regulator, knowing that information is the raw material for decision-making (each decision must be taken on the basis of knowledge of the facts) and also without missing out on the membership of the members of this organization. So the manager can play a decisive role in the competition where the efficiency of the management of the organization, he can make the difference between a successful organization and one that vegetates.

At the end, after analyzing the managers responses, we noted the weight and importance given to each of the roles that are substantial in the course of a manager. We also found that a fine part of these answers corresponds to a more or less moderate weight, and which does not give importance to these roles.

Keywords: human resources manager, analysis of the roles of the manager.