

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. ALGER

MASTER ACADEMIQUE EN MANAGEMENT

DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

L'IMPACT DU STYLE DE LEADERSHIP SUR LA PERFORMANCE HUMAINE

CAS : ALGERIE TELECOM

Présenté par : MAKHLOUF Souad

Kamilia

Encadré par : Pr. MESSAID.H.Amina

ANNEE 2014

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. ALGER

MASTER ACADEMIQUE EN MANAGEMENT

DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

L'IMPACT DU STYLE DE LEADERSHIP SUR LA PERFORMANCE HUMAINE

CAS : ALGERIE TELECOM

Présenté par : MAKHLOUF Souad

Kamilia

Encadré par : Pr. MESSAID.H.Amina

ANNEE 2014

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE1 : Méthodologie et présentation de l'entreprise.....	4
Section1 : La démarche méthodologique suivie.....	5
Section2 : L'entreprise Algérie Télécom	9
CHAPITRE2 : Le leadership au sein d'Algérie Télécom.....	15
Section1 : La notion de leadership.....	16
Section2 : Le style de leadership dominant au sein d'AT	21
CHAPITRE3 : La performance humaine au sein d'AT.....	44
Section1 : La notion de performance	45
Section2 : L'impact du style de leadership sur la performance humaine.....	48

CONCLUSION

ANNEXES

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre	Page
1	Distinction entre leadership et pouvoir.	18
2	Distinction entre le manager leader et le manager gestionnaire	20
3	Les résultats des principales études sur les traits de leadership	22
4	Traits nécessaires au leadership.	23
5	la grille de décodage du style de leadership dominant	38
6	Répartition de l'échantillon suivant le style de leadership dominant	39
7	La grille de décodage de la capacité d'adaptation des managers	40
8	Répartition de l'échantillon suivant la capacité d'adaptation à la motivation et qualification des collaborateurs	41
9	statiques des départs de la division RH d'Algérie Télécom (2013)	60
10	Le regard des collaborateurs envers leurs managers (climat social)	62

LISTE DES SCHEMAS

N°	Titre	Page
1	Organigramme de la division des ressources humaines et de la formation	14
2	Les études sur le leadership de l'université de l'Ohio	25
3	La grille managériale de R. BLACK et J. S MOUTON	27
4	La théorie de la contingence de Fiedler.	29
5	La théorie de l'objectif-trajectoire de House.	30
6	Le modèle situationnel d'Hersey et Blanchard	32
7	Modèle du leadership charismatique	33
8	Le modèle du leadership visionnaire	34
9	Les critères de performance	45
10	Les différents types de performance	46

ملخص

مع اقتصاد السوق القائم أساسا على قانون العرض والطلب وفي سياق المنافسة الشديدة يجب على الشركات الجزائرية تمييز أنفسها لتكون فعالة، وهذا ممكن فقط بقدر ما يتعلق الأمر بتحقيق إدارة فعالة وتنظيم الموارد البشرية التي هي العنصر الرئيسي لضمان تحقيق الأهداف .

تركز دراسة حالتنا على الشركة العمومية الاقتصادية « إتصالات الجزائر Algérie Télécom » و هي تهدف أساسا لتحديد أسلوب القيادة الممارس في هذه الشركة والتعرف على تأثير هذا الأخير على الأداء البشري عن طريق إجراء مقابلات مع أربعين مديرا و أربعين موظفا .

كلمات ألبحث : أسلوب ألقيادة, الأداء البشري, الموارد ألبشرية, التحفيز, التواصل, العمل ألقماعي والصراعات الشخصية.

RESUME

Avec une économie de marché basée essentiellement sur la loi de l'offre et de la demande, et dans le cadre d'une concurrence rude, l'entreprise Algérienne se doit de se différencier et d'être performante, ceci n'est possible que dans la mesure où celle-ci arrive à gérer et organiser efficacement sa ressource humaine qui constitue l'ingrédient essentiel garantissant l'atteinte des objectifs, donc réaliser de bonnes performances .

Notre étude de cas qui porte sur l'entreprise publique économique ALGERIE TELECOM vise essentiellement à déceler le style de leadership exercé au sein de cette entreprise et à identifier l'impact de ce dernier sur la performance humaine, en interrogeant une quarantaine de managers et une quarantaine de collaborateurs.

Mots clés : style de leadership, performance humaine, ressources humaines, motivation, communication, travail d'équipe, conflits interpersonnels.

ABSTRACT

With a market economy based mainly on the law of supply and demand, and in the context of stiff competition, Algerian companies must differentiate themselves and be successful, this is only possible insofar as it comes to effectively manage and organize their human resources which are the key ingredient to ensure the achievement of objectives, so perform well.

Our case study focuses on the state-owned economic TELECOM ALGERIA essentially aims to identify the leadership style practiced in this company and to identify the impact of the latter on human performance, interviewing forty managers and forty employees.

Keywords: leadership style, human performance, human resources, motivation, communication, teamwork, interpersonal conflicts.

INTRODUCTION

L'économie algérienne étant en pleine mutation, aspire à une globalisation et à une libéralisation de l'activité économique et commerciale. L'entreprise qui représente un élément primordial dans son paysage, doit exceller, non seulement dans la maîtrise des technologies et des processus de fabrication, mais aussi dans son efficacité managériale en donnant une réelle importance au facteur humain, considéré comme « *la ressource des ressources* ».

La prise en compte de l'homme comme ressource indispensable et centrale et comme moyen essentiel de la création de la performance, entraîne la reconsidération et la revalorisation de la ressource humaine sur différents plans, notamment celui lié à sa gestion et son management, qui est reconnu de nos jours comme le noyau du développement des performances humaines.

Par ailleurs, pour réussir dans le management des hommes, l'entreprise a besoin de ressources humaines autonomisées et motivées pour la réalisation des objectifs organisationnels (**l'empowerment**), mais cela est tributaire du bon exercice du leadership, un concept autour duquel notre travail s'articule.

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

« L'impact du style de leadership sur la performance humaine », cas : ALGERIE TELECOM

A l'ère de la libéralisation des marchés, ALGERIE TELECOM se trouve confrontée à la concurrence, mais arrive néanmoins à maintenir sa place de leader sur le marché. Bénéficiant du statut d'entreprise publique, AT souffre des syndromes que ce statut peut présenter notamment la sur population et le style de management bureaucratique. C'est principalement pour cette raison que notre choix s'est porté sur cette entreprise comme terrain pour notre travail de recherche.

Notre étude mettra en relief le degré de maturité des pratiques de leadership dans une entreprise étatique. Ainsi, nous avons posé la problématique suivante :

« Quel est l'impact du style de leadership sur la performance humaine au sein d'Algérie Télécom ? »

La formulation de cette problématique est justifiée, d'abord dans le contexte Algérien ou se dégage des signes évidents de détérioration de gestion quotidienne dans les entreprises, à tel point que les contre-performances se sont manifestées dans presque tous les domaines. Les acteurs de l'économie Algérienne et plus particulièrement les dirigeants des entreprises sont interpellés pour mettre en oeuvre les pratiques de leadership, adaptés aux besoins du développement de leurs ressources humaines.

Aussi, cette question est intéressante pour ALGERIE TELECOM, du moment ou elle évolue dans un contexte de mondialisation de l'économie, d'ouverture des marchés et de concurrence, qui lui imposent l'acquisition de compétences, non seulement pour maîtriser les évolutions technologiques dans ses métiers de base mais également pour améliorer la qualité de son management et moderniser ses méthodes de gestion et sa culture managériale.

De la question centrale découlent les interrogations suivantes, auxquelles nous allons tenter de répondre tout au long de ce travail :

1. Quel est le style de leadership dominant au sein d'Algérie télécom ?
2. Comment le leadership influe sur la performance humaine au sein d'Algérie télécom ?

Les réponses à la problématique formulée permettront la vérification des hypothèses suivantes :

1. Compte tenu de l'aspect rigide de la gestion des entreprises publiques Algériennes, Algérie Télécom (qui en fait partie) adopte un style de leadership directif ;
2. Le style de leadership dominant influe négativement sur la performance humaine individuelle et collective.

Notre sujet sera traité en trois chapitres :

Dans le premier, nous allons présenter le cadre théorique de notre étude et la méthodologie de recherche adoptée, ainsi que la présentation de notre organisme d'accueil Algérie Télécom.

Le second chapitre traitera le style de leadership dominant au sein d'Algérie Télécom à travers l'analyse et interprétation des résultats des questionnaires.

Le dernier chapitre renfermera l'analyse de l'impact du style de leadership dominant sur la performance humaine de l'entreprise.

CHAPITRE 1 :

METHODOLOGIE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Le premier chapitre de notre travail est consacré à la présentation du cadre méthodologique et l'organisme d'accueil constituant notre terrain de recherche. Ainsi, dans la première section nous aborderons les différentes raisons de choix du thème, de l'entreprise, méthodes et techniques de recueil d'information et bien d'autres rubriques concernant la démarche méthodologique suivie. La deuxième section, est réservée à la présentation de l'entreprise Algérie Télécom, son environnement et le contexte dans lequel elle évolue.

SECTION1 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE SUIVIE

Notre travail étant de mettre en exergue l'importance de la culture du leadership dans le management des ressources humaines et son impact sur leur performance, nous proposons une démarche en deux étapes :

1ère étape : Il s'agira de mettre en relief les notions de base liées au leadership et définir le style de leadership dominant au sein de l'organisme hôte à savoir ALGERIE TELECOM.

2ème étape : Rappeler la notion de performance et performance humaine et déceler l'impact du style de leadership dominant sur cette dernière au sein d'ALGERIE TELECOM.

Pour ce qui est de la démarche méthodologique adoptée dans cette étude, nous nous sommes basées sur deux méthodes : descriptive et analytique. Ces deux dernières ont été employées en parallèle tout au long des deux étapes, car avant d'aborder n'importe quelle analyse, une synthèse des fondements théoriques du concept étudié précédait.

Par ailleurs, nous avons effectué une enquête à la direction d'ALGERIE TELECOM. Notre enquête a pour objectif général de faire l'état des lieux de la société en matière de culture de leadership. Elle a pour objectifs spécifiques de :

- Apprécier la qualité des relations au sein de l'entreprise
- Apprécier l'adhésion et la contribution des agents aux objectifs de l'entreprise.
- Connaître le niveau de développement des leaders au sein de l'entreprise.
- Apprécier la qualité des leaders dans l'entreprise.
- Connaître les éléments de motivation du personnel

Nous allons définir d'une part, les outils d'analyse de notre étude et d'autre part présenter les méthodes pour la collecte des informations dont nous avons besoin.

1. Choix du thème

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. » Henry FORD

Depuis plus d'un demi-siècle, les entreprises ont pris conscience que l'homme fait partie des rares variables (voire la seule) que l'on peut difficilement imiter ou copier. De ce fait, Les investissements consacrés à la gestion et au développement des connaissances, qualifications et compétences du capital humain sont considérés aussi importants pour la croissance économique que les investissements physiques.

Le choix de ce sujet découle ;

En premier lieu, d'une motivation personnelle car, après avoir eu une formation en management des organisations et suivi un cours d'attitudes et aptitudes managériales, le concept de leadership a attiré notre attention et l'idée d'explorer et approfondir les notions liées aux qualités d'un bon manager et d'un leader est apparue.

En deuxième lieu, d'une motivation scientifique dans l'ambition d'apporter des éléments pratiques (la réalité du terrain) propres à l'environnement Algérien pour concrétiser les notions théoriques de ce sujet.

2. choix de l'entreprise

Face à un environnement économique de plus en plus exigeant et concurrentiel, il apparaît nécessaire d'intégrer et d'adapter la culture de leadership appropriée aux différentes mutations pour orienter ALGERIE TELECOM vers le développement des compétences et des relations favorables au travail, afin de mieux répondre aux besoins de ses employés et par conséquent, les attentes de la clientèle.

3. délimitation du champ d'étude

Notre travail de recherche ainsi que nos résultats sont limités à l'échantillon sujet de l'étude :

Premièrement, aucun des résultats auquel notre analyse a aboutit ne s'étend en dehors de notre organisme d'accueil à savoir la division RH de l'entreprise ALGERIE TELECOM.

Deuxièmement, notre échantillon n'est représentatif que pour l'année 2014 et les statistiques recueillies ne sont valables que pour l'année 2013. Par conséquent, aucun résultat ou statistique ne reflète la réalité des années précédentes ou subséquentes.

Troisièmement, nous ne pouvons pas nier les faiblesses de l'utilisation d'un instrument de mesure tel que le questionnaire. Malgré que l'utilisation du questionnaire permette d'obtenir un grand nombre de réponses de la part de plusieurs répondants et de façon rapide, le caractère quantitatif du questionnaire ne nous permet pas d'aller en profondeur dans les questions posées.

4. la méthode de recueil d'information

Afin de déceler le style de leadership dominant au sein d'Algérie Télécom, nous avons opté pour une méthode quantitative de collecte d'information. De ce fait, un questionnaire sera distribué aux leaders (chef de division, chefs de département et chefs de service) et un autre aux subordonnés ou collaborateurs de ces leaders.

De part la contrainte de temps et de l'indisponibilité du personnel au mois d'Aout d'une part et de la difficulté de contacter le personnel de toutes les divisions d'autre part, les questionnaires ne seront distribués qu'aux responsables et subordonnés de la division ressources humaines. En sachant qu'Algérie Télécom compte 3 divisions : division commerciale, division administration et finance et division infrastructures et réseau.

Cette enquête quantitative a été renforcée par deux entretiens avec des chefs de services, ce qui s'est avéré une source fiable de consolidation des résultats des questionnaires.

5. les outils de recueil d'informations

L'investigation sur le terrain a été faite à partir de deux moyens :

a. L'observation directe

L'interview a été l'outil choisi pour réaliser l'enquête directe. Elle nous a permis non seulement d'entrer en contact direct avec l'interlocuteur, de prendre en compte ses commentaires, ses réactions, mais aussi et surtout de clarifier les questions non comprises, et donner quelques explications sur la présentation du questionnaire.

Ce travail a été fait lors de notre stage qui s'est déroulé du 01 Juin au 01 septembre 2014. Cette méthode est aussi utilisée pour compléter les données recueillies à l'aide du questionnaire.

b. L'enquête par questionnaire

L'enquête est consacrée à l'administration des deux questionnaires et à l'obtention des données sur la pratique du leadership et son efficacité à ALGERIE TELECOM.

Le premier questionnaire destiné aux managers sert à déceler le style de leadership dominant au sein de l'entreprise hôte. La première partie du second questionnaire - administré aux collaborateurs- sert à vérifier la fiabilité des résultats du premier questionnaire et la deuxième partie a pour objectif d'étudier la motivation des collaborateurs et l'impact du style de leadership dominant sur la performance humaine.

6. la technique de dépouillement et d'analyse des données

Après l'administration du questionnaire, les informations obtenues seront rangées en fonction des objectifs spécifiques de l'enquête.

Le dépouillement des données s'est fait à l'aide du tableur Excel, par l'établissement des différents tableaux statistiques présentant les données obtenues en fonction des objectifs et des groupes professionnels.

Nous ferons ensuite l'analyse des données et interpréterons les résultats. Les tableaux statistiques nous aideront à apprécier l'opportunité de chaque objectif spécifique de l'enquête pour mieux confirmer ou infirmer les différentes hypothèses de notre travail.

SECTION2 : L'ENTREPRISE ALGERIE TELECOM

Avant de présenter l'organisme d'accueil, nous allons présenter brièvement l'environnement de ce dernier en l'occurrence le marché qui l'héberge et les organismes qui le contrôlent ou régule son activité.

1. Présentation du marché des télécommunications en Algérie :

Communément appelé le secteur des télécommunications, il connaît en Algérie, une croissance depuis les années 2004 après une longue flagellation. En effet, selon les experts du domaine ce secteur souffrirait d'un retard de cinq années par rapport au marché français en raison du monopole et de l'absence de pratiques de management.

Néanmoins, il générerait aux environs de 5,5 milliards de dollars (ce chiffre englobe l'ensemble des opérateurs du marché) de chiffre d'affaire et emploierait plus de 120 000 personnes selon le ministère des postes et des technologies de l'information et de la communication (MPTIC).

Le marché des Technologies de l'information et de la communication (TIC) représente "4% du PIB au vu de l'objectif national qui est de contribuer à l'augmentation de la part des télécommunications pour atteindre les 8% du PIB" selon la même source.

Des efforts sont toutefois à noter dans ce secteur : un opérateur de téléphonie fixe, 3 opérateurs de téléphonie mobile, plusieurs opérateurs de VoIP¹ et aux alentours de quatre fournisseurs d'accès et de services Internet en à peine 10ans.

Cela est du à la prise de conscience des pouvoirs publics du fossé numérique qui les séparent des pays développés notamment la France.

Cependant, le caractère monopolistique du secteur est omniprésent du fait du passage obligatoire des investisseurs potentiels par Algérie Télécom qui détient le monopole des infrastructures de bases et de l'autorité de régulation qui fixe les conditions d'entrée de ces derniers.

¹ Voice Over IP représente une voix d'accès à travers laquelle circulent des informations. C'est donc un service fournit par l'opérateur historique pour l'établissement et l'exploitation d'un réseau VOIP ainsi que des services associés.

Les données de l'autorité de régulation de la poste et des télécoms (ARPT) dénotent d'une non représentativité de la téléphonie fixe dans la télé densité avec 3 059 336 abonnés et 11% de part de marché au profit de la téléphonie mobile dont le leader incontestable est Orascom Télécom Algérie avec plus de 47,55% de part de marché.

En effet, selon l'ARPT près de 37,5 millions d'algériens disposent d'un téléphone mobile en 2012 soit un taux d'accès de plus de 95% de la population à ces services, faisant du pays l'un des marchés les plus attractifs du Maghreb.

Orascom Télécom Algérie a pu donc détrôner l'opérateur historique Algérie Télécom qui occupe la deuxième place sur le marché de la téléphonie mobile avec 10,6 millions d'abonnés et 28,31% de part de marché ; talonné par Wataniya Télécom avec 24,14% de part de marché.

Quant au nombre d'internautes, il représentait en mai 2011, 25% de la population soit 8 millions d'utilisateurs. Bien que ce chiffre soit très loin des standards internationaux il n'en reste pas moins qu'en Algérie ce fut une grande évolution depuis le mois de février de la même année soit une augmentation de 70 000 abonnés. Cela est principalement dû à des promotions ainsi qu'à des remises accordées par l'opérateur historique sur des lignes ADSL réalisées.

Pour ce qui concerne le matériel informatique, de nombreuses entreprises privées se sont lancées dans le montage, l'assemblage et la vente de ce dernier, ainsi que dans le développement de logiciels et la formation des utilisateurs. L'informatique reste cependant une activité commerciale et non industrielle en Algérie.

Les acteurs principaux de ce marché sont :

L'ARPT :

L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) a été créée dans le cadre de la libéralisation des marchés postal et des télécommunications.

Les principales missions auxquelles est appelée à répondre l'ARPT de part sa personne morale sont les suivantes :

- « Veiller au respect du cadre et des modalités de régulation des activités de la poste et des télécommunications ;

- Veiller à l'existence d'une concurrence effective sur le marché postal et des télécommunications ;
- Prendre toutes les mesures pour promouvoir ou rétablir la concurrence sur ces marchés;
- Conduire seule la procédure d'adjudication d'octroi de licences d'établissements et d'exploitation des réseaux publics de télécommunication soumis au régime de la licence »¹;

Nous pouvons donc déduire de par les prérogatives de cette autorité de régulation ainsi que de la situation monopolistique du marché qu'un problème réside au niveau de cet organisme.

En effet, étant donné que l'ARPT délivre à elle seule les autorisations d'accès à ce marché et arrête leurs conditions d'octroi, la solution serait donc de son ressort pour une éventuelle flexibilité des clauses des cahiers des charges et un octroi de possibilités d'accès attractives.

Le MPTIC :

Le ministère des postes et des technologies de l'information et de la communication est un organisme dirigé par un ministre sous l'autorité directe du gouvernement.

Le MPTIC travaille en collaboration avec l'autorité de régulation pour organiser et réglementer le marché des postes et des télécommunications.

De plus il est directement responsable de la performance des organismes rattachés à lui dont l'opérateur historique Algérie Télécom.

Sur la base de ce qui précède nous pouvons dire que le marché des télécommunications en Algérie est en pleine croissance. Il est également à l'aube d'une ouverture totale à la concurrence en référence au projet de loi voté incessamment.

Il est aussi à relever que ce dernier dispose de beaucoup de barrières à l'entrée qui sont dans leur majorité l'œuvre de l'ARPT.

¹ <http://www.arpt.dz/fr/arpt/bref/> 18/08/2014 à 14h38

2. Présentation d'Algérie Télécom :

Depuis quelques années, l'Algérie est engagée dans une politique de réformes économiques assurant la libéralisation et l'ouverture à l'économie mondiale. De ce fait, de nombreuses firmes ont investi dans le marché Algérien dans différents secteurs.

Algérie télécom, comme toute entreprise Algérienne, est confrontée en permanence à la nécessité d'une adaptation maîtrisée à son environnement. Cette adaptation exige un comportement organisationnel plus flexible en prenant en charge le facteur humain en tant que principale ressource.

Algérie Télécom est une société publique par action qui opère sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Elle est directement rattachée au ministère des postes et des télécommunications (MPTIC) auquel elle doit rendre des comptes notamment sur les performances réalisées. Cette société est aussi sous la surveillance d'une autorité de régulation (ARPT) qui confère un cadre réglementaire à son activité.

Elle est née de la scission du marché des postes et celui des télécommunications. Régit par la loi du 5 aout 2000, Algérie Télécom était opérationnel a partir de Janvier 2003. Elle s'engage dans ce secteur à atteindre l'objectif de rentabilité qui lui est assignée par son statut d'entreprise publique économique sous la forme juridique de SPA au capital social de 50 000 000 000 de DA .

Le challenge d'ALGERIE TELECOM en sa qualité d'opérateur historique¹, est d'être leader dans son domaine et nourrir des ambitions de devenir un business partenaire incontournable² à l'échelle régionale et internationale.

Avec de nombreuses restructurations et modifications, cet opérateur historique pourra concurrencer d'autres entreprises après l'ouverture de ce marché. C'est d'ailleurs ce qui retarde son ouverture qui est prévus par le projet de loi incessamment voté.

¹ ALGERIE TELECOM a acquis ce titre parce qu'elle détient le monopole du marché des télécommunications vue son détachement du ministère des télécommunications.

² Pour Dave ULRICH, Kurt SALMON, un business partenaire est une entité commerciale ayant une certaine forme d'alliance avec une autre entité commerciale. Cette relation peut être, un lien exclusif contractuel dans lequel les deux entités s'engagent à ne pas s'allier avec des tiers.

Le chiffre d'affaire d'ALGERIE TELECOM est en croissance ces quatre dernières années pour atteindre 70,64 Mds DA en 2012.

Le groupe Algérie Télécom est organisé en trois pôles principaux à savoir, un pôle commercial, un pôle infrastructure et réseaux ainsi qu'un pôle administration et finance. A cette structure s'ajoutent quatre filiales :

- ATM : ALGERIE TELECOM MOBLIS, c'est une entreprise publique par actions et un opérateur de téléphonie mobile et fournisseur de services d'accompagnement tel que le m-paiement.
- ATS : ALGERIE TELECOM SATELLITE, elle a été créée en 2006 et représente une réalisation d'un axe stratégique du Groupe Algérie Télécom. Cette société par action produits des offres satellite destinées principalement aux entreprises cherchant à relier des sites dispersés géographiquement.
- ATIP : ALGERIE TELECOM Internet Provider
- ATB : ALGERIE TELECOM BROAD BAND qui est en phase de constitution et qui s'occupera du lancement de la 4G.

Il est toutefois nécessaire de rappeler que cette organisation est nouvelle pour les employés d'ALGERIE TELECOM, elle a été entamée en 2009 et reste toujours en cours de mise en œuvre en 2014. Cette restructuration répond principalement à l'impératif de performance de l'entreprise notamment après une période qualifiée comme « difficile » par les employés de cette entreprise.

ALGERIE TELECOM est aussi présente dans plusieurs domaines d'activité à savoir :

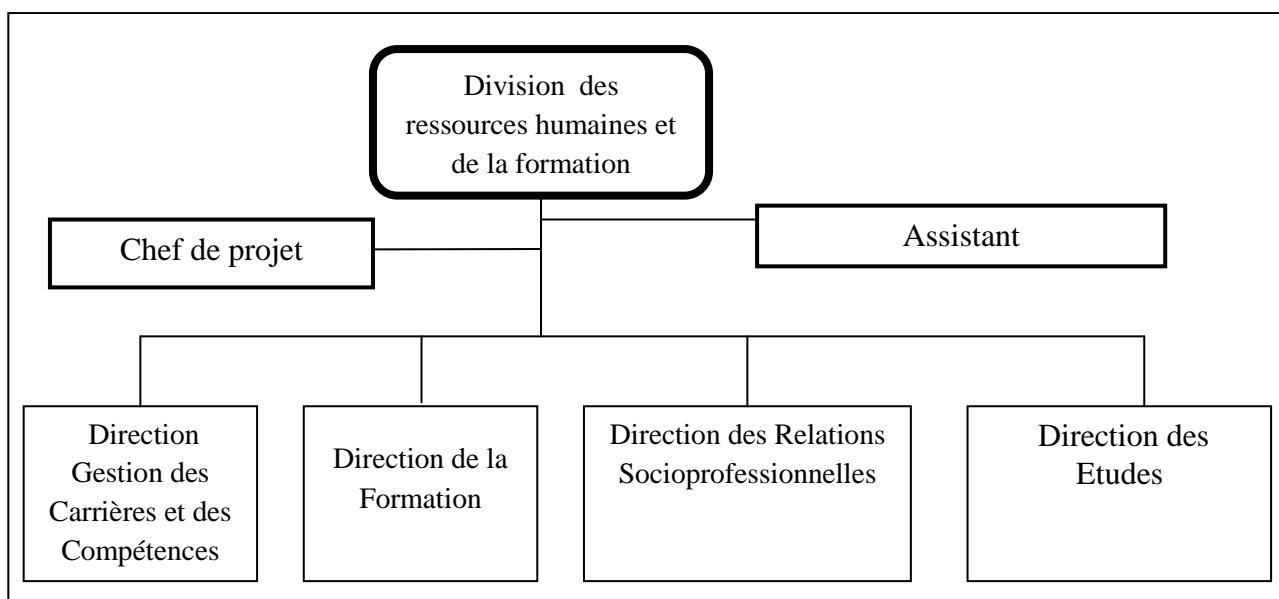
- La téléphonie fixe
- La téléphonie mobile
- L'accès à internet

3. Présentation de la division RH

La division Ressources humaine constitue l'une des six divisions du pole administration et finance d'ALGERIE TELECOM.

Cette division comprend quatre directions en plus du poste « chef de projet » et du poste « assistant ». L'organisation est illustrée dans le schéma suivant :

Schéma N° 1: organigramme de la division des ressources humaines et de la formation



Source : DRH Algérie télécom

La division ressources humaines d'ALGERIE TELECOM est chargée de :

- Coordonner les différents départements et services de l'entreprise ;
- Appliquer la politique sociale e salariale de l'entreprise ;
- La gestion du personnel et la formation de ce dernier ;
- Le suivi des affaires sociales de l'unité ;
- Politique de l'emploi.

CHAPITRE 2 :

LE LEADERSHIP AU SEIN D'ALGERIE TELECOM

L'environnement économique est de plus en plus instable et complexe : les changements surviennent rapidement et la concurrence s'exacerbe. Actuellement, la réussite de l'entreprise réside dans l'influence, la motivation et la stimulation des employés afin qu'ils s'engagent davantage dans la réalisation des objectifs organisationnels et cela dépend essentiellement de l'exercice efficace du leadership.

Le leadership, malgré les nombreuses recherches dont il a fait l'objet, n'est pas encore bien conceptualisé et défini. Les chercheurs se sont intéressés tantôt à l'identification des caractéristiques distinctives des grands personnages, tantôt à l'étude des comportements des dirigeants, mais les approches actuelles en la matière ont renouvelé l'intérêt pour la détermination des qualités nécessaires à l'exercice efficace du leadership.

Dans ce chapitre, nous allons développer successivement la conception du leadership, la distinction entre un leader et un gestionnaire pour finir avec le style de leadership dominant au sein d'Algérie Télécom.

SECTION 1 : LA NOTION DE LEADERSHIP

Algérie Télécom, comme toute autre entreprise est constituée, en plus des ressources financières et matérielles, des ressources humaines qui sont, à leur tour, composées des collaborateurs et des managers. Ces derniers (les managers) ont pour rôle de diriger l'entreprise (le management).

Le management a connu une transformation profonde, due essentiellement à l'évolution de l'environnement qui a inversé les priorités: la motivation des employés, la communication, la gestion des équipes de travail et des conflits..., sont désormais au centre des préoccupations managériales. L'aspect relationnel du travail du manager est devenu aussi crucial pour la réussite de l'entreprise, d'où l'importance de leadership.

1. Définition de leadership

Étymologiquement, le mot leader vient du mot ancien anglais *leden* (guider) et du mot latin *ducere* (conduire).

Cependant, il y'a autant de définitions que d'auteurs ayant tenté de définir ce concepts. D'ailleurs, en 1991 Joseph ROST recense plus de 221 définitions du leadership, en voici quelques unes :

Définitions 1 : « *relation d'influence entre des leaders et des suiveurs animés d'une réelle volonté de changement vers un but commun* »¹

Définition 2 : « *Le leadership complète le management, il ne remplace pas. Le management gère la complexité, le leadership gère le changement* »²

Définition 3 : « *Le leadership est le processus par lequel on influence les activités d'un groupe organisé pour atteindre un but* »³.

Malgré la multiplicité des définitions, on peut repérer certains éléments communs :

- Le leadership fait intervenir la notion de but : Le leader mène le groupe des employés à réaliser les objectifs organisationnels ;
- Le leadership émerge dans un contexte de groupe : Pas de leader s'il n'y a pas de groupe sur lequel il exerce son influence ;
- Le leadership implique l'usage de l'influence : C'est le critère le plus important. Il suppose que le leader doit avoir la capacité d'influencer les autres, c'est à dire le pouvoir. Celui-ci est défini comme la capacité d'un individu à modifier les comportements des autres de telle façon qu'ils agissent en accord avec ses souhaits.

¹ BOUCHER, (P) et LESCURE, (S) : *vous avez dit leadership!* , AFNOR, Paris, 2007, p.43.

² KOTTER (J.P): *Qu'est ce que le leadership?*, Harvard business review, le leadership, éditions Nouveaux Horizons, 1999, p.40.

³ RAUCH, (C.F) et BEHLING, (O): *functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*, edition Harper & Row, California, 1984, p.46.

2. Distinction entre pouvoir et leadership

Malgré le fort chevauchement entre le pouvoir et le leadership, ces deux concepts sont distincts. En effet, le pouvoir est une capacité d'influence, elle suppose qu'elle peut exister sans être utilisée, donc l'existence du pouvoir n'implique pas nécessairement l'exercice de l'influence, tandis que l'exercice de l'influence est une condition sine qua non pour le leadership « *sans influence il n'y a pas de leadership* »¹. D'autres points de divergence sont proposés par S. ROBBINS et T. JUDGE (2006) dans le tableau suivant :

Tableau N°1 : Distinction entre leadership et pouvoir.

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

Source : ROBBINS, (S) et JUDGE, (T) : *Comportement organisationnel*, édition Pearson éducations, 12^{ème} édition, Paris, 2006, p.479.

¹BENRAOUANE, (S): *Le management des ressources humaines*, édition Office des Publications Universitaires, Alger, 2010, p.213.

3. Distinction entre manager leader et manager gestionnaire

Bennis et Nanus (1989), deux chercheurs Américains en leadership, voient que les leaders et les gestionnaires sont fondamentalement différents ; ils affirment que « *managers are people who do things right, while leaders are people who do the right things* », (les gestionnaires sont des gens qui font les choses comme il faut, tandis que les leaders sont des gens qui font les choses qu'il faut).

Ainsi, chacune de ces deux catégories se distingue par certaines caractéristiques :

- Le principal souci des gestionnaires est d'optimiser, au jour le jour, l'utilisation des ressources de l'entreprise ; ils se concentrent sur le court terme. Pour diriger, ils se servent des outils de planification et de contrôle et créent les règles et les procédures qui régissent les comportements de leurs subordonnées ; ce qui favorise la stabilité et l'ordre au sein de l'entreprise, mais génère, en contrepartie, des rigidités organisationnelles et des manques d'adaptation de l'entreprise à son environnement.

- Les leaders sont des agents de changement, privilégiant l'interactivité avec les subordonnées, cherchant l'adaptation de l'entreprise à son environnement, encourageant la créativité des employés et suscitant leur adhésion aux objectifs. Ceci favorise la flexibilité organisationnelle et la réactivité du personnel.

D'autres caractéristiques distinctives sont synthétisées dans le tableau dans la page suivante.

Tableau N°2 : Distinction entre le manager leader et le manager gestionnaire.

Gestionnaire dans une équipe	Leader dans une équipe
Orientation à court terme (réalisation des objectifs de l'entreprise)	Orientation à moyen terme (développement des compétences).
Est désigné par l'hierarchie.	Est désigné par les membres de groupe.
Est imposé au groupe.	Est coopté par le groupe.
Gère, contrôle, coordonne, cherche à atteindre un objectif.	Initie, influence, propose, cherche à initier et à mobiliser les énergies.
Pouvoir organisationnel.	Pouvoir relationnel.
Focalisation sur les tâches et les procédures (priorité accordée à la réalisation des objectifs de l'entreprise).	Focalisation sur les personnes (forte attention aux besoins des individus et aux relations humaines).
Maintient l'harmonie sociale.	Favorise le changement.
Recherche de stabilité.	Forte tolérance aux risques.
Approche gestionnaire et administrative (planification, coordination des activités, gestion des opérations).	Approche entrepreneuriale (prise d'initiative, stimulation, incitation, innovation).
Réinsère le problème de ses collaborateurs dans le cadre des réponses produites par l'organisation).	Cherche à proposer des réponses adaptées aux problèmes personnels et professionnels de son interlocuteur.
Gère la continuité ; Met de l'ordre et de la cohérence ; Assume l'activité quotidienne.	Montre la voie ; Crée du sens et de l'adhésion ; Crée des phénomènes de rupture.
Sait rassurer et motiver.	Sait mobiliser et innover.
Risque de rigidité.	Risque de déstructuration.
Le manager expose les faits et en débat, parle de ressources, d'équipement, de méthodologie, pour obtenir les résultats escomptés (factuel, analytique, pragmatique). Le manager assume deux fonctions principales : -Une fonction d'organisation en suggérant les faits, des processus ; -Une fonction de régulation en invitant les acteurs en présence à réduire les tensions et à trouver des solutions acceptables pour tous.	Le leader est visionnaire et imaginatif, et mise sur la qualité des relations individuelles. Il sait appréhender les contextes et anticiper les opportunités (créatif, intuitif, prospectif). Le leader assume deux fonctions principales : -Une fonction d'écoute, en suscitant la coopération (et l'adhésion) ; -Une fonction d'entraînement, en invitant les acteurs à s'exprimer et à développer leurs capacités.

Source : BARABEL, (M) et MEIER, (O) : *Manager*, édition DUNOD, Paris, 2006, p.644

SECTION2 : LE STYLE DE LEADERSHIP AU SEIN D'ALGERIE TELECOM

Avant de déterminer de style de leadership dominant au sein d'Algérie télécom, il est utile de revenir sur quelques points théoriques concernant les études traitant des styles de leadership.

1. Les études sur le leadership

Alors que l'on retrouve dans la littérature le concept de leadership dès le XIV^e siècle (Stodgill, 1974), la recherche scientifique sur le sujet n'a réellement commencé qu'au XX^e siècle (Bass, 1981).

Depuis, Plusieurs études ont été élaborées sur le leadership pour établir des théories et approches qui permettent de définir le(s) style(s) de leadership au sein d'une entreprise, au début les études portaient sur la personne du leader et ses qualités personnelles spécifiques notamment la théorie universaliste qui englobe l'approche des traits, juste après, un autre courant est apparu qui se focalise sur le comportement du leader en donnant naissance à l'approche comportementale et enfin le dernier courant d'études porte sur l'adaptabilité de style de management au différentes situations professionnelles rencontrées, il s'agit bien de la théorie de contingence avec son approche situationnelle.

1.1 Les études sur le leadership axées sur la personne du leader

Les études de ce courant s'articulent autour des caractéristiques que les leaders possèdent et qui les différencient des non-leaders, Ces études visent à établir une liste universelle des traits personnels de leadership.

Les premières études menées dans ce courant de recherche se focalisent sur l'explication du leadership par la race, l'ethnie, l'éducation et même la taille de l'individu. Ces études ont formalisé la théorie du « Great MANN », qui prévoit que le leadership appartient à certains hommes qui sont nés leaders.

Ces études ont été poursuivies avec l'utilisation de nouvelles méthodes de recherches issues de la psychologie sociale et de la psychologie cognitive, mais ces efforts de recherche, visant l'identification d'une liste unique des qualités qui permettrait de distinguer les leaders des non leaders, se sont, malheureusement, soldées par un échec.

« Vers les années 1960, l'examen d'une vingtaine d'études recensa ainsi près de quatre-vingt traits différents, dont cinq seulement étaient communs à plus de quatre d'entre elles »¹.

Le tableau suivant présente les résultats des principales études sur les traits du leadership :

Tableau N°03 : Les résultats des principales études sur les traits de leadership.

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, Devader et Alliger (1986)	Kirkpatrick et Locke (1991)
<ul style="list-style-type: none"> - L'intelligence. - La vigilance. - La perspicacité. -La responsabilisation. - L'initiative. - La persistance. - La confiance en soi. - La sociabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> -L'intelligence -La masculinité - La flexibilité -La dominance - l'extraversion - La prudence 	<ul style="list-style-type: none"> - La réussite - La persistance - La perspicacité - L'initiative - La confiance en soi -La responsabilisation - La coopération - La tolérance - L'influence - La sociabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - l'intelligence. -La masculinité. -La dominance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le dynamisme. - La motivation. - L'intégrité. - La confiance. - Les habilités cognitives. - La connaissance de tâche.

Source: GNOUTHOUSE, (P): *Leadership: Theory and practice*, Sage, 4^{ème} édition, New york, 2007, p.18.

« Pour autant, ces trait ne suffisent pas à expliquer la notion de leadership... si un tel ou tel individu possède les traits adéquats, cela lui donne juste davantage de chances de devenir un leader efficace»¹.

¹ KAHN, (D) et KATZ, (D): *Leadership practices in relation to productivity and morale*, Row Paterson, 2^{ème} éditions, New York, 1960, p.45.

Plus tard, en 1995, le psychologue Américain Daniel GOLEMAN développe une nouvelle méthode scientifique appelée l'intelligence émotionnelle(IE). Cette méthode a permis l'identification des cinq traits nécessaires au leadership. Ces traits sont présentés dans l'encadré suivant :

Tableau N°4 : Traits nécessaires au leadership.

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

- **Capacité cognitive :**
 - Intelligence générale et capacité de créativité.
- **Personnalité :**
 - Extraversion ;
 - Conscience ;
 - Stabilité émotionnelle ;
 - Ouverture à de nouvelles expériences ;
 - Agréabilité.
- **Motivation :**
 - Besoin de pouvoir ;
 - Besoin d'accomplissement ;
 - Motivation.
- **Capacité sociale :**
 - Autocontrôle ;
 - Intelligence sociale ;
 - Intelligence émotionnelle.
- **Capacité de résoudre les problèmes :**
 - Construction des problèmes ;
 - Capacité à générer des solutions ;
 - Facilité dans l'apprentissage du savoir tacite.

Source: BENRAOUANE, (S): Op.cit, p.207.

1.2 Les études sur le leadership axées sur le comportement du leader

L'ensemble de ces études cherchent à identifier quels sont les meilleurs comportements qui permettent aux managers d'exercer d'une manière efficace leur leadership.

¹ ROBBINS, (S) et DECENZO, (D) : *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques*, édition Pearson éducatives, 4^{ème} édition, Paris, 2004, p.326.

A. Les études de l'université de l'Iowa (vers les 1930)

Ces études sont conduites par Ronald LIPPIT, Ralph WHITHE et Kurt LEWIN ; elles consistent à :

- Regrouper des enfants en trois groupes de travail et appliquer pour chaque groupe un style de leadership donné ;
- Puis évaluer et comparer les performances obtenues par ces groupes.

Les styles de leadership appliqués sont :

- **Pour le premier groupe :** Le style laisser-faire, qui consiste à laisser la totale liberté aux enfants de faire le travail ;
- **Pour le deuxième groupe :** Le style autoritaire, à l'opposé du premier style, aucune liberté n'est donnée dans le travail ; le chef de groupe donne les ordres aux enfants, et veille à leur exécution ;
- **Pour le troisième groupe :** Le style démocratique, le chef du groupe sollicite les idées des enfants sur la manière d'exécuter le travail, et fournit les conseils et directives nécessaires à son accomplissement.

B. Les études sur le leadership de l'université de l'Ohio (vers les années 1940)

Ces études ont été réalisées par FLEISHMAN, STOGDILL et SHARTLE. Elles consistent à analyser 1800 énoncés recueillis du comportement des managers de divers secteurs. Cette analyse a permis de repérer deux grandes catégories de comportements des managers :

- La première catégorie porte sur l'organisation du travail et la veille à la réalisation des tâches assignées aux subordonnés. cette propension comportementale est baptisée « dimension structuration du leadership ».
- La deuxième catégorie s'articule autour de l'établissement et du maintien de bonnes relations avec les subordonnés. Cette tendance comportementale est qualifiée « dimension considération du leadership ».

Ces études ont montré que ces deux dimensions sont indépendantes l'une de l'autre, autrement dit, la forte présence de l'une des deux dimensions n'exclut pas l'autre ; ainsi, quatre styles de leadership ont été identifiés, comme le montre le schéma suivant :

Schéma N° 02: Les études sur le leadership de l'université de l'Ohio

Fort ——— Comportements axés sur la tâche ——— Faible	Fort tâche - Faible relation <ul style="list-style-type: none"> • Planifie les activités à court terme • Clarifie les tâches, les objectifs et les attentes • Supervise les opérations et la performance 	Fort tâche - Fort relation <ul style="list-style-type: none"> • Combine les comportements axés sur les tâches et les relations
	Faible tâche - Faible relation <ul style="list-style-type: none"> • Faible considération pour les tâches et les relations 	Fort relation - Faible tâche <ul style="list-style-type: none"> • Procure support, encouragements • Développe les habiletés et la confiance des collaborateurs • Consulte les collaborateurs dans les décisions et la résolution de problèmes
Faible ————— Comportements axés sur la relation ————— Fort		

Source: YUKL, (G), GORDON, (A) et TABER, (T): « *A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research* », Journal of Leadership and Organizational Studies, N°1, April, 2002, pp.15-32.

Le manager a tout intérêt d'être à la fois :

- Fort sur la dimension structuration pour mener à bien le travail,
- Fort sur la dimension considération pour assurer un bon climat social et une satisfaction des subordonnés.

C. Les études de l'université du Michigan

Ces recherches, conduites par LIKERT, KATZ et KAHN, sont contemporaines à celles de l'université d'Ohio. Elles consistent à :

- Identifier des groupes de travail dont les performances sont différentes ;
- Puis décrypter les styles de leadership pratiqués au sein de ces groupes.

Deux orientations ont été dégagées en matière de style de leadership :

- **Le manager orienté vers l'employé :** Le manager qui manifeste cette tendance, accorde un grand intérêt aux relations interpersonnelles, à la cohésion du groupe et à la satisfaction des besoins des subordonnés ;
- **Le manager orienté vers la production :** Le manager qui affiche cette propension s'intéresse essentiellement aux aspects techniques du travail et à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Rensis LIKERT, en approfondissant ces recherches, a distingué quatre styles de leadership :

- **Le style autoritaire :** Le manager s'appuie essentiellement sur la crainte et la sanction comme moyen d'incitation de ses subordonnés pour l'accomplissement de leurs tâches. La communication est à sens unique (donner les ordres).
- **Le style paternaliste :** Le manager utilise les récompenses et les menaces comme moyen d'incitation des subordonnés pour réaliser le travail, et délègue rarement son pouvoir décisionnel (faible décentralisation).
- **Le style consultatif :** La communication est à double sens ; le manager consulte ses subordonnés, mais sans être tenu de prendre en considération leurs suggestions, et encourage le travail en équipe.
- **Le style participatif :** Le manager favorise la participation active de ses subordonnés dans la prise de décision, l'information circule librement et l'esprit d'équipe est développé.

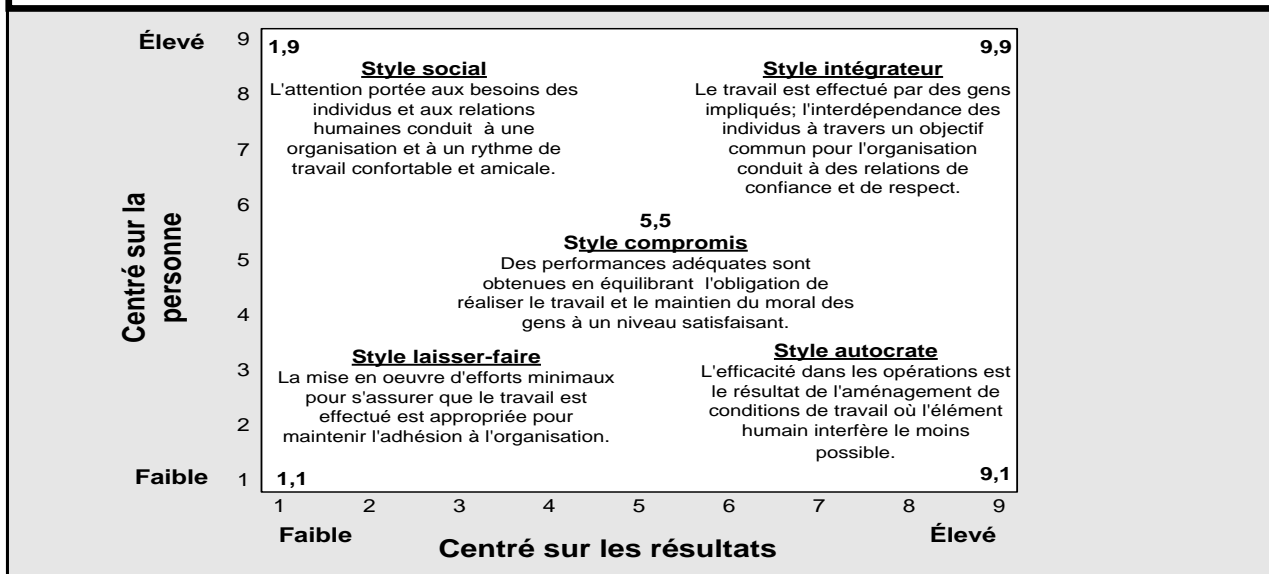
D. La grille managériale

La grille managériale est élaborée par R. BLACK et J.S MOUTON ; ces deux chercheurs en sociologie ont proposé une matrice qui définit quatre-vingt-un (81) styles de leadership. Chaque style correspond à une combinaison spécifique de :

- L'intérêt que porte le manager aux relations humaines ;
- L'intérêt qu'il accorde à la production.

Néanmoins, les deux chercheurs ne mettent l'accent que sur cinq styles jugés principaux. Ces cinq styles sont présentés dans le schéma suivant :

Schéma N°3 : La grille managériale de R. BLACK et J. S MOUTON.



Source: BLACK(R), MOUTON(J), *les deux dimensions de management*, les éditions d'organisation, 1980,p.23.

➤ **Le style 9-1 :** Correspond au manager autocrate (intérêt élevé pour la production / intérêt faible pour les relations humaines). Ce manager, avec comme souci d'atteindre des résultats maximums, fait appel au pouvoir ; il dicte aux subordonnés ce qu'ils doivent faire et a recours au contrôle pour s'assurer de l'exécution du travail ;

➤ **Le style 1-9 :** Le manager social (intérêt faible pour la production / intérêt élevé pour les relations humaines). Ce qui est important pour ce manager est la création de l'ambiance et des bonnes relations sociales avec les subordonnés, même si cela se fait au détriment de l'exécution du travail.

➤ **Le style 1-1 :** Le manager laisser-faire (intérêt faible pour la production / intérêt faible pour les relations humaines). Ce type de manager fait le strict minimum pour, justement, garder son poste de travail dans l'entreprise.

➤ **Le style 5-5 :** Le manager de compromis (intérêt moyen pour la production / intérêt moyen pour les relations humaines). Ce type de manager essaye toujours de trouver l'équilibre entre les exigences de production et la satisfaction des besoins humains.

➤ **Le style 9-9 :** Correspond au manager intégrateur (intérêt élevé pour la production / intérêt élevé pour les relations humaines). Ce type de manager, contrairement aux autres styles, pense qu'il y a concordance entre la maximisation de la productivité et la satisfaction des subordonnés ; il encourage le travail d'équipe, favorise la participation des subordonnés dans la prise de décision et cherche leur implication dans l'entreprise.

1.3 Les études sur le leadership axées sur la contingence

Contrairement à la grille précédente, qui suppose l'existence d'un style de leadership meilleur que les autres, les recherches menées dans ce courant entre 1967 et 2001 mettent comme hypothèse qu'il n'y a pas de style de leadership efficace en soi, tout est fonction de la situation rencontrée ; elles tiennent à déterminer quel est le style de leadership à pratiquer dans quelle situation.

A. La théorie de la contingence de Fiedler

« Les travaux de Fried FIEDLER ont marqué dans les années soixante, l'avènement de l'ère situationnelle »¹. Fiedler constate que la performance d'un groupe de travail est fonction de :

- Le style de leadership pratiqué par le manager ;
- Le degré de maîtrise de la situation (le degré d'influence et de contrôle que confère la situation au manager).

La maîtrise de la situation dépend de trois facteurs:

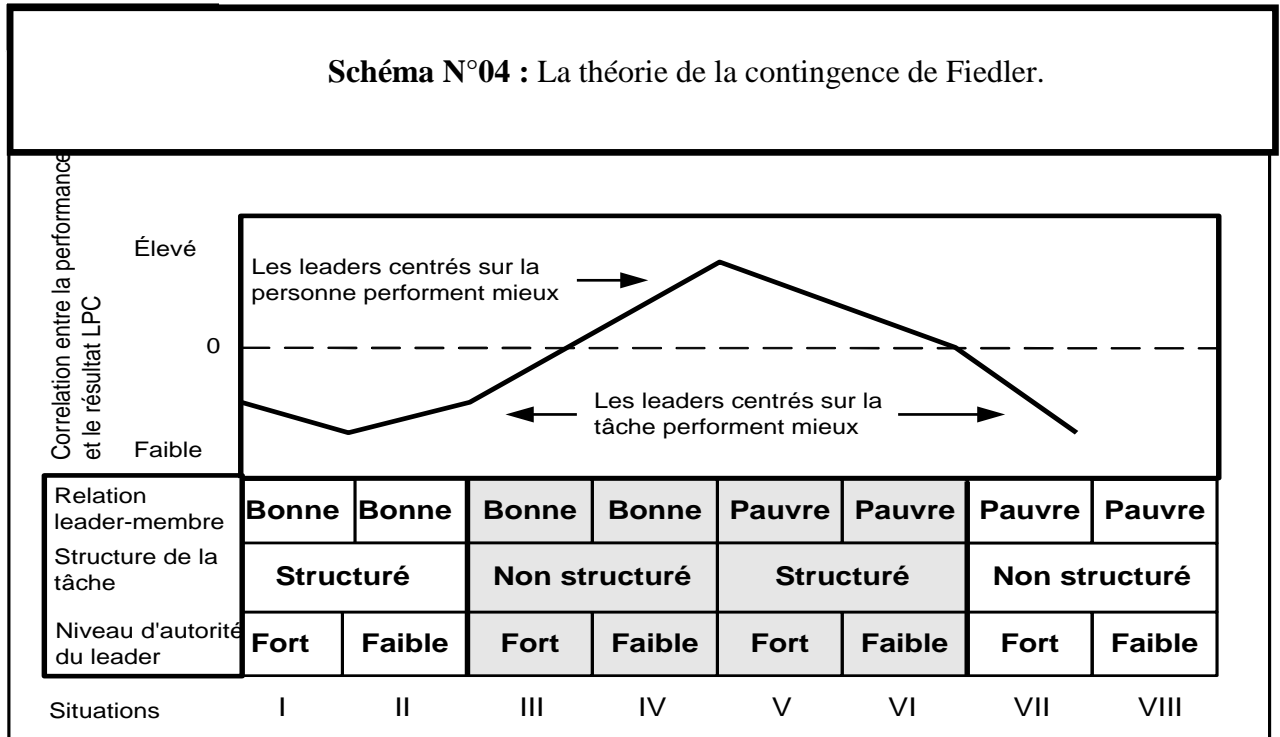
- **La structuration de la tâche** : C'est-à-dire le caractère routinier ou non des tâches assignées aux subordonnés ;
- **Le pouvoir du manager** : Fort ou faible ;
- **Les relations du manager avec ses subordonnés** : Bonnes ou mauvaises.

Pour identifier le style de leadership d'un manager, Fiedler a conçu la méthode du «questionnaire du collaborateur le moins apprécié » (CMA) qui consiste à demander au manager de faire une description de son subordonné le moins performant ; à partir de cette description, on déduit que :

- ✓ **Si la description est positive** : Le manager a un style de leadership orienté vers l'employé ;
- ✓ **Si la description est négative** : Le manager a un style de leadership orienté vers la production.

¹ SCHERMERHORN, (J) et autres : *Comportement humain et organisation*, édition ERPI, 3^{ème} éditions, Québec, 2006, p.366.

La relation entre la performance du groupe de travail, le style de leadership et le degré de maîtrise de la situation est présentée dans le schéma suivant :



Source: FRED, (F): *The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation*, Administrative Science, Quarterly, 1972, p.455.

Fiedler prévoit que le manager orienté vers les employés sera plus performant dans les cas où la maîtrise situationnelle est moyenne (3, 4, 5, 6), alors que le manager orienté vers la production aura de bons résultats dans les cas où la maîtrise situationnelle est élevée ou faible (1, 2, 7, 8).

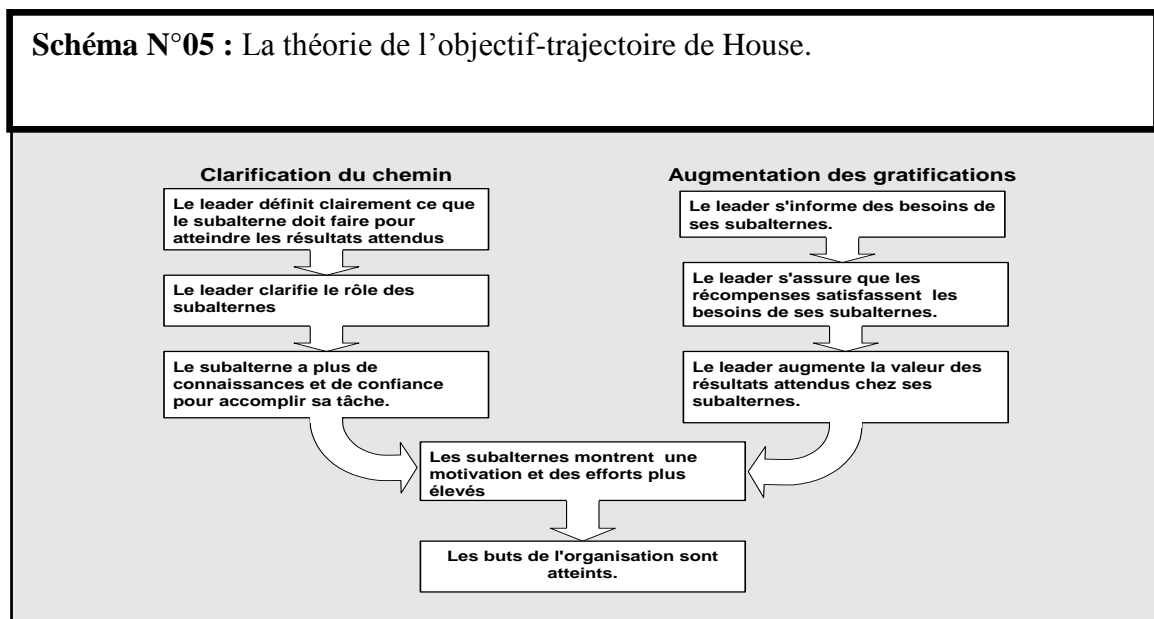
B. La théorie de l'objectif-trajectoire de House

Elle est appelée aussi la théorie du cheminement critique. Le manager efficace se comporte de manière à aider ses subordonnés à progresser et ce comportement est jugé efficace s'il est en mesure de :

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

Robert HOUSE identifie quatre styles de leadership :

- **Le style directif** : Le manager se préoccupe de la production, organise le travail, indique aux employés ce qu'il attend d'eux et leur donne les instructions en vue de réaliser les tâches ;
- **Le style bienveillant** : Le manager se préoccupe du bien être des subordonnés et adopte des attitudes amicales avec eux ;
- **Le style participatif** : Le manager consulte ses subordonnés et leur demande des suggestions dont il tient compte avant la prise de décision ;
- **Le style axé sur les réalisations** : Le manager fixe des objectifs ambitieux de production, attend de ses subordonnés de fournir de grands efforts et met l'accent sur la qualité du travail.



Source: BERNARD, (B): *Leadership: Good, Better, Best*, Organizational Dynamics, Hiver, 1985, pp.26-40.

C. Le modèle de leadership situationnel de Hersey et Blanchard

Développé par Paul HERESY et Kenneth BLANCHARD, le modèle situationnel de leadership repose sur l'idée que l'efficacité du leader réside dans sa capacité de modifier son style de leadership en fonction du degré de maturité de ses subordonnés. Cette maturité est tributaire de la capacité (la compétence) et de la volonté des subordonnés à faire le travail qui leur est assigné.

Hersey et Blanchard identifient quatre degrés de maturité auxquels le manager doit appliquer le style de leadership convenable (allant de la directivité à la délégation) :

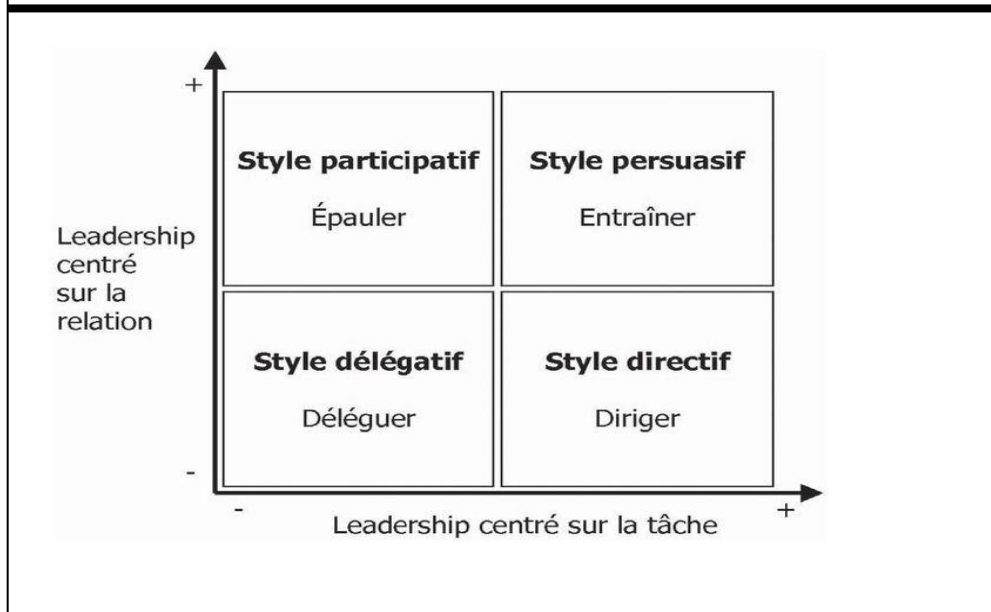
➤ **Maturité faible** : (Correspond au cas où le subordonné est à la fois incompetent et non motivé) : Le manager doit préciser ce que le subordonné doit faire, donner des instructions précises à propos des tâches et assurer une supervision étroite de leur exécution (Style directif axé sur la production et donnant peu d'intérêt aux relations).

➤ **Maturité faible à moyenne** : (Correspond au cas où le subordonné est incompetent, mais motivé) : Le manager doit préciser les rôles du subordonné, mais il doit expliquer les directives concernant les tâches de façon convaincante afin de maintenir son enthousiasme (Style entraîneur axé à la fois sur la production et les relations).

➤ **Maturité moyenne à élevée** : (Correspond au cas où les subordonnés sont compétents, mais peu motivés) : Le manager doit favoriser l'échange des idées avec son subordonné, insister sur son participation à la prise des décisions et stimuler sa volonté de s'investir dans le travail (Style de leadership axé sur les relations et ne donnant que peu d'intérêt à la production).

➤ **Maturité élevée** : (Correspond au cas où le subordonné est à la fois compétent et motivé) : Le manager ne doit que procurer le minimum d'encadrement et de soutien au subordonné (Style de délégation accordant peu d'intérêt à la fois à la production et aux relations humaines).

Schéma N°06 : Le modèle situationnel d'Hersey et Blanchard



Source : MAGAKIAN (J), BARMEYER (C): *50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines*, éditions Bréal, Paris, 2003, p31.

1.4 La nouvelle approche de l'étude du leadership

La plupart des recherches précédentes sur le leadership concernent la définition et la compréhension d'un type de leader, le leader transactionnel¹.

Ces théories conçoivent le leadership comme la gestion d'une relation d'échange avec les subordonnés à travers laquelle le manager les motive et les stimule pour réaliser les objectifs organisationnels. L'influence du manager sur les subordonnés « *Découle du fait qu'il est dans leur meilleur intérêt d'agir comme il le souhaite* »².

Le leader transformationnel exerce une influence profonde et durable sur ses collaborateurs et les incite à transcender leurs intérêts personnels pour atteindre les objectifs les plus nobles de leur travail et concrétiser la vision de l'organisation.

¹ ROBBINS, (S) et DECENZO, (D): Op.cit, p.345.

²KUHNERT, (K) et LEWIS, (P): « *Transactional and transformational leadership* »: A constructive developmental analysis », in revue academy of management review, N°4, 1987, PP.648-657.

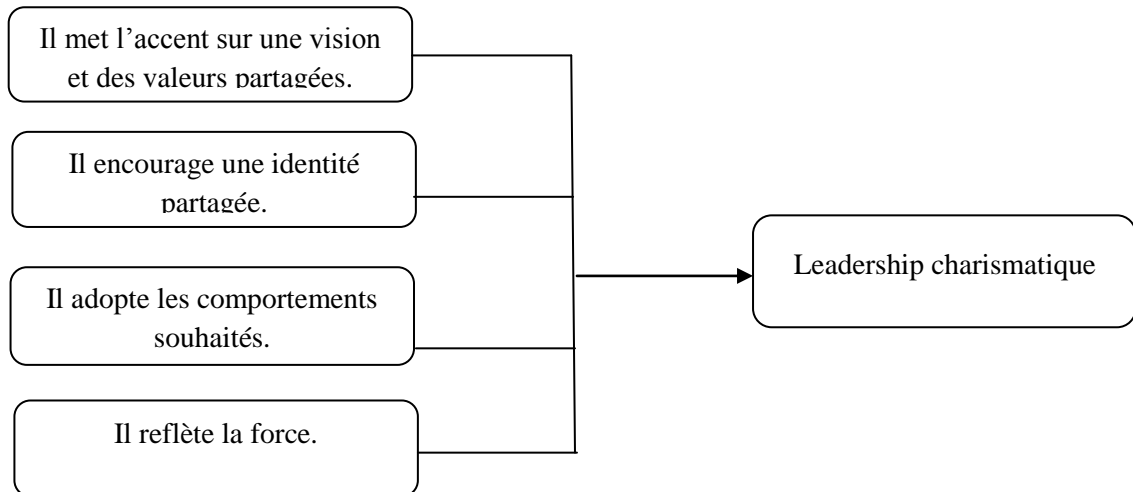
Les nouvelles études sur le leadership mettent en relief deux styles de leadership:

A. Le leadership charismatique

Est celui qu'exerce le dirigeant qui, uniquement grâce à sa personnalité, parvient à exercer une influence forte et profonde sur ses subordonnés.

Le leader charismatique établit des relations serrées avec les autres et développe chez eux une forte adhésion émotionnelle, une vision et un ensemble de valeurs partagées. Quant aux subordonnés, ils se montrent extrêmement passionnés par cette vision et ces valeurs, regardent le leader et ses idées avec beaucoup d'enthousiasme *«et lui attribuent des compétences extraordinaires ou héroïque »*¹.

Schéma N°07 : Modèle du leadership charismatique



Source : HELLIERGEEL, (D) et autres : *Management des organisations*, édition De Boeck université, Bruxelles, 2006, p.392.

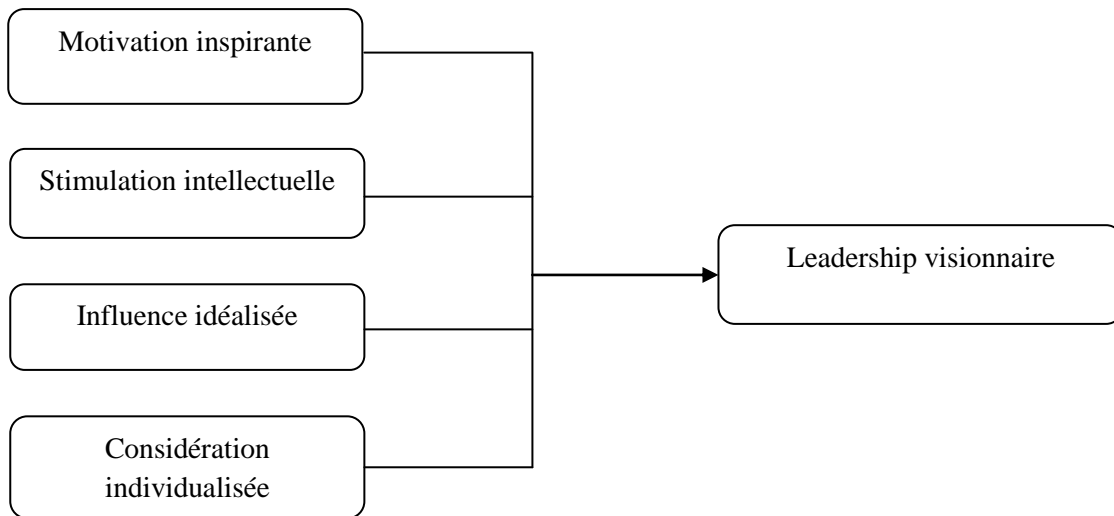
B. Le leadership visionnaire

*« Englobe l'anticipation des tendances à venir, l'inspiration des subordonnés pour qu'ils comprennent et adoptent une vision du possible, la formation des autres pour qu'ils accèdent au leadership, ou améliorent leur pratiques et la transformation de l'organisation en une communauté d'apprenants stimulés et récompensés »*²

¹ GEIER, (G): *«A trait approach to the study of leadership in small groups »*, in revue journal of communication, N°10, December, 1999, PP.316-323.

² HELLIERGEEL, (D) et autres : Op.cit, p.392.

Schéma N°08: Le modèle du leadership visionnaire.



Source : HELLIEREGEL, (D) et autres : Op.cit, p.396

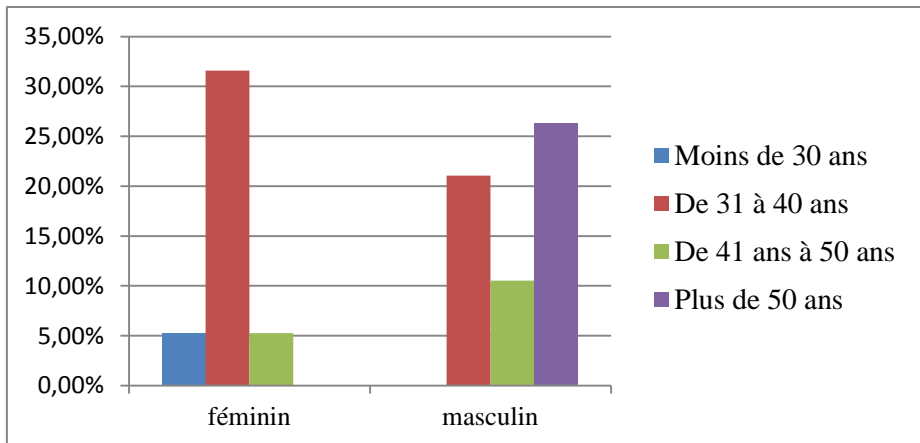
2. Le style de leadership dominant au sein d’Algérie Télécom

En se basant sur une enquête quantitative, nous avons administré deux questionnaires (Annexe1 et annexe3) le premier destiné aux managers et le second aux collaborateurs de la division ressources humaines. L’analyse et interprétation des réponses nous permettront de définir le style de leadership dominant au sein d’Algérie Télécom.

A. Présentation de la population interrogée

Suite au dépouillement des 19 questionnaires restitués sur 40 distribués, nous avons constaté que notre échantillon de managers est structuré comme suit :

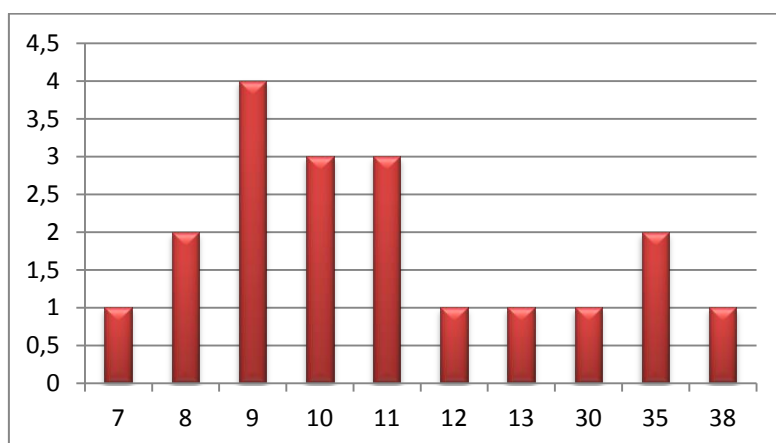
Graphe N° 1 : Répartition de l’effectif selon le sexe et l’âge



Nous constatons à travers ce premier graphe un déséquilibre dans la répartition de notre échantillon, la population étudiée est composée majoritairement de sexe masculin dont 45% appartiennent à la tranche d'âge de plus de 50 ans.

La dominance du sexe masculin de plus de 50 ans dans ce poste de manager pourrait être lié, d'une part, à l'intérêt récent porté à l'emploi des femmes qui prennent de plus en plus d'importance vis-à-vis de la politique d'emploi de l'entreprise et d'autre part à l'ancienneté dans la société qui –pour les managers- varie entre 7 et 38 ans (graphe N°2) et qui constitue le premier facteur dans le processus de promotion au sein de l'entreprise.

Graphe N° 2 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans la société

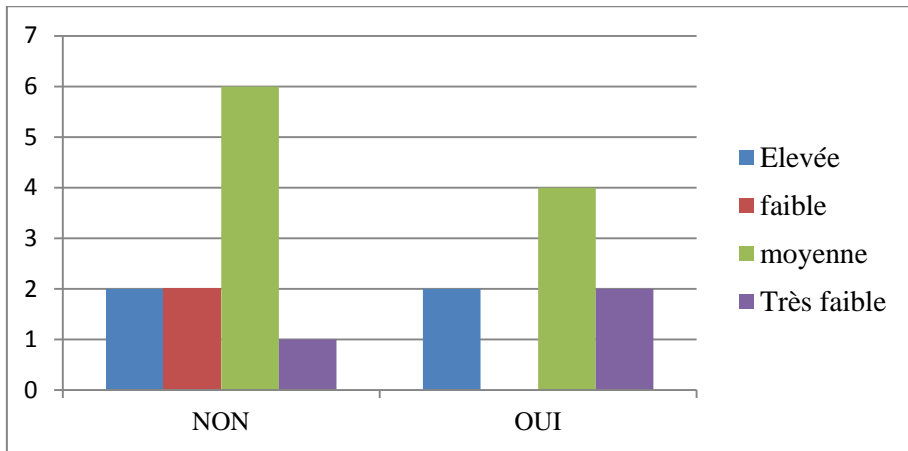


Par ailleurs, plus de la moitié des interrogés n'ont bénéficié d'aucune formation en management, et aucun de ceux qui ont eu droit à une formation n'a déclaré avoir suivi une formation en leadership ou en management de la ressource humaine. Ce constat, révèle que le développement de la ressource humaine ne constitue pas la première préoccupation de la société.

B. Le style de leadership exercé par les managers d'Algérie Télécom

De part les traits caractérisant notre échantillon, nous pouvons a priori qualifier le style adopté par les managers pour gérer leurs subalternes de directif. Nous allons à travers la deuxième partie du questionnaire (de la question 7 à 17) essayer de déduire les pratiques de management dominantes qui nous permettront de déceler le style de leadership dominant.

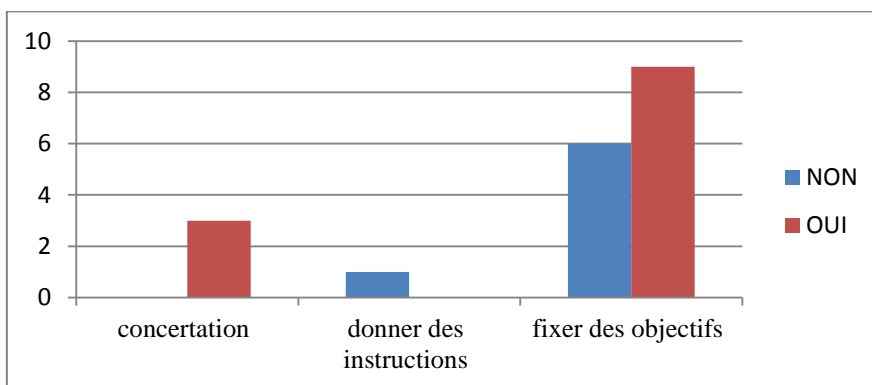
Graphes N° 6 : l'adéquation des objectifs des collaborateurs avec ceux de l'entreprise et l'autonomie accordée par les managers aux subalternes



Près de 60% des managers déclarent que les objectifs de la société et ceux des subalternes ne sont pas compatibles et c'est pour cette raison que plus de la moitié (6 sur 11) de ces derniers n'accorde qu'une autonomie moyenne aux subalternes.

Selon HERSEY et BLANCHARD, le leader doit être capable de s'adapter aussi bien aux situations auxquelles il fait face que les personnes qui sont en face de lui. Le graphique suivant représente le style que les managers de la division RH préfèrent pour gérer leurs collaborateurs, autrement dit, s'ils les gèrent tous de la même manière et quelle action ils adoptent pour ça.

Graphes N° 7: le style que les managers préfèrent pour diriger leurs subalternes



D'après le résultat du croisement de la question 8 et 9, la majorité des managers affirment gérer différemment leurs subalternes et préférer fixer des objectifs, expliquer comment les réaliser, et suivre de près leur réalisation. Ceci consolide le résultat précédent concernant l'autonomie accordée aux subalternes qui est moyenne voire faible.

Un élément très important et directement lié au leadership est la motivation au travail, selon 53% des répondants (tableau N°14 Annexe I) le premier facteur favorisant cette dernière est la reconnaissance suivie par les bonnes relations interpersonnelles et ne classant les bonnes conditions de travail et les récompenses matérielles qu'en dernière et avant dernière place.

C. Comportement des leaders vis-à-vis de leurs collaborateurs (test d'auto diagnostic)

Chaque manager a des tendances dominantes, résultats du caractère inné, du système de valeur privilégié, des formations acquises, du style propre à chaque entreprise....

De ce fait, ce test propose un échantillon de douze situations (qui ont été modifiées et simplifiées) illustrant à parts égales, les quatre niveaux d'autonomie des subordonnés¹ (donc les quatre styles à adopter par les managers) :

1. Style de leadership orienté vers la production (S₁) ;
2. Style de leadership orienté vers la production et les relations humaines (S₂) ;
3. Style de leadership orienté vers les relations humaines (S₃) ;
4. Style de leadership laisser-faire(S₄).

Le tableau ci-après permet d'identifier le style de leadership dominant :

1. En encerclant dans ce tableau, pour chaque situation, la lettre (A, B, C et D) qui correspond au choix de comportement effectué par l'interrogé (le manager) dans le test.

2. Puis, en additionnant verticalement, par colonne, le nombre de lettres encerclées pour obtenir des totaux en bas du tableau. Les poids relatifs de ces totaux sont très révélateurs du style de leadership dominant.

¹ Pour bien comprendre le test, voire « le modèle de leadership situationnel », p30 de ce mémoire.

Tableau N° 5: la grille de décodage du style de leadership dominant

Styles Situations	S₁	S₂	S₃	S₄
1	A	C	B	D
2	C	B	D	A
3	B	D	A	C
4	C	B	D	A
5	B	D	A	C
6	C	B	D	A
7	D	A	C	B
8	C	A	D	B
9	B	D	A	C
10	A	C	B	D
11	C	A	D	B
12	A	C	B	D
Total (score d'un manager)
score idéal	3	3	3	3

Source : RAVENNE (C), *les nouvelles missions du management*, édition ESF-ENTREPRISE MODERNE D'EDITION, paris, 1988, p.31.

Exemple: Le style dominant dans cet exemple est S₄ : Le style de laisser-faire.

S₁	S₂	S₃	S₄
1	2	3	6

En toute logique, le résultat idéal de ce tableau donne une part égale aux quatre styles, puisque les douze situations illustrent également les quatre niveaux d'autonomie. Voici le score idéal :

S₁	S₂	S₃	S₄
3	3	3	3

L'examen des tests recueillis nous a permis d'arriver aux résultats illustrés dans le tableau suivant:

Tableau N°6 : Répartition de l'échantillon suivant le style de leadership dominant

Le style de leadership	Fréquence	Pourcentage
Le style directif S ₁ (axé sur la production).	9	47.37%
Le style S ₂ (axé à la fois sur la production et les relations humaines).	6	31.57%
Le style S ₃ (axé sur les relations humaines).	3	15.8%
Le style laisser-faire S ₄ .	1	5.26%
Total	19	100%

Source : élaboré par nos soins sur la base des résultats du questionnaire.

D'abord, nous remarquons que le style S₁ (axé sur la production) se présente comme le style dominant chez presque la moitié des managers. Quant au style S₂ (axé sur la production et les relations humaines), il s'avère comme un style dominant chez presque un tiers des managers. Dans l'ensemble, plus de trois quart ($47.38 + 31.57 = 78.94\%$) des managers adoptent un style orienté vers la production (S₁+ S₂).

Cela ne doit pas nier l'intérêt que portent les managers aux relations humaines, car plus de la moitié (66.37%) des managers ont un style de leadership plus ou moins orienté vers les relations humaines (S₂+S₃).

Ensuite, nous remarquons la quasi absence du style de leadership laisser-faire (1 sur 19) qu'est le style convenable lorsque les collaborateurs sont à la fois motivés et compétents pour faire le travail.

Enfin, aucun manager n'a le score idéal correspondant au manager adapté.

Par ailleurs, calculer le score n'est suffisant que pour juger le style de leadership dominant, sans pour autant savoir si le(s) manager(s) adoptent le comportement adéquat à chaque situation. En effet, il ne suffit pas d'avoir une égale répartition des quatre styles (3, 3, 3, 3), il convient d'avoir coché dans chaque situation le comportement le plus adéquat.

A la rigueur, nous pouvons considérer que tel autre comportement est acceptable et n'engendre pas d'écart flagrant. Mais, dans certains cas, des comportements sont à éviter.

Donnons donc une appréciation en points à l'adéquation de chaque comportement à la situation présente :

- ✓ +2 : excellent comportement (= adéquation).
- ✓ +1 : comportement acceptable.
- ✓ -1 : comportement qui n'améliorera pas la situation.
- ✓ -2 : comportement qui risque de causer des catastrophes dans le cas présent.

Voici la deuxième grille de décodage représentant pour chaque comportement choisi (A-B-C-D) son degré d'adéquation à la situation présente :

Tableau N° 7 : La grille de décodage de la capacité d'adaptation des managers

Comportement adopté Situation	A	B	C	D
1	-2	+2	-1	+1
2	+2	-1	-2	+1
3	+1	-2	+2	-1
4	-2	+1	+2	-1
5	-1	+1	-2	+2
6	-2	+1	+2	-1
7	+2	-2	+1	-1
8	+1	-1	-2	+2
9	+1	-2	-1	+2
10	-2	+2	-1	+1
11	-1	+2	-2	+1
12	+2	1-	+1	-2
Total
Total général (sommés des totaux des colonnes) =points.				
Total idéal : 2 * 12 = 24 points (score de l'adaptabilité parfaite).				

Source : RAVENNE (C) : Op.cit, p.33

Après avoir examiné des tests recueillis nous avons abouti aux résultats de tableau suivant:

Tableau N°8 : Répartition de l'échantillon suivant la capacité d'adaptation à la motivation et qualification des collaborateurs

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Moins de 0 points (absence d'adaptabilité)	13	68%
De 0 à 5 points (adaptabilité très faible)	5	27%
De 6 à 10 points (adaptabilité faible)	1	5
De 11 à 14 points (adaptabilité moyenne)	0	0%
De 15 à 20 points (adaptabilité assez forte)	0	0%
De 21 à 24 points (adaptabilité très forte)	0	0%
Total	19	100%

Source : élaboré par nos soins sur la base des résultats du questionnaire.

Nous constatons que la majorité (68%) des managers a obtenu des résultats négatifs (inférieur ou égal à 0) ce qui reflète une absence totale d'adaptabilité aux différentes situations. Le reste des répondants font preuve d'une adaptabilité faible ou très faible. Ceci révèle que, globalement, les managers ne réagissent pas adéquatement aux situations auxquelles ils font face.

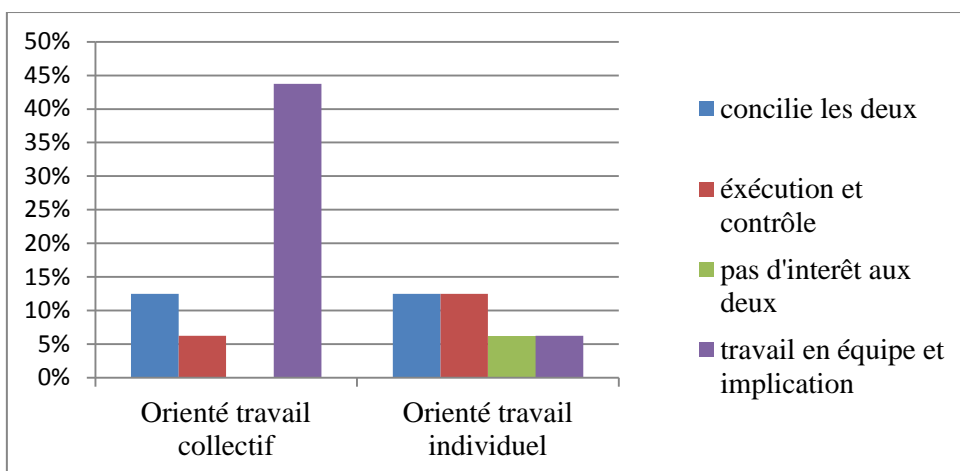
Nous pouvons conclure que le style de leadership dominant au sein de la division « ressources humaines » d'Algérie Télécom est le style « directif » axé sur la production (S1). De plus, les managers de cette même division semblent ne pas adopter les actions et comportements adéquats aux différentes situations rencontrées.

Afin de s'assurer de la fiabilité des résultats issus de l'analyse du premier questionnaire, nous allons les comparer avec certaines questions du second qui est destiné aux collaborateurs.

- **Perception qu'ont les collaborateurs de leurs managers à Algérie Télécom**

A travers l'analyse des réponses des questions (de 4 à 9), nous allons essayer de détecter l'image que les managers reflètent chez leurs collaborateurs.

Graphe N° 8: l'orientation des managers dans leurs actions selon les collaborateurs

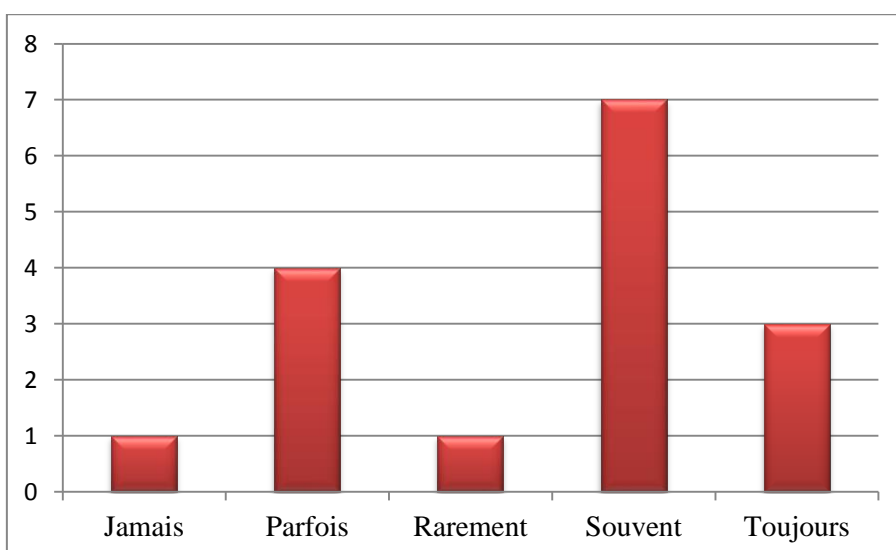


Le schéma indique que plus de la moitié soit 62.5% des répondants déclarent que leurs managers sont sociables et orientés vers le travail collectif et qu'ils encouragent toujours le travail d'équipe et favorisent l'implication dans les tâches.

En effet, ce trait de personnalité est indispensable au leader, car son travail exige d'entrer dans des interactions permanentes avec ses collaborateurs, les convaincre, susciter leur enthousiasme... etc.

Un bon leader est aussi celui sur lequel les collaborateurs peuvent compter en cas de difficultés ou de problèmes de travail.

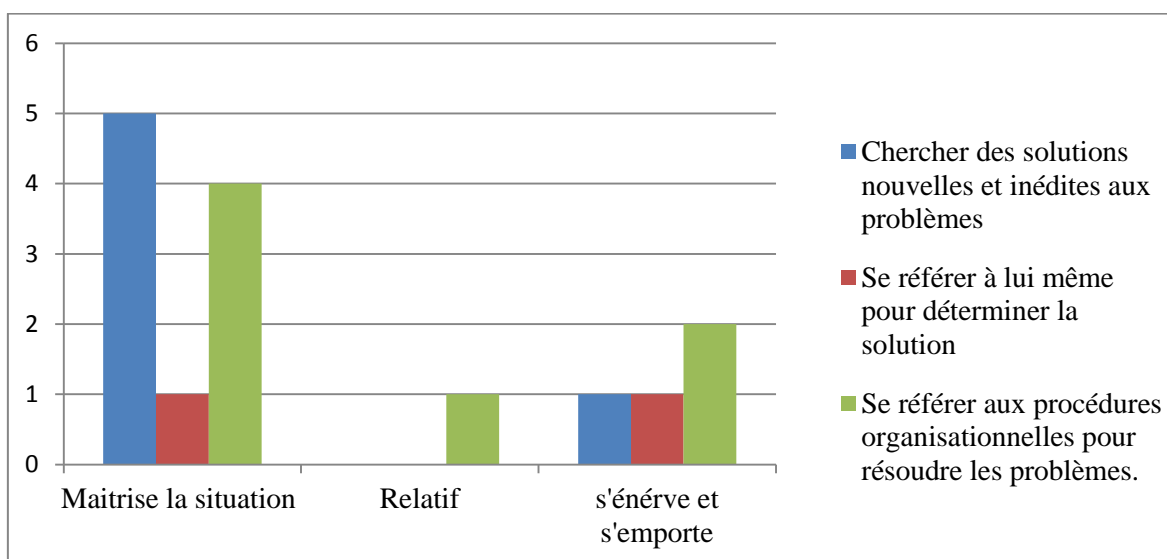
Graphe N° 9: les collaborateurs comptent-ils sur l'aide de leur manager en cas de difficultés au travail



D'après le schéma, 10 (7+3) collaborateurs sur 16 affirment compter « souvent » ou « toujours » sur l'aide de leur manager, contre une seule personne qui nie totalement faire appel à son manager en cas de problème au travail.

Ce constat consolide l'idée que les managers –malgré qu'ils adoptent un style de leadership directif- ne négligent pas totalement l'aspect humain et relations sociales.

Grphe N° 10: la réaction des managers face aux problèmes



Le graphe ci-dessus illustre la perception qu'ont les collaborateurs de leurs managers quant à leur réaction face à des situations difficiles au travail. La part de collaborateurs estimant que leur manager maîtrise la situation est de 62% dont la majorité déclare que le processus de résolution des problèmes consiste à la recherche de solutions inédites et nouvelles.

Cependant, il ne faut pas négliger la proportion (44%) de répondants qui déclarent que la résolution des problèmes passe obligatoirement par les procédures organisationnelles. Ce dernier résultat ainsi que celui qui le précède consolident la conclusion à laquelle l'analyse du premier questionnaire a aboutit qui est que les managers de la division RH d'Algérie Télécom adoptent un style de leadership directif sans négliger pour autant les relations humaines.

CHAPITRE 3 :

LA PERFORMANCE HUMAINE AU SEIN D'ALGERIE TELECOM

Après avoir défini le style de leadership dominant au sein d'Algérie Télécom, nous allons à présent voir l'impact de ce style sur la performance humaine de cette entreprise. Mais, avant d'entamer cette analyse, un rappel de quelques concepts théoriques sur la performance d'entreprise et la performance humaine s'impose.

SECTION1 : LA NOTION DE PERFORMANCE

Le concept de performance a donné lieu à de nombreux écrits et les chercheurs ont eu beaucoup de difficultés à s'entendre sur sa signification.

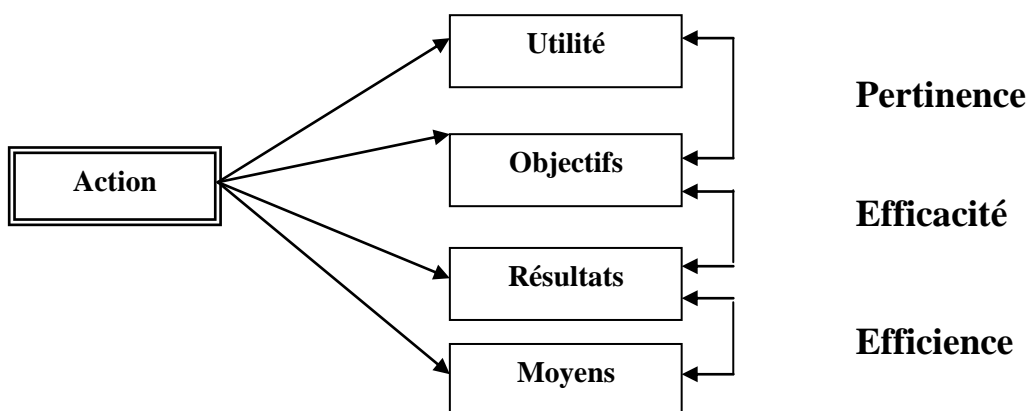
1.1. Définition de la performance

La performance d'une action peut être jugée à travers trois critères différents mais complémentaires :

- **La pertinence** : Elle concerne l'utilité de ce qui vise l'action
- **L'efficience** : Bien faire et faire sans perte (mieux, plus vite, au moindre coût) peut importe ce qui est fait.
- **L'efficacité** : Elle va plus loin que l'efficience, elle vise à produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts dépensés.

Ces trois (03) critères peuvent être mis sous la forme du schéma suivant :

Schéma N°8 : Les critères de performance



Source : KHMAKHEM, (A): *la dynamique de contrôle de gestion*, édition, Dunod, Paris, 1992, p.200.

En général, par le mot performance nous entendons le niveau qualitatif et quantitatif des résultats obtenus par un individu ou un groupe dans une situation de travail donnée.

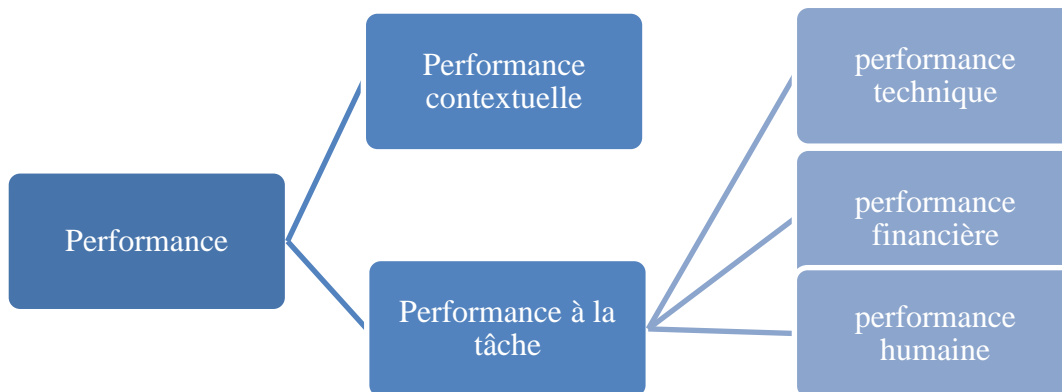
Pour Dimitri WEISS (2001): « *La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut être pour une équipe de direction, c'est le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* ». ¹

Pour A. KHEMAKHEM (1992): « *La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche, ...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* » ²

1.2. Les types de performances

La performance, perçue et mesurée au niveau des individus ou des groupes de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources : l'une externe (contextuelle) et l'autre interne (liée à la tâche).

Schéma N°9 : les différents types de performance



Source : réalisé par nous-mêmes

¹ WEISS, (D) : *les ressources humaines*, éditions d'Organisation, 3^{ème} éditions, Paris, 2001. p. 675.

² KHEMAKHEM, (A): *op.cit*, p.311.

A. La performance contextuelle

Elle représente les comportements non liés directement à la tâche, tels que : l'aide à la coopération vis-à-vis des collègues, le maintien propre du lieu de travail, l'acceptation et la défense des objectifs de l'entreprise ou le volontariat pour la réalisation des tâches non incluses dans la fonction.

A titre d'exemple, un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie d'une exploitation d'un brevet, etc.

B. La performance à la tâche

Cette performance résulte de la combinaison de plusieurs indicateurs d'un domaine, secteur ou service précis :

a. Une performance technique : l'aptitude de mettre en œuvre efficacement les investissements.

b. Une performance financière : l'efficacité dans la mobilisation et l'utilisation des moyens financiers.

c. Une performance humaine : Par l'implication de collaborateurs compétents et par le succès qui en résulte, exemple : atteinte d'objectifs. (Qui fera l'objet de notre étude).

1.3. La performance humaine

La performance de l'homme au travail a donné lieu à plusieurs écrits en littérature de management qui la mettent en relation avec les styles de leadership. Ainsi, nous pouvons constater l'importance de la place qu'occupe le comportement humain dans la performance au travail

FAMOS définit la performance de l'employé au travail comme « *le résultat obtenu par un pratiquant lors de l'accomplissement d'une tâche donnée, perçu, mesuré, et évalué par lui ou par un observateur... le terme performance doit être utilisé d'une manière spécifique, il fait référence à un résultat situé sur un continuum évaluatif* »¹.

¹ FAMOSE, (P): *Cognition et performance*, INSEP, 1993.

Pour ABRAMIS, la performance au travail est « *l'exécution efficace d'un salarié de toutes les tâches qui lui ont été confiées, et la bonne contribution de celui-ci à l'environnement social du travail..... La performance sociale est définie comme la capacité du salarié à bien s'entendre avec les autres, de faire des compromis, et d'éviter les conflits* »¹.

Quelle que soit la variété des conceptions, la performance au travail revêt un caractère important pour l'entreprise. De ce fait, elle a fait l'objet de nombreuses recherches visant à repérer et étudier ses facteurs déterminants. À la tête de la liste de ces facteurs, on trouve la satisfaction professionnelle.

SECTION2 : L'IMPACT DU STYLE DE LEADERSHIP SUR LA PERFORMANCE HUMAINE AU SEIN D'ALGERIE TELECOM

Dans cette section, nous allons tenter d'étudier l'impact du style de leadership dominant -défini dans le chapitre précédent - sur la performance humaine au sein d'Algérie Télécom. Mais avant cela, nous allons présenter un bref rappel des aspects théoriques quant à l'évaluation de la performance humaine.

1. L'évaluation de la performance humaine

L'évaluation de la performance du personnel devient une préoccupation majeure pour les employeurs, car celle-ci a principalement pour objectif d'atteindre les résultats escomptés et de développer les compétences des salariés.

SEKIOU l'a défini comme : « Une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites, des normes établies »².

¹ ABRAMIS, (D): «*Relationship of job stressors to job performance: linear or inverted?*», Psychological Reports, vol.75, 1994

² SEKIOU, (L) et autres : *La gestion des ressources humaines*, DeBoek université, 2^{ème} édition, Bruxelles, 2001, p.304.

L'évaluation des performances implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés dans une organisation, tant au niveau du savoir, que du savoir-faire et savoir-être. Elle repose sur l'habilité d'un salarié à accomplir ses tâches en fonction de certaines attentes.

1.1 Les déterminants de la performance humaine

Nous distinguons trois types de déterminants:

- **La compétence** : Professionnalisme, savoir, savoir-faire savoir-être (c'est la condition de l'efficacité individuelle).
- **La motivation** : Elle correspond à une orientation psychologique vers la réalisation des performances.
- **La culture** : Langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

1.2 Les critères d'appréciation des performances humaines

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

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

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

L'appréciation n'est pas seulement l'évaluation de ce qui a été fait, mais aussi l'analyse des améliorations à effectuer et l'observation du potentiel de l'individu qui pourrait être dégagé.

1.3 Les indicateurs de la performance humaine

La performance humaine peut être appréciée à travers un tableau de bord RH qui comprend au son sein plusieurs indicateurs dont le nombre varie d'une entreprise à une autre. Selon Stephen GATES et Pascal LANGEVIN (revue française de gestion 2010), la performance humaine est positivement associée à la mise en place des indicateurs RH. Ces indicateurs varient en fonction de trois éléments :

- L'organisation de l'entreprise ;
- Les résultats attendus ;
- Les objectifs d'affaires.

De part les statistiques disponibles au niveau de la direction ressources humaines, nous avons choisis pour notre étude quatre indicateurs :

- l'absentéisme
- les accidents de travail
- le turn-over
- les conflits sociaux et le climat social

2. Analyse d'impact

Le style dominant au sein d'Algérie Télécom ayant été défini dans le chapitre précédent est le style axé sur la production. Nous allons à présent étudier la motivation et la compétence des collaborateurs afin de vérifier si ce type de leadership est approprié et s'il a un impact positif ou négatif sur la performance humaine au sein de la division RH.

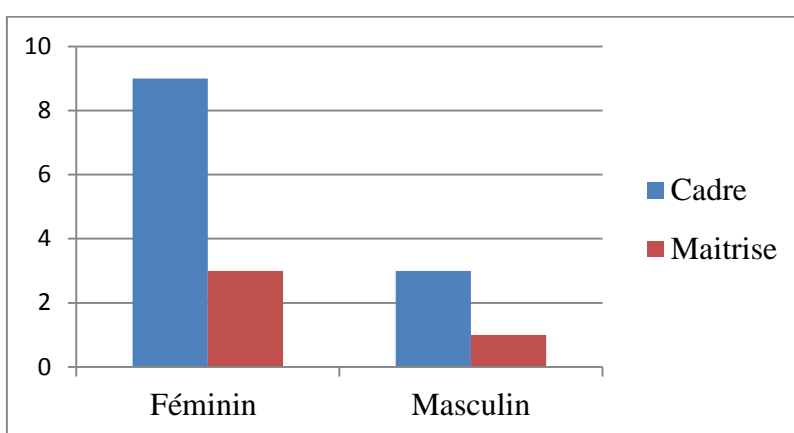
Selon Hersey et Blanchard, quand les collaborateurs sont à la fois démotivés et incompetents pour faire le travail, le style de leadership approprié est celui axé sur la production (donner les instructions et veiller à leur exécution), mais lorsqu'ils sont à la fois motivés et compétents pour faire le travail, le style convenable est celui de « laisser-faire ».

C'est sur la base de la deuxième partie du deuxième questionnaire (destiné aux collaborateurs) que nous allons tenter de déterminer l'impact du style de leadership dominant à Algérie Télécom sur sa performance humaine par rapport aux quatre indicateurs précédemment cités.

2.1. Présentation de l'échantillon des collaborateurs

L'analyse des 16 fiches signalétiques du deuxième questionnaire révèle que – contrairement à l'échantillon des managers- trois quart de l'échantillon des collaborateurs est constitué de femmes. Ces dernières occupent majoritairement des postes de cadre (graphe 8) et sont âgées moins de 40 ans. Ceci peut être expliqué par l'intérêt récent porté à l'emploi des femmes (comme il a été mentionné précédemment).

Graphe N° 8: la répartition de l'échantillon en fonction du sexe et du poste occupé.

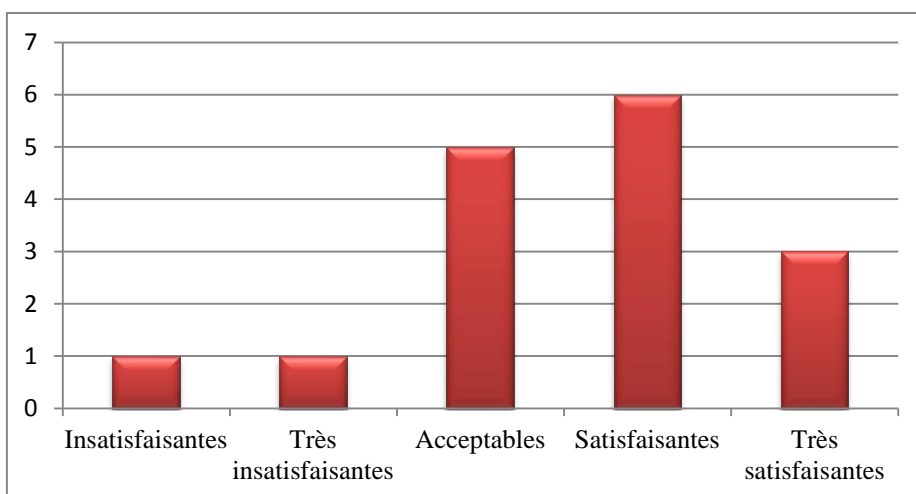


2.2. Relation des managers avec leurs collaborateurs

De part les résultats précédents qui ont permis de définir le style de leadership dominant, nous savons que les managers accordent peu d'importance aux relations humaines. Nous allons, donc, traiter les résultats de la deuxième partie du questionnaire destiné aux collaborateurs (de la question 10 à 18), non seulement pour déterminer la relation qui relie les managers avec leurs subalternes mais aussi de constater l'impact de cette relation sur la motivation et performance de ces derniers.

Une bonne relation avec les managers mène forcément à une motivation des collaborateurs. Cette dernière implique à son tour une meilleure performance humaine au travail d'où la nécessité de bien contrôler cette relation a fin de la maintenir et l'améliorer continuellement.

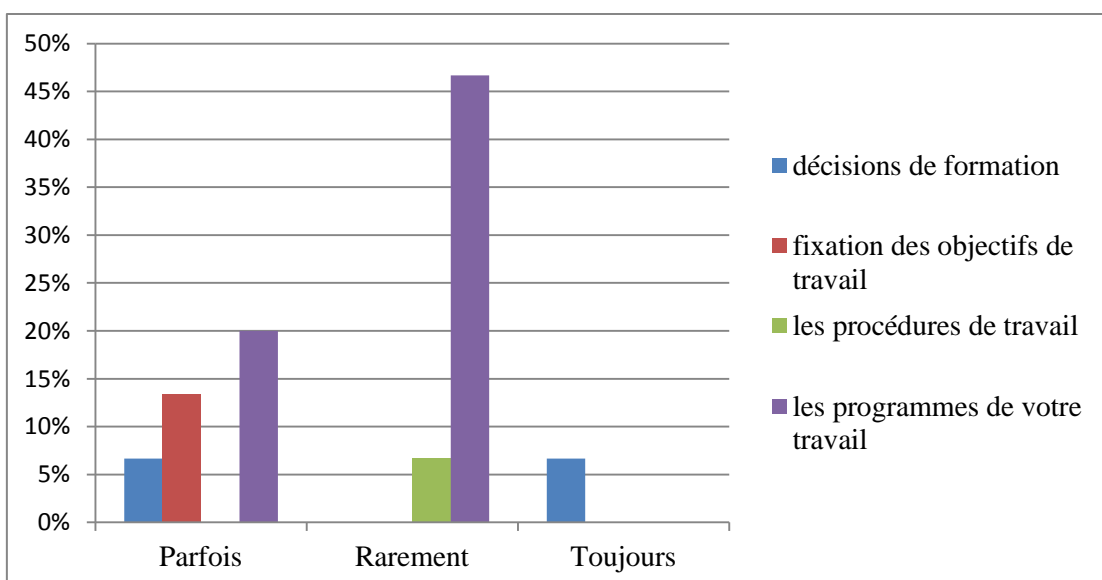
Graphe N° 9: Perception des collaborateurs de la qualité de la relation avec leurs managers



Nous remarquons que les relations entre les managers et les collaborateurs sont globalement satisfaisantes, seulement 6% des interrogés qualifient ces relations d'insatisfaisantes. Cela se contredit avec le résultat de notre analyse du style de leadership dominant au sein de l'entreprise qui est axé sur la production et n'accordant que peu d'intérêt aux relations humaines.

De ce fait, maintenir cette relation et motivation nécessiterait adopter certains comportements tel faire participer les subalternes aux décisions, faciliter la communication, récompenser leurs efforts, etc.

Graphe N° 10: la possibilité de participer à la prise de décision et les types de décision



Mis à part l'unique collaborateur qui a déclaré avoir toujours participé à la prise de décision concernant la formation, tous les autres répondants affirment participer rarement à ce processus et quand c'est le cas, 66% des décisions concernent les programmes de travail.

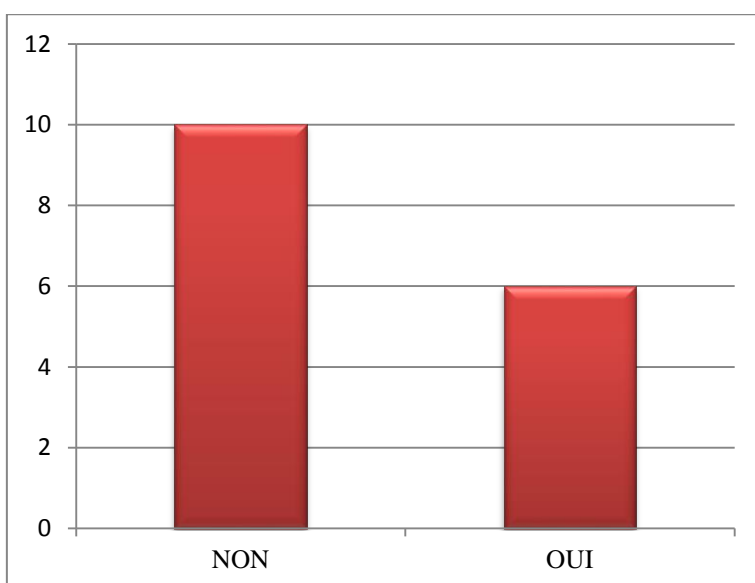
En effet, nous remarquons une absence de l'incitation de la part des managers à la participation dans la fixation des objectifs de l'entreprise (0%), alors qu'en réalité, la participation constitue un moyen précieux pour motiver les collaborateurs, elle permet de fixer des objectifs :

- ✓ Réalisables : en prenant en considération les capacités du collaborateur ;
- ✓ Compréhensible de la part du collaborateur;
- ✓ Acceptables : qui prennent en compte des besoins du collaborateur et suscitent son adhésion.

Donc, elle devrait être favorisée autant que possible par les managers de l'entreprise

Quant aux problèmes de communication, ils constituent, en général, la première source de conflits et de démotivation du personnel au sein de l'entreprise. En effet, la communication est utilisée pour aider les employés à évoluer en cohérence avec les objectifs visés c'est pour cela qu'elle doit être optimisée.

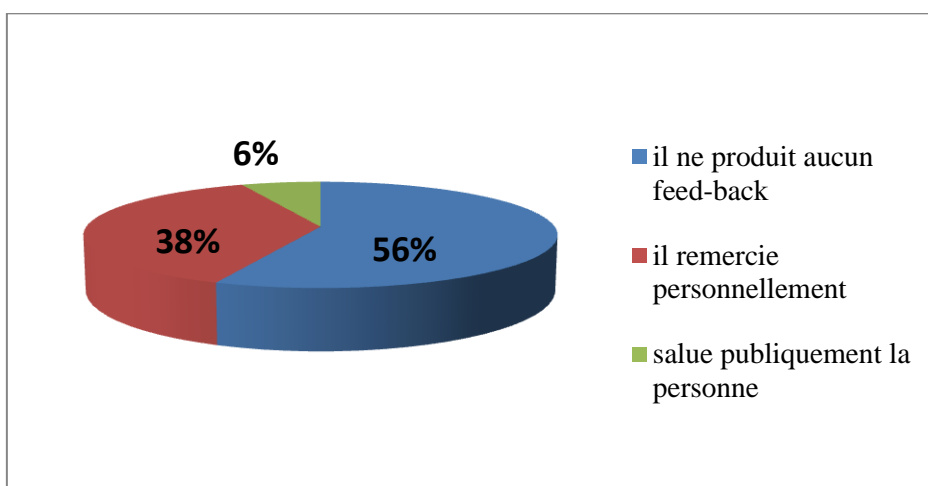
Graphe N° 11: répartition des collaborateurs rencontrant des problèmes de communication



37% des personnes interrogées avouent rencontrer des problèmes de communication avec leurs responsables. L'absence d'écoute figure en tête de liste des causes avancées avec un pourcentage de 80%. Les managers doivent développer l'habilité à l'écoute active qui leur permettra de bien comprendre leurs collaborateurs. Ils doivent aussi simplifier leur langage autant que possible.

Comme il a été cité précédemment, la reconnaissance fait parti des facteurs primordiaux pour la motivation de la ressource humaine. Elle peut prendre plusieurs formes (feed-back, réaction, récompense,...) mais elles ont toutes la même finalité à savoir, encourager les collaborateurs à améliorer leurs performances.

Graphe N° 12: réaction du manager face à une bonne performance

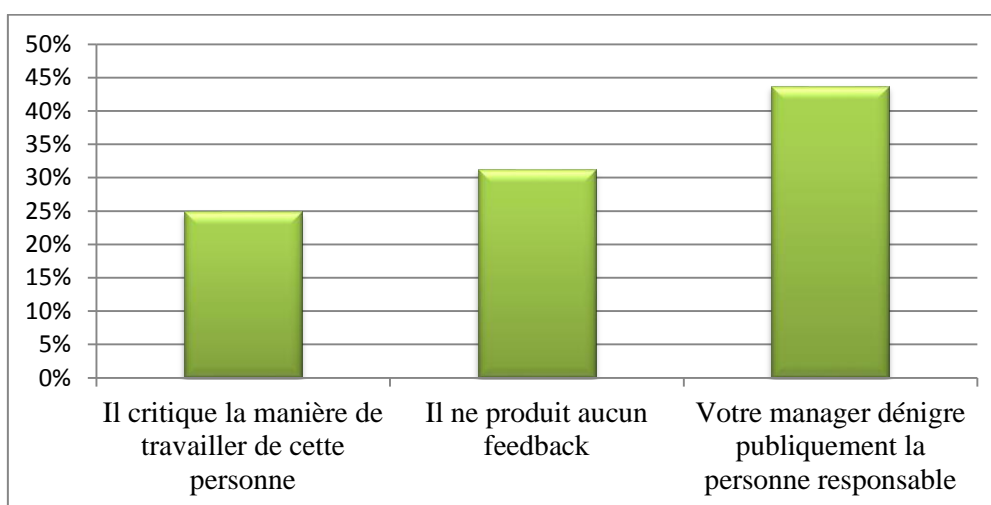


Nous constatons sur le schéma ci-dessus, que plus de la moitié des collaborateurs interrogés affirme que leurs managers ne produisent aucun feedback sur leurs bonnes performances au travail « *comme si rien ne s'était produit !* ». Ainsi, ces derniers (les collaborateurs) ne savent pas s'ils ont atteint ou non de bonnes performances, ou s'ils ont commis des erreurs, ce qui crée la déception chez eux et ne les encourage pas à répéter les comportements qui conduisent à des performances élevées au travail.

Le feedback est important pour le collaborateur ; il lui permet de se situer par rapport aux objectifs de travail, de prendre les mesures correctives, de découvrir ses faiblesses, de perfectionner ses qualifications..., ce qui débouche sur l'amélioration de ses performances au travail. Donc, les managers doivent tenir à fournir des feedbacks réguliers aux collaborateurs sur leur activité.

Dans ce sens, SKINNER dit que les comportements qui sont suivis des récompenses ont tendance à être répétés, en revanche ceux qui ne sont pas accompagnés des récompenses, ou des effets positifs, ont tendance à disparaître (ou bien s'éteindre) ; donc, les managers doivent accompagner les occasions de bonnes performances par différentes gratifications afin de renforcer leur répétition et éviter de les faire passer en silence.

Graphe N° 13: réaction du manager face à une mauvaise performance



Concernant les mauvaises performances au travail, nous observons d'une part, que presque la moitié des collaborateurs annoncent que leurs managers réagissent en les dénigrant (or, ce comportement ne peut qu'envenimer les relations interpersonnelles), d'autre part, 32% d'entre eux disent que leurs managers ne réagissent pas. Seulement un quart des collaborateurs affirment que leurs managers critiquent leur manière de travail en cas de mauvaise performance.

En effet, les spécialistes recommandent aux managers de porter leurs critiques sur les comportements qui conduisent aux mauvais résultats, et non pas sur la personne du collaborateur.

2.3. La motivation des collaborateurs

Lakhdar SEKIOU définit ainsi la motivation comme suit : « *La motivation se définit ainsi comme une force qui pousse l'individu à satisfaire ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension, et donc à établir un équilibre* ». ¹

Cette définition de l'auteur nord Américain met en évidence la relation entre motivation et performance dans la mesure où la première pousse l'individu à réaliser ses objectifs, satisfaire ses besoins et établir un équilibre, trois éléments une fois réunis implique une bonne performance chez les employés.

Nous avons demandé aux collaborateurs de classer les facteurs de motivations par ordre d'importance décroissant (du plus important au moins important) afin de les comparer avec ceux cités par les managers.

Nous avons remarqué que le premier facteur de motivation chez les collaborateurs est les récompenses matérielles. La classification que donnent les collaborateurs aux facteurs de leur motivation est la suivante:

1. Les récompenses matérielles.
2. Les possibilités de promotion.
3. La reconnaissance.
4. Les bonnes relations sociales.
5. Les bonnes conditions de travail.
6. La stabilité professionnelle.

Nous constatons que les récompenses matérielles et Les possibilités de promotion viennent en tête de liste des facteurs de motivation ce ci est en adéquation avec la classification des managers aux troisième et quatrième place se trouvent respectivement la reconnaissance et les bonnes relations sociales. Par rapport à la classification faite par les managers dans le questionnaire précédent, nous constatons que ces derniers considèrent que ces facteurs (reconnaissance et bonnes relations sociales) ont moins d'importance et viennent en bas d'échèle.

¹ SEKIOU (L) : *Gestion de personnel*, éditions d'organisation, Paris, 1986, p.60.

Ces résultats montrent une incompréhension de la part des managers quant aux facteurs de motivation de leurs collaborateurs ; ainsi ils leur proposent des rétributions incohérentes avec leurs besoins. Donc les managers devraient procéder à l'étude des facteurs de motivation de leurs collaborateurs et les prendre en considération lors de la conception et répartition du travail.

En ce qui concerne le besoin en bonnes relations sociales, nous voyons que les collaborateurs le mettent en milieu de classement; cela s'explique par le fait que ce besoin est moyennement satisfait du fait du style de leadership dominant au sein de l'entreprise est axé sur la production et n'accorde que peu d'intérêt aux relations humaines.

Quant aux besoins de bonnes conditions de travail et stabilité professionnelle en tant que facteurs de motivation, les collaborateurs les classent, en avant dernier et en dernier rang, ceci s'explique par le fait que ces besoins sont déjà satisfaits grâce à la politique de l'entreprise qui garantit les deux à la fois.

2.4. Analyse des quatre indicateurs de performance

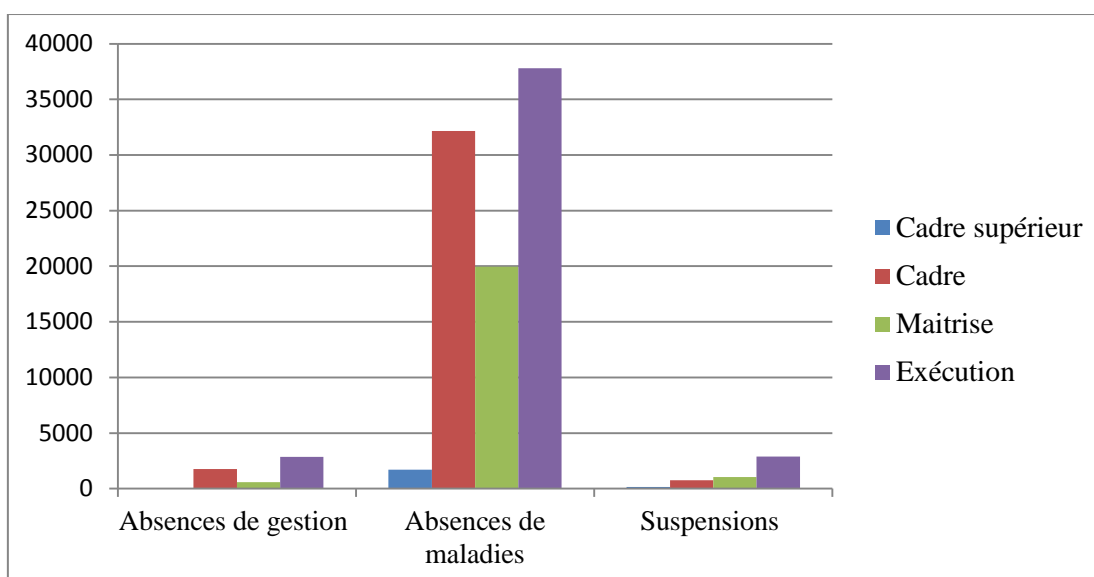
Comme il a été cité au début de cette section, l'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance humaine s'est faite en se basant sur quatre principaux critères à savoir : l'absentéisme, les accidents de travail, le turn-over, les conflits sociaux et le climat social.

A. l'absentéisme

Il peut être le signe d'un refus provisoire de travailler et donc d'une baisse de l'implication. Son augmentation au-delà d'un certain seuil est la démonstration d'une dégradation du climat social.

L'effet du leadership n'a pas été clairement établi en ce qui a trait aux résultantes défavorables, telles que l'épuisement émotionnel et l'absentéisme. Étonnement, un nombre limité d'études ont été dédiées au rôle des leaders dans la réduction de ces conséquences, que plusieurs considèrent comme étant nuisibles à la performance organisationnelle (Darr et Johns, 2008).

Graphe N° 14: le nombre d'absences par nature (en jours)



Le graphe ci-dessus illustre la répartition des jours d'absence par catégories socioprofessionnelles. Nous remarquons que les absences de maladies constituent la plus grande proportion des absences avec un total avoisinant les 91610 jours par an (2013).

Ces absences peuvent être justifiées par une intolérance à un environnement de pression ou de stress. En effet, plusieurs soutiennent que les absences volontaires et de courtes durées reflètent une stratégie comportementale de «coping» adoptée par les employés en réponse à l'épuisement ou au stress (Shamian, KERR, Spence LASCHINGER et THOMSON, 2003).

De ce fait, nous constatons que le style de leadership exercé au sein de la division RH d'Algérie Télécom qui est directif (axé sur la production et ne donnant que peu d'intérêt aux relations humaines) influe négativement sur l'assiduité des collaborateurs qui, à son tour pénalise leur performance.

B. les accidents de travail

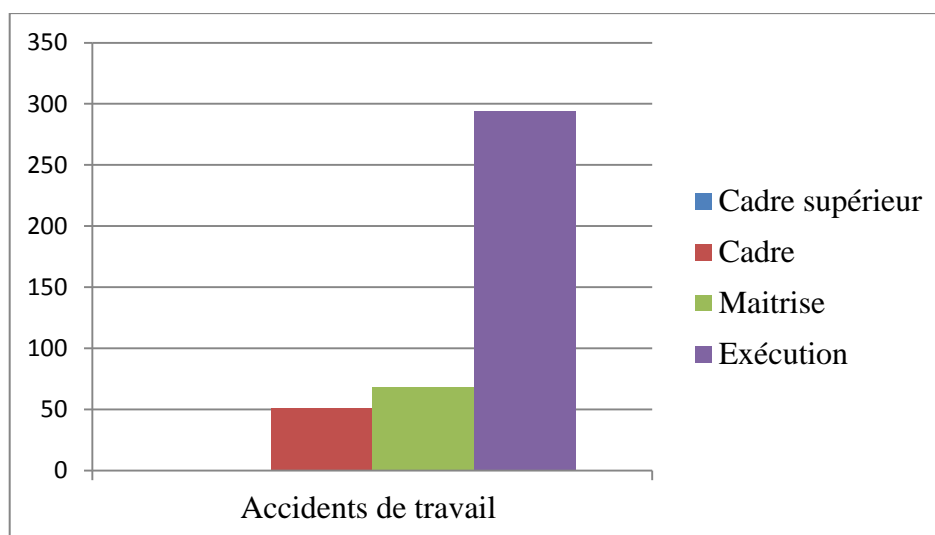
L'accident de travail, est tout accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salariée ou non, travaillant à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprises.

Selon la loi n° 83-13 du 2 Juillet 1983 relative aux accidents de travail et aux maladies professionnelles, est considéré comme accident du travail, tout accident ayant entraîné une lésion corporelle, imputable à une cause soudaine, extérieure, et survenu dans le cadre de la relation de travail.

Est également considéré comme accident du travail, l'accident survenu au cours:

- D'une mission à caractère exceptionnel ou permanent, accomplie hors de l'établissement conformément aux instructions de l'employeur;
- de l'exercice ou à l'occasion de l'exercice d'un mandat politique électoral, ou bien au titre d'une organisation de masse;
- de cours d'études suivis régulièrement en dehors des heures de travail.

Graphe N° 15: le nombre d'accidents de travail par CSP (catégorie socioprofessionnelle)



La majorité des accidents de travail concerne les collaborateurs d'exécution car, étant au plus bas d'échelle, ceux sont eux qui subissent les effets du leadership adopté notamment le stress et la pression. De plus, certains spécialistes de la physiologie humaine tel que Denis BOUCHER, donne comme explication principale de ces accidents, la fatigue physique et psychique.

En effet, la fatigue (quelque soit sa nature) engendre un manque de concentration et d'implication dans la réalisation des tâches donc, une mauvaise performance humaine.

C. le turn-over

Algérie Télécom, comme toute autre entreprise doit lutter contre un roulement rapide du personnel, car il constitue une menace pour sa pérennité.

Depuis plusieurs décennies, le phénomène du roulement de la main-d'œuvre est analysé par la communauté scientifique. Communément appelé par le terme anglais « turnover », le roulement du personnel réfère aussi à la notion de rotation des employés.

Au niveau de l'organisation, le roulement du personnel concerne tous les mouvements d'entrée et de sortie du personnel durant une période donnée. Par contre, le roulement de la main-d'œuvre dans la littérature et dans la pratique est généralement associé aux départs des employés (Larose, 2003). C'est également le sens que nous allons attribuer à ce concept dans le cadre de notre analyse.

Tableau N°9 : statiques des départs de la division RH d'Algérie Télécom (2013)

	Cadre sup	Cadre	Maitrise	Exécution	TOTAL
Démission	2	40	11	7	60
Fin de contrat	5	19	9	19	53
Licenciement	1	3	8	3	15

Afin de donner une appréciation aux données figurant dans le tableau au dessus, il aurait été possible de calculer le taux de rotation des employés. Cependant, Algérie Télécom, étant une entreprise publique est connue par sa politique de recrutement en masse. Donc, un ratio (taux) de ce genre n'aurait eu aucune signification.

Néanmoins, nous pouvons comparer le nombre de démissions (60) avec le nombre d'employés au début de la période (avant recrutement) qui est estimé à 178 employés. Nous obtenons :

$$\text{Taux de départ} : 60 / 620 = 9,67 \%$$

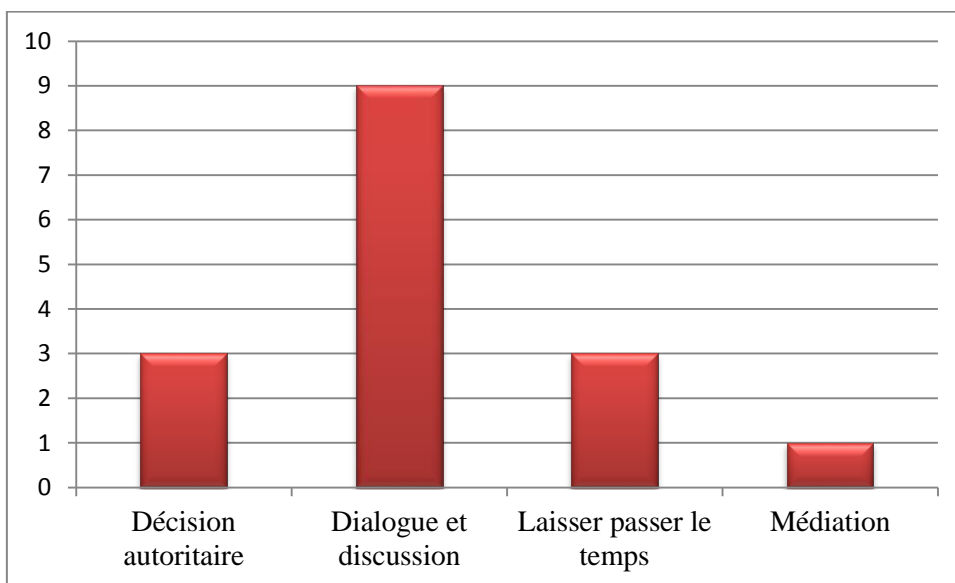
Ce taux signifie qu'un dixième des employés quitté la division RH au cours de l'année 2013. En comparant ce taux avec celui de l'année d'avant qui est égal à 4,66 (division RH), nous pouvons constater une hausse de 5% de départ.

D. les conflits sociaux et climat social

Le conflit est un élément permanent dans toute organisation il peut être défini par l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport.

Le climat social peut être identifié comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise. Les revendications, la confiance, recrutement de nouveaux collaborateurs peuvent être des indicateurs du climat social d'une entreprise.

Graphes N° 13: les moyens utilisés par les managers pour régler les conflits



Le schéma ci-dessus montre que lors du traitement des conflits interpersonnels, plus de la moitié des personnes interrogées affirment que leurs managers ont recourt aux dialogues et médiation, ce qui est une bonne chose, (18%) des collaborateurs disent que leurs managers prennent des décisions autoritaires pour les régler ; or, cette méthode n'est pas toujours la bonne technique pour résoudre les conflits et peut même provoquer la déception des parties concernées, et la démotivation en conséquence.

Un peu plus d'un sixième des collaborateurs affirment que leurs managers ne font pas d'efforts pour résoudre les conflits et préfèrent laisser passer le temps. Les managers devraient encourager le dialogue afin que les solutions soient satisfaisantes pour tous, les managers doivent aussi encourager le dialogue afin que les parties concernées trouvent des solutions satisfaisantes à tous, mais dans certaines situations, ils doivent envenimer les conflits pour permettre plus de créativité, chambouler le statut quo.

Tableau N° 10: Le regard des collaborateurs envers leurs managers (climat social)

Les managers au sein de votre entreprise	Pas du tout d'accord *1*	Plutôt pas d'accord *2*	Indifférent *3*	Plutôt d'accord *4*	Totalement d'accord *5*	total %
Sont capables de rendre les autres engagés dans la vision de l'entreprise	1	4	2	7	2	16
	6.25%	25%	12.5%	43.75%	12.5%	100%
Mènent en « faisant » plutôt qu'en « disant »	1	6	2	6	1	16
	6.25%	37.5%	12.5%	37.5%	6.25%	100%
Montrent l'exemple aux autres.	2	2	5	5	2	16
	12.5%	12.5%	31.25%	31.25%	12.5%	100%
Encouragent la collaboration au sein des groupes de travail.	2	5	4	1	4	16
	12.5%	31.25%	25%	6.25%	25%	100%
Encouragent les employés à être « joueur d'équipes ».	2	4	7	2	1	16
	12.5%	25%	43.75%	12.5%	6.25%	100%

Nous constatons que presque la moitié des collaborateurs interrogés voient leurs managers incapables de rendre les autres engagés dans la vision de l'entreprise, ceci peut s'expliquer par le fait que les perspectives de cette entreprise ne sont pas communiquées à des niveaux inférieurs.

Nous voyons que plus de la moitié des personnes interrogées confirment que leurs managers Mènent en « faisant» plutôt qu'en « disant », cette catégorie des managers tient, selon leurs collaborateurs, à concrétiser ses paroles.

Selon le tableau, 43.75% des collaborateurs considèrent que leurs managers montrent l'exemple aux autres, contrairement au quart qui pense l'inverse: ceci révèle un léger problème de confiance entre les responsables et leurs collaborateurs qui – à long terme - pourrait nuire au climat social de l'entreprise.

Concernant l'hypothèse du travail en équipe où le collaborateur est encouragé par son responsable à se comporter comme s'il était un joueur d'une équipe, animé par la compétition et se mettant au service du groupe et de l'équipe afin de réaliser les objectifs communs, nous constatons que 37.5 des répondants ne sont pas d'accord avec cette hypothèse.

Ceci consolide les résultats liés à l'autonomie accordée aux collaborateurs qui est faible ainsi que le style de leadership exercé où les managers s'intéressent prioritairement à la production (donner les instructions et contrôler l'exécution du travail).

Ces collaborateurs peuvent sentir que leurs besoins et leurs objectifs personnels sont marginalisés, ce qui réduit leur implication dans l'entreprise et affecte, en conséquence, leur performance au travail.

Enfin, seulement un quart des collaborateurs voient que leurs managers encouragent le travail d'équipe et favorisent l'implication au travail. Par rapport à la grille managériale, élaborée par Black et Mouton, ce dernier style correspond au « manager 9.9 »¹ qui donne une grande importance à la fois aux relations humaines et à la production ; ce type de manager est convaincu que les objectifs des collaborateurs et ceux de l'entreprise sont compatibles.

Donc, seulement un tiers (6.25%+25%) des collaborateurs croient que leurs managers n'opposent pas leurs objectifs avec ceux de l'entreprise.

En revanche, l'analyse de la question de la compatibilité des objectifs des collaborateurs avec ceux de l'entreprise dans le questionnaire précédent montre que plus de 63% des managers interrogés affirment qu'il n'y a pas de contradiction entre les deux.

Cela révèle que la perception des managers de leur style de leadership n'est pas identique à celle des collaborateurs, donc il y'a un problème de communication qui se pose. Pour y remédier, les managers doivent expliquer les décisions qu'ils prennent, et encourager la participation, la concertation, le travail en équipe...etc. afin de dissiper les malentendus qui pourraient exister entre le manager et ses collaborateurs et favorise leur motivation au travail.

¹ Voir la grille managériale, p.27.

CONCLUSION

Pour avoir des performances élevées au travail, le manager doit arriver à amener ses collaborateurs à adopter les comportements voulus par l'entreprise. Pour ce faire, la connaissance de la personnalité du collaborateur aide le manager à l'affecter là où il sera le plus productif. Le manager doit, aussi, communiquer avec son collaborateur pour lui clarifier son rôle et susciter son adhésion aux objectifs de l'entreprise. Après avoir clarifié ce qui est attendu de lui, le collaborateur devrait être motivé à accomplir sa (ses) mission(s).

En bref, les mutations de l'environnement ont rendu nécessaire pour manager, l'exécution de son rôle de leader. Dans ce sens, notre recherche pratique a essayé de décrypter l'exercice du leadership au sein d'ALGERIE TELECOM et discuter du lien entre le leadership et la performance humaine.

Dans l'ensemble, les managers donnent un intérêt important à la production et moins important aux relations humaines, donc ils n'arrivent pas toujours à bien jouer leur rôle de leaders, surtout en matière d'adaptation à la motivation et à la qualification de leurs collaborateurs et le suivi des performances au travail.

En fait, les managers ne réagissent pas comme il le faut face à de bonnes ou mauvaises performances, ne donnent pas un intérêt suffisant au travail en équipe, n'arrivent pas à fournir des feedbacks clairs et à temps aux collaborateurs sur leurs réalisations et comprennent mal les facteurs de motivation au travail,... cela révèle la nécessité pour ALGERIE TELECOM de développer les compétences en leadership de ses managers.

A travers notre travail de recherche au sein d'ALGERIE TELECOM, nous sommes arrivés à confirmer la première et la seconde hypothèse. En effet, le style de leadership dominant est le style S_1 axé sur la production, et les leaders au sein de la division RH d'ALGERIE TELECOM ne sont pas capables d'adapter leur style du leadership en fonction des situations professionnelles rencontrées et ce style a des répercussions négatives sur les performances humaines.

Concernant notre problématique « **Quel est l'impact du leadership sur la performance des ressources humaines au sein d'une entreprise publique économique ?** », nous avons conclu que ce sujet doit, de nos jours, constituer un des domaines d'intérêt et de préoccupation essentiels du top management, car l'atteinte de la performance globale ne peut se concrétiser qu'à travers la performance du facteur humain, qui est à son tour tributaire du bon exercice du leadership.

Par conséquent, la mise en place d'une stratégie de développement des compétences des managers en matière de leadership s'avère plus qu'indispensable pour réussir le projet de l'entreprise.

Ce modeste travail, dont la réalisation nous a confrontés à la dure réalité du terrain ainsi qu'à plusieurs obstacles inopinés (le non respect de la science, l'indisponibilité des managers, la réticence des employés, etc.), reste indicatif.

Nous tenons à mentionner que les résultats dégagés par cette étude sont limités à l'échantillon sujet de l'enquête et ne peuvent être généralisés sur l'ensemble des divisions ou des entreprises publiques économiques. En effet, notre travail ouvre la porte à d'autres thèmes et travaux de recherche tels que : le développement des compétences en leadership dans les entreprises publiques économiques, l'évaluation des pratiques de leadership au sein des entreprises publiques économiques (étude comparative), l'intelligence émotionnelle chez les dirigeants et son impact sur la performance au travail, l'impact du leadership sur la prise de décision... etc. Ces thèmes sont actuellement des préoccupations essentielles des dirigeants dans le cadre des changements et bouleversements qu'a connus l'environnement aussi bien national qu'international.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- * ABRAMIS, (D): «*Relationship of job stressors to job performance: linear or inverted?*», Psychological Reports, vol.75, 1994
- * BARABEL, (M) et MEIER, (O) : *Manager*, édition DUNOD, Paris, 2006
- * BENRAOUANE, (S): *Le management des ressources humaines*, édition Office des Publications Universitaires, Alger, 2010
- * BERNARD, (B): *Leadership: Good, Better, Best*, Organizational Dynamics, Hiver, 1985
- * BLACK(R), MOUTON(J), *les deux dimensions de management*, les éditions d'organisation, 1980
- * BOUCHER, (P) et LESCURE, (S) : *vous avez dit leadership!* , AFNOR, Paris, 2007
- * FAMOSE, (P): *Cognition et performance*, INSEP, 1993.
- * FRED, (F): *The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation*, Administrative Science, Quarterly, 1972
- * GEIER, (G): «*A trait approach to the study of leadership in small groups* », in revue journal of communication, N°10, December, 1999
- * HELLIEREGEL, (D) et autres : *Management des organisations*, édition De Boeck université, Bruxelles, 2006
- * KAHN, (D) et KATZ, (D): *Leadership practices in relation to productivity and morale*, Row Paterson, 2^{ème} éditions, New York, 1960
- * KHMAKHEM, (A): *la dynamique de contrôle de gestion*, édition, Dunod, Paris, 1992
- * KOTTER (J.P): *Qu'est ce que le leadership?* Harvard business review, le leadership, éditions Nouveaux Horizons, 1999.
- * MAGAKIAN (J), BARMeyer (C): *50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines*, éditions Bréal, Paris, 2003
- * RAVENNE (C), *les nouvelles missions du management*, édition ESF-ENTREPRISE MODERNE D'EDITION, paris, 1988
- * RAUCH, (C.F) et BEHLING, (O): *functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*, edition Harper & Row, California, 1984
- * ROBBINS, (S) et DECENZO, (D) : *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques*, édition Pearson éducations, 4^{ème} édition, Paris, 2004

- * SCHERMERHORN, (J) et autres : *Comportement humain et organisation*, édition ERPI, 3^{ème} éditions, Québec, 2006
- * SEKIOU, (L) et autres : *La gestion des ressources humaines*, DeBoek université, 2^{ème} édition, Bruxelles, 2001
- * SEKIOU, (Lakhdar), *La gestion du personnel*. Edition d'Organisations, Paris, 1986
- * WEISS, (D) : *les ressources humaines*, éditions d'Organisation, 3^{ème} éditions, Paris, 2001

Articles de revues

- * GATES (S), LANGEVIN (P) : *usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance*, revue française de gestion, n°207, 2010, p.125-138.
- * GHARBI (J) : *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action*, In revue gestion des ressources humaines, n°35, Mai 2000
- * KOTTER (J.P): *Qu'est ce que le leadership?*, Harvard business review, le leadership, editions Nouveaux Horizons, 1999, p.40.
- * KUHNERT, (K) et LEWIS, (P): « *Transactional and transformational leadership*»: *A constructive developmental analysis* », in revue academy of management review, N°4, 1987
- * YUKL, (G), GORDON, (A) et TABER, (T): « *A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research*», Journal of Leadership and Organizational Studies, N°1, April, 2002

Travaux universitaires

- * نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005
- * MAKHLOUFI (S) : *Le leadership et son rôle dans la motivation des travailleurs*, mémoire de magister en management commercial, Ecole des Hautes Etudes commerciales, Alger, 2009

- * HEPPELL (N) : *Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaine*, mémoire pour l'obtention de grade de maitre ès science, Ecole de relations industrielles, Faculté des arts et sciences, Montréal, 2011.

Sites internet

- * www.algérie telecom.dz
- * www.academon.fr/Mémoire-ou-thèse-Les-nouvelles-sources-de-motivation
- * www.memoireonline.com
- * www.oprebatph.org/wp-content/uploads/2013/07/Loi1983.pdf

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

N°	Titre
I	Questionnaire 1
II	Résultats du questionnaire 1
III	Questionnaire 2
VI	Résultats du questionnaire 2
V	Organigramme d'Algérie Télécom
IV	Organigramme de la division Ressources humaines et formation

ANNEXE N° I : QUESTIONNAIRE 1

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSM. ALGER

MASTER Management des Organisations

Enquête dans le cadre d'un mémoire de master recherche

Je suis étudiante à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM Alger), et je prépare un mémoire de fin d'étude qui traite du thème : **Impact du style de leadership sur la performance humaine au sein d'Algérie Télécom.**

Pour mener cette recherche, je dois recueillir des informations auprès des cadres dirigeants et les cadres d'Algérie Télécom par le biais d'un questionnaire.

La réponse au questionnaire est **anonyme**, toutes les informations recueillies ont un objectif strictement pédagogique et ne figureront que dans mon mémoire.

Je vous serai reconnaissante de bien vouloir participer à la réalisation de cette étude et vous remercie pour votre engagement.

Note : La soutenance de mon mémoire est prévue pour le mois de septembre 2014, pour atteindre cet objectif, je vous demanderais de bien vouloir me retourner rapidement ce questionnaire. Merci

Fiche signalétique :

- Sexe :
 Masculin Féminin

- Age :
 Moins de 30ans. De 31 à 40ans. De 41 à 50ans. Plus de 50ans.

- Niveau scolaire :
 Moyen Secondaire Universitaire(1)²⁴ Universitaire
(2)²⁵

- Domaine d’instruction :
 Gestion Finances Economie Informatique Autre

- Le poste occupé:
 Chef de division chef de département chef de service

- Ancienneté dans la société :.....ans.

- Ancienneté dans le poste actuel :.....ans.

Questions1: Avez-vous bénéficié d’une formation en management ?

- Oui Non

Questions2: Si oui, dans quel domaine ?

- Gestion financière Gestion commerciale Gestion de la production
Autre.....

Question3: Le poste occupé précédemment :

Questions4 : Quel est le facteur le plus important qui a favorisé votre nomination dans ce poste ?

- Promotion sélection Diplôme Relations personnelles
autres.....

Question5 : S’il s’agit d’une promotion, sur quelle base ? :

- L’expérience au travail L’évaluation des performances Autre.....

Questions6: Le degré d’instabilité de votre environnement de travail est :

- Très faible Faible Moyen Elevé Très élevé

²⁴ (1) graduation

²⁵ (2) post graduation

Question7: L'autonomie que vous accordez à vos subalternes pour effectuer le travail est :

- Très faible Faible Moyenne Elevée Très élevée

Question8 : Pensez vous qu'il y'a une compatibilité entre les objectifs de l'entreprise et ceux des subordonnés ?

- Oui Non

Question9 : Quel style préférez-vous pour diriger vos subalternes ?

- Donner des instructions précises et veiller à leur exécution.
 Fixer des objectifs, expliquer comment les réaliser, et suivre de près leur réalisation.
 Favoriser la concertation pour fixer les objectifs, et contrôler les résultats.
 Fixer des limites de performance, et déléguer les responsabilités de travail.

Question10: Gérez-vous de la même manière tous vos subordonnés ?

- Oui Non

Question11: Dans la plupart des cas, comment expliquez vous les mauvais résultats au travail ?

.....
.....

Question12: Quand vous rencontrez des problèmes au travail, généralement, que faites-vous ?

- vous référer aux procédures organisationnelles pour les résoudre.
 chercher des solutions sans se soucier trop de procédures organisationnelles.

Question13: Selon vous, classifiez les éléments suivants en fonction de leur impact sur la motivation de vos subalternes du plus faible au plus fort, sur une échelle de 1 à 6 :

- Les récompenses matérielles.
 Les possibilités de promotion.
 Les bonnes conditions de travail.
 La stabilité professionnelle.
 Les bonnes relations interpersonnelles.
 La reconnaissance

Question14: Les groupes informels qui se forment au travail sont :

- Peu importants, et relèvent de la vie privée des employés.
 Importants et à contrôler.

Question15: Généralement, Comment procédez-vous quant à l'organisation du travail ?

- Décomposer le travail en tâches précises pour les confier par la suite à chaque employé.
- Former des équipes, et assigner à chacune une mission.
- Autre.....

Question16: Comment percevez-vous les conflits au travail ?

- Une situation à éviter.
- Un évènement naturel.
- Un évènement naturel, et parfois une situation à provoquer.

Question17: Le personnel propose-t-il de nouvelles méthodes, manières ou façons de faire les choses ?

- Oui Non

Pouvez-vous nous citer un exemple ?

.....

TEST D'HERSEY ET BLANCHARD

Question 18 : Lors d'un projet de changement, comment procédez vous ?

- Définir les changements et les contrôler vous même.
- Demander l'adhésion de l'équipe et laisser vos collaborateurs organiser la mise en application.
- Accepter les changements proposés, mais maintenir le contrôle de mise en application.
- Eviter la confrontation ; ne rien changer.

Question 19 : Lorsque vous avez débuté dans ce poste, comment avez-vous agit vis-à-vis de votre équipe ?

- Les laisser tranquilles.
- Discuter la situation avec eux et introduire les changements nécessaires.
- Les amener peu à peu à travailler d'une façon précise, qui est la vôtre.
- Eviter que les relations hiérarchiques ne se dégradent en étant trop directif.

Question 20 : Que faites vous en général face à une restructuration qui doit avoir lieu dans votre service en sachant que vos collaborateurs admettent les raisons de cette restructuration des tâches ?

- Proposer à l'équipe une certaine participation dans la mise en œuvre de ces changements, mais ne pas exercer trop de pression sur eux.
- Faire savoir les changements décidés et les mettre en œuvre vous même, en contrôlant soigneusement les résultats
- Permettre à l'équipe de déterminer ses propres modes de travail
- Accepter leurs recommandations, mais diriger les opérations.

Question 21 : Comment faites vous pour motiver votre équipe dans le cas de non atteinte des objectifs ?

- Les laisser définir leur propre programme.
- Ecouter leurs recommandations, mais faire en sorte que les objectifs soient atteints en tout prix.
- Redéfinir vous-même les objectifs et contrôler attentivement les résultats.
- Permettre au groupe de participer à la définition des objectifs, mais ne pas exercer de pression.

Question 22 : que faites vous pour le maintien du bon fonctionnement d'un service ?

- Convaincre votre nouvelle équipe qu'elle est utile au bon fonctionnement de l'entreprise.
- Insister sur l'importance des délais et des objectifs à tenir.
- Se montrer attentif, mais sans intervenir.
- Proposer à vos collaborateurs de participer aux décisions, mais les contrôler afin que les objectifs soient atteints.

Question 23 : Comment agissez vous face à une éventuelle démotivation de votre équipe qui se traduit par un absentéisme élevé ?

- laisser le groupe faire ce qui lui plait.
- Accepter les explications du groupe, mais faire en sorte que les objectifs soient respectés.
- Redéfinir les objectifs et surveiller de près les réunions de travail.
- Proposer au groupe une certaine participation dans la redéfinition des objectifs, sans exercer de pression sur lui.

Question 24 : Que faire pour assurer l'amélioration continue des bons résultats ?

- Engager un dialogue amical, mais continuer à s'assurer que tous sont conscients des normes et du rôle qu'ils ont à jouer.
- Ne prendre aucune action marquée dans une direction ou dans une autre.
- Leur montrer qu'on a besoin d'eux pour qu'ils se sentent concernés.
- Insister sur l'importance des délais à tenir et du travail qui doit à tout prix être réalisé.

Question 25 : Comment agir face à un problème que votre équipe n'arrive pas à résoudre ?

- Entraîner le groupe à résoudre le problème par de bonnes méthodes.
- Les laisser résoudre le problème seuls.
- Prendre des décisions, les remettre sur la voie.
- Encourager l'équipe à élucider ce problème en se montrant disponible pour une aide.

Question 26 : vos collaborateurs sont, en général, capables de prendre des responsabilités, mais aujourd'hui, ils ne font aucun effort, malgré votre demande. Que faire ?

- Leur laisser une certaine participation dans la redéfinition des normes, mais sans exercer de pression.
- Redéfinir les normes, en surveiller de très près l'opération.
- Eviter tout affrontement, n'exercer aucune pression.
- Accepter les recommandations du groupe, mais insister pour que les nouvelles normes soient respectées.

Question 27 : vous venez d'être nommé à une nouvelle fonction, votre prédécesseur s'occupait assez peu de son équipe qui faisait correctement son travail. Les relations entre eux sont excellentes. Que faire ?

- Amener peu à peu vos collaborateurs à travailler dans une ligne bien définie.
- Leur ouvrir une certaine participation aux décisions et valoriser les initiatives utiles.
- Analyser avec eux les résultats du passé et examiner la possibilité d'adopter de nouvelles méthodes.
- Laisser le groupe travailler seul.

Question 28 : Que faites-vous face à des difficultés internes à votre équipe (jugée compétente) ?

- Proposer une solution à vos collaborateurs, et éventuellement, de nouvelles méthodes de travail.
- Laisser les participants résoudre leurs problèmes eux-mêmes.
- Reprendre la direction en main et corriger les habitudes défailtantes.
- Etre disponible pour des discussions, tout en évitant de dégrader les relations entre vos collaborateurs et vous mêmes.

Question 29 : Comment agir face à une indifférence du personnel vis-à-vis de vos efforts de compréhension et d'ouverture d'esprit ?

- Insister sur la mise en œuvre de procédures et la nécessité de faire un travail de bonne qualité.
- Rester disponible pour la discussion, mais sans insistance.
- Au cours d'entretiens avec les collaborateurs, fixer des objectifs partagés.
- Eviter soigneusement toute intervention.

ANNEXE N° II : RESULTATS DU QUESTIONNAIRE 1

Fiche signalétique

Tableau N° 1 : Répartition de l'effectif selon le sexe

Sexe	Effectifs	Fréquences
Femmes	09	47 %
Hommes	10	53 %
Total	19	100 %

Graphe N° 1 : Répartition de l'effectif selon le sexe

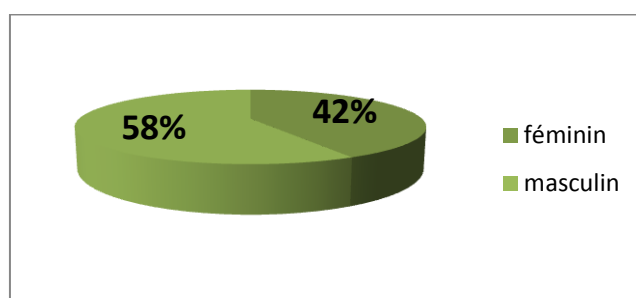


Tableau N° 2 : Répartition de l'effectif selon l'âge

L'âge	Effectif	Fréquences
Moins de 30 ans	1	5.26%
De 31 à 40 ans	10	52.63%
De 41 à 50 ans	3	15.80%
Plus de 50 ans	5	26.30%

Tableau N° 3 : Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	Fréquences
Primaire	0	0
Moyen	0	0
Secondaire	5	7,14%
Universitaire	59	84,29%
Formation professionnelle	6	8,57%
Total	70	100%

Tableau N° 4 : Répartition de l'effectif selon le domaine d'instruction

Domaine d'instruction	Effectifs	Fréquences
Gestion	10	52.63%
Finances	3	15.79%
Economie	0	0%
Informatique	6	31.57%
Total	19	100%

Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Années d'ancienneté	Effectifs	Fréquences
De 0 à 5ans	0	0%
De 6 à 10 ans	10	52.63%
De 11 à 15 ans	5	26.31%
De 30 à 35 ans	3	15.79%
De 36 à 40 ans	1	5.26%
Total	19	100%

Tableau N°6 : Avez-vous bénéficié d'une formation en management ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
OUI	8	42%
NON	11	58%
Total	19	100%

Tableau N°7 : Quel est le facteur qui a favorisé votre nomination dans ce poste ?

Facteurs	Effectifs	Fréquences
Promotion	16	84.21%
Relations personnelles	1	5.26%
Sélection	1	5.26%
Autre	1	5.26%
Total	19	100%

Tableau N°8: S'il s'agit d'une promotion, sur quelle base ?

Facteurs	Effectifs	Fréquences
Evaluation des performances	3	15.79%
Expérience	15	78.94%
Autre	1	5.26%
Total	19	100%

Tableau N°9: Le degré d'instabilité de votre environnement de travail est :

Degré d'instabilité	Effectifs	Fréquences
Très faible	5	26.31%
Faible	4	21.05%
Moyen	8	42.10%
Elevé	1	5.26%
Très élevé	1	5.26%
Total	19	100%

Tableau N°10: L'autonomie que vous accordez à vos subalternes pour effectuer le travail est :

Autonomie	Effectifs	Fréquences
Très faible	3	15.79%
Faible	2	10.52%
Moyenne	10	52.63%
Elevée	4	21.05%
Très élevée	0	0%
Total	19	100%

Tableau N°11: Pensez vous qu'il y'a une compatibilité entre les objectifs de l'entreprise et ceux des subordonnés ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
OUI	12	63%
NON	7	37%
Total	19	100%

Tableau N°12: Quel style préférez-vous pour diriger vos subalternes ?

Styles	Effectifs	Fréquences
Donner des instructions précises et veiller à leur exécution.	1	5.26%
Fixer des objectifs, expliquer comment les réaliser, et suivre de près leur réalisation.	15	78.94%
Favoriser la concertation pour fixer les objectifs, et contrôler les résultats.	4	21.05%
Fixer des limites de performance, et déléguer les responsabilités de travail.	0	0%
Total	19	100%

Tableau N°13: Gérez-vous de la même manière tous vos subordonnés ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
OUI	8	42.10%
NON	11	57.90%
Total	19	100%

Tableau N° 14 : Classification des facteurs de motivation des collaborateurs selon les managers du plus faible au plus fort

Classification	1	2	3	4	5	6	Total
Facteurs de motivation							
Les récompenses matérielles	1	1	1	1	2	4	19
Les possibilités de promotion	1	2	1	3	7	3	19
Les bonnes conditions de travail	2	3	2	8	5	1	19
La stabilité professionnelle	2	1	10	3	2	1	19
Les bonnes relations sociales	3	9	5	0	1	1	19
La reconnaissance	10	3	0	3	2	1	19
Total	19	19	19	19	19	19	19

Tableau N°15 : Dans la plupart des cas, comment expliquez vous les mauvais résultats au travail ?

Raisons	Effectifs	Fréquences
Communication	7	36.84%
Conscience professionnelle	2	10.52%
Manque d'engagement	2	10.52%
Manque d'expérience	4	21.04%
Mauvaise gestion	4	21.04%
TOTAL	19	100%

Tableau N°16: Quand vous rencontrez des problèmes au travail, généralement, que faites-vous ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
vous référer aux procédures organisationnelles pour les résoudre.	12	63%
chercher des solutions sans se soucier trop de procédures organisationnelles.	7	37%
Total	19	100%

Tableau N°17: Les groupes informels qui se forment au travail sont :

Désignation	Effectifs	Fréquences
Peu importants et relèvent de la vie privée des employés	10	52.63%
Importants et à contrôler	9	47.37%
Total	19	100%

Tableau N°18: Généralement, Comment procédez-vous quant à l'organisation du travail ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
Décomposer le travail en tâches précises pour les confier par la suite à chaque employé.	12	63%
Former des équipes, et assigner à chacune une mission.	7	37%
Total	19	100%

Tableau N°19: Comment percevez-vous les conflits au travail ?

Perceptions	Effectifs	Fréquences
Evénement naturel	6	31.57%
Situation à éviter	10	52.63%
Situation à provoquer	3	15.79%
Total	19	100%

Tableau N°20: Le personnel propose-t-il de nouvelles méthodes, manières ou façons de faire les choses ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
OUI	12	63%
NON	7	37%
Total	19	100%

Ecole Nationale Supérieure de Management
ENSM. ALGER
MASTER Management des Organisations

Enquête dans le cadre d'un mémoire de master recherche

Je suis étudiante à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM Alger), et je prépare un mémoire de fin d'étude qui traite du thème : **Impact du style de leadership sur la performance humaine au sein d'Algérie Télécom.**

Pour mener cette recherche, je dois recueillir des informations auprès des cadres dirigeants et les cadres d'Algérie Télécom par le biais d'un questionnaire.

La réponse au questionnaire est **anonyme**, toutes les informations recueillies ont un objectif strictement pédagogique et ne figureront que dans mon mémoire.

Je vous serai reconnaissante de bien vouloir participer à la réalisation de cette étude et vous remercie pour votre engagement.

Note : La soutenance de mon mémoire est prévue pour le mois de septembre 2014, pour atteindre cet objectif, je vous demanderais de bien vouloir me retourner rapidement ce questionnaire. Merci

Fiche signalétique :

• Sexe :

Masculin Féminin

• Age :

Moins de 30ans. De 31 à 40ans. De 41 à 50ans. Plus de 50ans

• Niveau d'instruction :

Primaire Moyen Secondaire universitaire

• Catégories socioprofessionnelles :

Cadre Maîtrise Exécution

• Le poste occupé actuellement :.....

• Le poste occupé lors du recrutement dans l'entreprise :.....

• Ancienneté dans l'entreprise :.....ans.

• Expérience ultérieure (dans une autre société) :

Oui Non

Question1: Trouvez-vous, généralement, que le travail que vous assigne votre manager est en adéquation avec vous-même (poste et profil) ?

Jamais Rarement Parfois Souvent Toujours

Question2 : Trouvez-vous que votre travail satisfait vos besoins ?

Oui Non

Question3 : Le plus souvent, votre travail est-il clair et précis ?

Oui Non

Question4 : Comment voyez-vous votre manager au travail ?

- Il intéresse prioritairement à l'exécution et le contrôle du travail (1).
- Il accorde tout son intérêt à la qualité de ses relations sociales (2).
- Il tient à concilier les deux (1 et 2).
- Il n'accorde pas suffisamment d'intérêt aux deux (1 et 2).
- Il encourage le travail d'équipe et favorise l'implication au travail.

Question5: Comment décrivez vous votre manager ?

- Plutôt orienté vers le travail collectif.
- Plutôt orienté vers le travail individuel.

Question6 : Comment votre manager se comporte t-il dans les situations difficiles?

.....

Question7 : Votre manager, veille t-il à la réalisation des objectifs?

- Oui
- Non

Question8 : Lorsque vous rencontrez des difficultés au travail, comptez-vous sur l'aide de votre manager ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Toujours

Question9: Que vous recommande votre manager en cas de difficultés au travail ?

- Chercher des solutions nouvelles et inédites aux problèmes.
- Se référer aux procédures organisationnelles pour résoudre les problèmes.
- Se référer à lui même pour déterminer la solution.
- Autre :

Question10 : Avez-vous la possibilité de participer à la prise de décision ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Toujours

A votre avis pourquoi ?

Question11 : Dans quel type de décision votre manager insiste sur votre participation (vous pouvez cochez plus d'une seule) ?

- La fixation des objectifs de l'entreprise
- les programmes de votre travail
- les décisions de formation
- la fixation des objectifs de travail
- les procédures de travail
- autres :

Question12 : Vos relations avec votre manager sont :

- Très insatisfaisantes.
- Insatisfaisantes
- Acceptables.
- Satisfaisantes
- Très satisfaisantes

Question13 : Rencontrez des difficultés de communication avec votre manager ?

- Oui Non

Si oui, pourquoi ?

- L'indisponibilité du manager ses messages sont incompréhensibles
 Son incapacité de conviction l'absence d'écoute.
 Autre.....

Question14 : Généralement, Votre manager vous donne t-il le feed-back sur vos performances au travail ?

- Oui Non

Question15 : Lors d'une bonne performance :

- Votre manager salue publiquement la personne concernée.
 Il la remercie personnellement.
 Il ne produit aucun feedback.

Question16 : Lors d'une mauvaise performance :

- Votre manager dénigre publiquement la personne responsable.
 Il critique la manière de travailler de cette personne.
 Il ne produit aucun feedback

Question17 : Avez-vous un entretien annuel d'appréciation avec votre manager ?

- Oui Non

Si oui, comment trouvez-vous votre manager ?

- Une personne qui vous écoute.
 Une personne qui vous conseille.
 Une personne qui vous note et vous contrôle.

Question18 : Voyez-vous qu'il y a une relation entre ces trois éléments : effort-résultat-récompense ?

- Oui Non

Question19 : Classez les éléments suivants en fonction de leur impact sur votre motivation (du plus important au moins important) :

- Les récompenses matérielles.
- Les possibilités de promotion.
- Les bonnes conditions de travail.
- La stabilité professionnelle.
- Les bonnes relations interpersonnelles.
- Autre :

Question20: L'intérêt qu'accorde votre manager au travail en équipe est :

- Très faible Faible Moyen Elevé Très élevé

Question21 : Généralement, comment votre manager règle t-il un conflit ?

- le dialogue et la discussion.
- La médiation.
- La décision autoritaire.
- Autre :

Question22 : Evaluez de 1 à 5 chacune des propositions suivantes :

Les managers au sein de votre entreprise :	Pas du tout d'accord (1)	Plutôt pas d'accord (2)	Indifférent (3)	Plutôt d'accord (4)	Totalement d'accord (5)
Vous permettent d'avoir une vision claire des objectifs.					
Se basent sur des faits plutôt que des paroles.					
Montrent l'exemple aux autres.					
Encouragent la collaboration au sein des groupes de travail.					
Encouragent les employés à être « joueur d'équipes²⁶ ».					

²⁶ L'employé se comporte comme s'il était un joueur d'une équipe : animé par la compétition et se mettant au service du groupe et de l'équipe afin de réaliser les objectifs communs.

ANNEXE N° IV : RESULTATS DU QUESTIONNAIRE 2

Fiche signalétique :

Tableau N° 1 : Répartition de l'effectif selon le sexe

Sexe	Effectifs	Fréquences
Femmes	12	75 %
Hommes	4	25 %
Total	16	100 %

Graphe N° 1 : Répartition de l'effectif selon le sexe

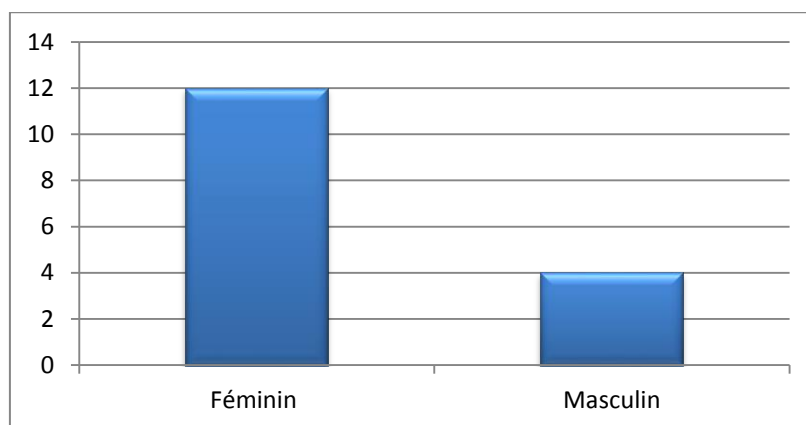


Tableau N° 2 : Répartition de l'effectif selon l'âge

L'âge	Effectif	Fréquences
Moins de 30 ans	6	37.5%
De 31 à 40 ans	6	37.5%
De 41 à 50 ans	4	25%
Plus de 50 ans	0	0%

Tableau N° 3 : Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	Fréquences
Primaire	0	0%
Moyen	0	0%
Secondaire	2	12.5%
Universitaire	14	87.5%
Total	16	100%

Tableau N° 4 : Répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle

CSP	Effectifs	Fréquences
Cadre	12	75%
Maitrise	4	25%
Exécution	0	0%
Total	16	100%

Tableau N° 5: Répartition de l'échantillon selon ancienneté au sein de l'entreprise

Ancienneté	Effectifs	Fréquences
Inférieure à 1an	5	31.25%
Entre 1 et 5ans	9	65.25%
Entre 6 et 10 ans	1	6.25%
Supérieure à 10 ans	1	6.25%
Total	16	100%

Tableau N° 6 : Trouvez-vous, généralement, que le travail que vous assigne votre manager est en adéquation avec vous-même (poste et profil) ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
Parfois	5	31.25%
Rarement	4	25%
Souvent	4	25%
toujours	3	18.75%
Total	16	100%

Tableau N°7 : Trouvez-vous que votre travail satisfait vos besoins ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
OUI	10	62.5%
NON	6	37.5%
Total	16	100%

Tableau N°8: Le plus souvent, votre travail est-il clair et précis ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
OUI	13	81.25%
NON	3	18.75%
Total	16	100%

Tableau N°9: Comment voyez-vous votre manager au travail ?

Désignation	Effectif	Fréquences
Il intéresse prioritairement à l'exécution et le contrôle du travail (1)	3	18.75%
Il accorde tout son intérêt à la qualité de ses relations sociales (2).	0	0%
Il tient à concilier les deux (1 et 2).	4	25%
Il n'accorde pas suffisamment d'intérêt aux deux (1 et 2).	1	6.25%
Il encourage le travail d'équipe et favorise l'implication au travail.	8	50%
Total	16	100%

Tableau N°10 : Comment décrivez vous votre manager ?

Désignation	Effectif	Fréquences
Plutôt orienté vers le travail collectif.	10	62.5%
Plutôt orienté vers le travail individuel.	6	37.5%
Total	16	100%

Tableau N°11 : Comment votre manager se comporte t-il dans les situations difficiles?

Désignation	Effectif	Fréquences
Maitrise la situation	10	62.5%
Met la pression	1	6.25%
C'est relatif à la situation	2	12.5%
S'énervé et s'emporte	3	18.75%
Total	16	100%

Tableau N°12 : Votre manager, veille t-il à la réalisation des objectifs?

Désignation	Effectifs	Fréquences
OUI	14	87.5%
NON	2	12.5%
Total	16	100%

Tableau N°13 : Lorsque vous rencontrez des difficultés au travail, comptez-vous sur l'aide de votre manager ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
Jamais	1	6.25%
Parfois	4	25%
Rarement	1	6.25%
Souvent	7	43.75%
toujours	3	18.75%
Total	16	100%

Tableau N°14: Que vous recommande votre manager en cas de difficultés au travail ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
Chercher des solutions nouvelles et inédites aux problèmes.	7	43.75%
Se référer aux procédures organisationnelles pour résoudre les problèmes.	7	43.75%
Se référer à lui même pour déterminer la solution.	2	12.5%
Total	16	100%

Tableau N°15: Avez-vous la possibilité de participer à la prise de décision ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
Jamais	1	6.25%
Parfois	4	25%
Rarement	1	6.25%
Souvent	7	43.75%
Toujours	3	18.75%
Total	16	100%

Tableau N°16: Dans quel type de décision votre manager insiste sur votre participation ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
La fixation des objectifs de l'entreprise	0	0%
la fixation des objectifs de travail	3	18.75%
les programmes de votre travail	10	62.5%
les procédures de travail	7	43.75%
les décisions de formation	2	12.5%

Tableau N°17: Vos relations avec votre manager sont :

Désignation	Effectifs	Fréquences
Très insatisfaisantes	1	6.25%
Insatisfaisantes	1	6.25%
Acceptables	5	31.25%
Satisfaisantes	6	37.5%
Très satisfaisantes	3	18.75%
Total	16	100%

Tableau N°18: Rencontrez des difficultés de communication avec votre manager ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
OUI	6	37.5%
NON	10	62.5%
Total	16	100%

Tableau N°19: Généralement, Votre manager vous donne t-il le feed-back sur vos performances au travail ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
OUI	11	68.75%
NON	5	31.25%
Total	16	100%

Tableau N°20: Lors d'une bonne performance :

Réactions	Effectifs	Fréquences
Votre manager salue publiquement la personne concernée.	1	6.25%
Il la remercie personnellement.	6	37.5%
Il ne produit aucun feedback.	9	56.25%

Tableau N°21: Lors d'une mauvaise performance :

Réactions	Effectifs	Fréquences
Votre manager dénigre publiquement la personne concernée.	7	43.75%
Il critique la manière de travailler de la personne.	4	25%
Il ne produit aucun feedback.	5	31.25%

Tableau N°21: Avez-vous un entretien annuel d'appréciation avec votre manager ?

Désignation	Effectifs	Fréquences
OUI	4	25%
NON	12	75%
Total	16	100%

Tableau N°22 : L'intérêt qu'accorde votre manager au travail en équipe est :

Intérêt	Effectifs	Fréquences
Très faible	2	12.5%
Faible	1	6.25%
Moyen	10	62.5%
Elevé	3	18.75%
Très élevé	0	0%
Total	16	100%

Tableau N°23 : Généralement, comment votre manager règle t-il un conflit ?

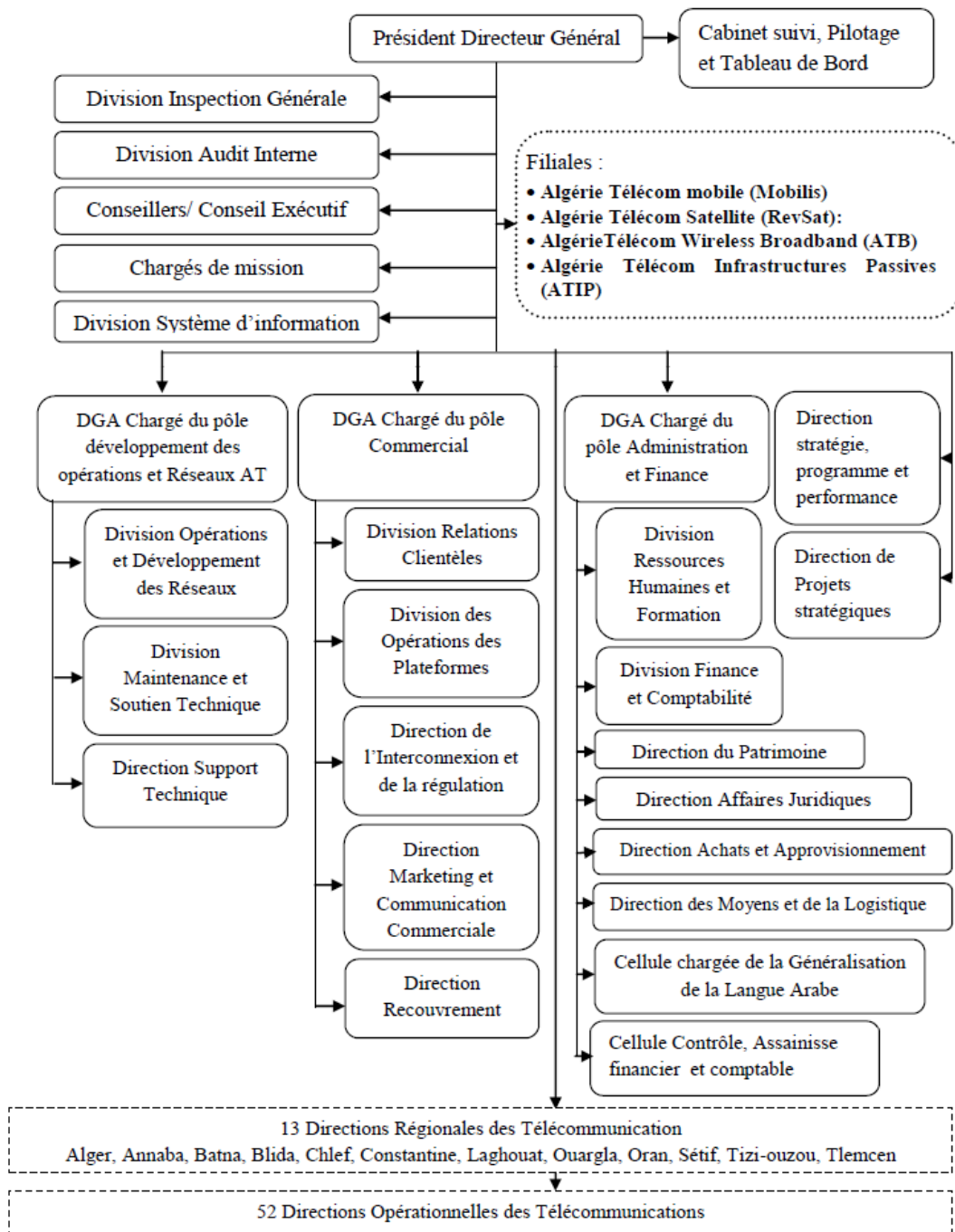
Actions	Effectifs	Fréquences
Dialogue et discussion	9	56.25%
Décision autoritaire	3	18.75%
Laisser passer le temps	2	12.50%
médiation	2	12.50%
Total	16	100%

Question22 : Evaluez de 1 à 5 chacune des propositions suivantes :

Les managers au sein de votre entreprise :	Pas du tout d'accord (1)	Plutôt pas d'accord (2)	Indifférent (3)	Plutôt d'accord (4)	Totalement d'accord (5)
Vous permettent d'avoir une vision claire des objectifs.					
Se basent sur des faits plutôt que des paroles.					
Montrent l'exemple aux autres.					
Encouragent la collaboration au sein des groupes de travail.					
Encouragent les employés à être « joueur d'équipes²⁷ ».					

²⁷ L'employé se comporte comme s'il était un joueur d'une équipe : animé par la compétition et se mettant au service du groupe et de l'équipe afin de réaliser les objectifs communs.

ANNEXE N° V: ORGANIGRAMME ALGERIE TELECOM



ANNEXE N° VI: ORGANIGRAMME DIVISION RH

