

Les Styles De Leadership Au Centre De Divers Contextes Organisationnels : enquête auprès des salariés de CEVITAL

Leadership Styles At The Center Of Diverse Organizational Contexts: survey of CEVITAL employees

SAIDENE Abdelmalek ^{•1}, TAIB Taous ²

¹ université A/MIRA bejaia, laboratoire ESTERE, (Alger)

abdelmalek.saidene@univ-bejaia.dz

² université A/MIRA beja, (Alger) vtaous.taib@shs.univ-bejaia.dz

Reçu le:09/02/2023

Accepté le:05/05/2023

Publié le: 20/05/2023

Résumé

Cette étude met en oeuvre les relations entre les divers styles de leadership, et son impact sur la promotion de la cohésion des équipes de travail au sein de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL de la wilaya de Bejaia en Algérie. Au total, 63 participants salariés de CEVITAL ont été amenés à remplir le questionnaire qui nous amène à évaluer les styles de leadership, et leurs rôle dans la trajectoire de promotion de la cohésion des équipes de travail a travers un ensemble de questions et de confrontation des théories des styles de commandement avec la réalité de terrain en analysant la trajectoire de renforcement de la cohésion des équipes de travail . Les résultats ont montré plusieurs réalités commençant par l'importance et l'avantage de style démocratique par a rapport aux autres styles de commandement en arrivant à la vitalité de s'adapter aux différentes situations et contexte de l'entreprise démontré principalement par la théorie situationnel de leadership. Cette étude démontre que le style de leadership a un impact direct sur le fonctionnement de processus de la promotion de la cohésion des équipes de travail. Cependant, certain style de leadership comme le style de leadership de laissez-faire avait une relation négative significative avec la performance en général et la cohésion des équipes en particulier.

Mots-clés : styles de Leadership, Théorie de leadership, promotion, situation,cohésion

Abstract

The present study implements the relationships between the various styles of leadership, and its impact on the promotion of the cohesion of the work teams within the agri-food company CEVITAL of the wilaya of Bejaia in Algeria. In total, 63 salaried CEVITAL participants were asked to complete the questionnaire which leads us to assess leadership styles, and their role in the trajectory of promoting the cohesion of work teams through a set of questions and confrontation of theories of command styles with the reality on the ground by analyzing the trajectory of strengthening the cohesion of work teams. The results showed several realities starting with the importance and the advantage of democratic style compared to other styles of command arriving at the vitality to adapt to the different situations and context of the company demonstrated mainly by the situational theory leadership; This study demonstrates that the style of leadership has a direct impact on the functioning of the process of promoting the cohesion of work teams; However, certain leadership styles such as the laissez-faire leadership style had a significant negative relationship with performance in general and team cohesion in particular.

Keywords: Leadership styles, Leadership theory, promotion, situation, cohesion

[•] Auteur

1. Introduction:

Les questions relatives au leadership dans les organisations revêtent une grande importance, autant au plan théorique que pratique. En effet, les changements qui affectent l'économie à l'heure actuelle accentuent la compétition entre les organisations, ce qui signifie qu'elles font face à de nombreux défis et menaces. Nous constatons de prime abord que la façon de percevoir et concevoir le leadership n'est pas réellement standardisée jusqu'à présent, et qu'elle varie souvent selon les idéologies, les cultures, les sociétés, les secteurs, voire les individus, et qu'elle a beaucoup évolué dans l'histoire. La littérature sur l'adoption de comportement nous indique que les leaders, qu'ils soient formels tels que des gestionnaires, ou informels tels que des référents sociaux, peuvent être des acteurs importants dans ce type de situation (Paluck, 2012). L'individu a tendance à internaliser les normes sociales afin qu'elles deviennent des normes personnelles (Lo, 2012). Notamment, selon la théorie du comportement planifié (theory of planned behavior), les normes personnelles sont l'un des prédicteurs de l'intention d'adopter un comportement ou de changer un comportement (Ajzen, 1991)). L'avantage et la pertinence d'utiliser un leader ou référent social pour véhiculer les normes sociales sont que ces individus sont fortement connectés aux autres membres dans son groupe et ces connexions ont la particularité d'être caractérisées par une identification au leader élevée.

la prise en charge effective des besoins des subordonnés par les cadres dirigeants des entreprises devient une exigence incontournable pour inciter leurs motivation et susciter leur adhésion afin d'optimiser toutes les ressources humaines disponibles, pour cette raison notre étude a pour but de mieux comprendre les caractéristiques du leadership efficace, d'identifier le style de commandement susceptible au bon fonctionnement de l'organisation, en se basant sur les différentes théories et approches. Dans une organisation un leader influence sur ses propres subordonnés par l'exercice de pouvoir et les différents styles de commandement: Autocratique, Démocratique et laissez-faire, qui ont un impact sur la cohésion du groupe, sa performance et le degré de satisfaction des individus, et qui déterminent le comportement du gestionnaire, c'est le reflet de sa

personnalité, de sa philosophie et de son expérience professionnelle. Ainsi dès 1943, Lippit et White conduisent une étude sur le comportement des enfants soumis à plusieurs styles de leadership et aboutissent à la conclusion que le style démocratique donne les meilleurs résultats en ce qui concerne la qualité du travail et la satisfaction des subordonnés.

2-Problématisation

Notre recherche traite l'implication des styles de Commandement dans la croissance de l'atmosphère de travail en général et certains aspects de la vie de groupe comme la cohésion des équipes de travail dont notre cas est celui de l'entreprise portuaire *CEVITAL*, reconnue comme le pilastre de l'industrie Agro-alimentaire privée en Algérie, afin d'aboutir à ce qui suit : Définir le rôle des managers dans le développement de la cohésion et décrire ce rôle de leadership dans la stimulation des éléments de groupe à l'échelle individuelle et collective dans l'optimisation des performances et de ressortir le meilleur dans chaque individu. Aussi Mettre en œuvre l'importance primordiale de leader et de leadership dans la maximisation de la cohésion de son groupe, Passant par une explication des attentes de leader en termes de comportements des éléments de son groupe. Et encore recenser les opinions et les différents regards portés par les membres du groupe sur leur leader.

Dans cette étude on va faire le point sur l'analyser de leadership ; comprendre comment la conception du leadership s'introduit dans les pratiques de management pour voir un ensemble de théories et d'approches qui ont fondé le concept leadership comme un élément central dans le fonctionnement des organisations. Puis on abordera avec plus de profondeur le concept de la cohésion et on fera le point théorique de l'apport des styles de leadership sur le développement de la cohésion.

3. Questions de recherche

1- En quoi le choix du type de commandement renforce-t-il l'Union et la force d'attraction des membres de l'équipe et crée-t-il un climat propice de maximisation de résultats?

4.Hypothèse de recherche

Le choix de types de commandement approprié aux situations de l'entreprise, adapté aux savoirs et aux motivations des individus de l'équipe accentue l'union et renforce le lien de collaboration, et favorise le climat d'obtention d'un max de résultats et d'accès aux finalités.

5.Méthodologie et technique d'analyse des données de terrain.

Les techniques d'analyse et d'interprétation de cette étude dépendent de ce que notre étude aspire trouver. La méthode d'échantillonnage probabiliste a été utilisée. La recherche s'est d'abord efforcée d'établir le nombre d'employés en général et dans chaque département de l'entreprise. Ensuite, un échantillonnage stratifié a été utilisé pour s'assurer que les salariés participent à l'étude. La sélection des sujets dans chaque partie a ensuite été au hasard que la chance d'être sélectionné était égale pour tous. Et à la fin en ce qui concerne l'analyse et l'interprétation des données la méthode appliquée était quantitative et EXCEL et le logiciel de IBM SPSS sont utilisés avec la combinaison de tableaux d'une variable, deux variables ainsi que plusieurs variables afin de simplifier et de faciliter la lecture et la compréhension du contenu. Les questionnaires auto-administrés ont été remplis par les membres du personnel sélectionnés pour participer à l'étude. L'étude visait à utiliser des questionnaires, car ils permettent de couvrir un grand nombre de répondants dans un temps relativement court et peuvent générer des données fiables. Les enquêtés répondent aux questions à leur humeur sans être affectés par notre (chercheur) présence. Donc, dans notre cas, nous avons conçu un questionnaire adressée aux collaborateurs de CEVITAL; Au cours de cette enquête les subordonnés eux-mêmes ont confirmé plusieurs choses que les commandeurs choisissent un meilleur style de commandement pour promouvoir le climat de travail en général et la cohésion de groupe en particulier.

6. Les théories de leadership :

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

6.1. Le leadership légal fondé sur une autorité rationnelle : Weber considère cette forme d'autorité comme la forme dominante des sociétés modernes. Ce sont les textes qui confèrent à une personne une position de leadership. Pour l'auteur, « la légitimité de l'autorité est transformée en la légalité de la règle générale, celle-ci est élaborée consciemment et par rapport à des buts, et a été décrétée et publiée selon des règles formelles » (Oourou Saouengou A, juillet 1991) Elle repose sur un système de buts et de fonctions étudiés rationnellement, conçu pour maximiser la performance d'une organisation et mis à exécution par certaines règles et procédures. L'essentiel des décisions et des dispositions est écrit. C'est la fonction ici plutôt que l'individu qui est investie de l'autorité. Ce système impersonnel correspond pour Weber à la bureaucratie qui est pour lui la forme d'administration des choses la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles des individus.

Le leadership traditionnel Fondé sur une autorité traditionnelle, c'est le respect des traditions et de l'histoire d'un groupe humain qui confère ici une position de leadership. Selon Weber, « l'autorité traditionnelle est un rapport de pouvoir qui repose sur le respect envers ce qui, réellement ou de manière supposée ou prétendue, a toujours existé celle-ci est davantage liée à la personne qu'à la fonction par exemple au sein des entreprises familiales. Le nouveau leader se voit confier son mandat par son prédécesseur.

Le leadership charismatique

Imaginé par Weber, le leadership charismatique est la forme de direction à la base des récits les plus fascinants de l'histoire du management. Selon

Weber, « l'autorité charismatique doit être comprise comme une autorité sur les hommes à laquelle les sujets se soumettent en vertu de leur croyance en extraordinaire de la personne considérée... ». Le leadership charismatique repose sur les qualités personnelles d'un individu et ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité. Il s'agit d'une relation de prophète à adeptes qui implique la révélation d'un héros et sa vénération. Cependant, celle-ci est instable, car si le détenteur du pouvoir est abandonné par la grâce, son autorité s'effrite. Le groupe fonctionne ainsi comme une communauté émotionnelle. Le leader provoque des émotions susceptibles de soulever les foules et de produire des mobilisations de grandes ampleurs. En définitive, c'est l'approche rationnelle qui constitue le pilier d'une direction efficace selon Weber. Il précise que cette forme de leadership peut se retrouver dans toutes sortes d'entreprises ou d'organisations.

6.2. la théorie des traits de personnalité des leaders

Scientifiquement, c'est dans les années 60, que certains chercheurs vont tenter de lui donner un fondement solide. Geier tente un recensement en 1967 (Geier, « A trait approach To the study of leadership in small groups », Journal of communication, 1967). Il met en avant cinq traits prégnants, qui sont revalidés par une étude de 1991 (les portants à sept). On retrouve :

- *L'ambition
- *L'énergie
- *Le désir de diriger
- *L'honnêteté et l'intégrité
- *L'assurance
- *L'intelligence
- *L'adaptabilité et la compétence.

6.3. Théories du Comportement

Le mouvement des relations humaines a pris naissance avec l'expérience de Hawthorne menée entre 1927 et 1932 par une équipe de psychologues et de sociologues. Ces recherches dirigées par des opposants à la théorie des traits de caractère jugée trop mécaniste et assimilant l'homme à un robot, ont débouché sur les théories du comportement.

6.3.1. Recherches de l'Université de l'Ohio (1945 et 1953)

Dans la deuxième moitié des années 40, des chercheurs de l'université d'Ohio, sous la direction de Ralph M. Stogdill ont effectué des études en vue d'identifier les dimensions qui influencent le comportement des dirigeants. Une liste de 1.800 phrases descriptives des comportements des dirigeants a été élaborée. De ces analyses il a été établi que ce comportement subissait l'influence de deux variables: "Initiating structure" qui traduit le degré d'intérêt, d'une part du dirigeant à la détermination des buts et des tâches, d'autre part des employés à la réalisation des objectifs organisationnels; "Considération", c'est-à-dire tous les éléments se rapportant aux relations humaines. Le dirigeant manifeste de l'intérêt pour ses employés, il leur fait confiance et compte sur leur esprit d'initiative et leur créativité. En tenant compte de ces deux variables, quatre sortes de comportements peuvent être adoptées par le dirigeant:

a) structure faible et considération forte.

b) structure faible et considération faible.

c) structure forte et considération forte.

d) structure forte et considération faible.

6.4. McGregor et les théories XY du commandement des hommes

Il part de constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management du fait qu'aucune ne rend compte du potentiel que représentent les ressources humaines dans l'entreprise. fonction du contenu de la formation, mais de la conception qu'ils se font de leur rôle de dirigeant. MC GREGOR oppose deux conceptions de l'homme au travail qu'il appelle la théorie X et la théorie Y.

6.5. Grille Managériale de Blake et Mouton (1987)

La représentation visuelle la plus connue, issue des travaux sur le comportement, est la grille bidimensionnelle de Blake et Mouton. Elaborée en 1964, elle est toujours très utilisée dans les ouvrages et enseignements de management. Sa simplicité et son intérêt expliquent ce succès. Les auteurs ont tiré une matrice autour de deux axes, répartis en 9 valeurs. On peut donc trouver 81 styles différents de leadership !

6.6. Théories Situationnelles

Selon K. H. Blanchard & P. Hersey, le style de leadership se construit corrélativement à la maturité du leader, les styles devant s'adapter aux situations même si c'est la même personne qui l'exerce. Ils définissent quatre styles de leadership à partir des actions que sont « diriger - persuader - participer – déléguer », le modèle proposé s'articulant autour de comportements instrumentaux (organiser et définir les rôles des membres de l'équipe) et de comportements relationnels (les relations personnelles qui existent entre le leader et les membres de son équipe). Les styles S1 (Diriger) et S2 (Persuader) se focalisent sur l'obtention de la tâche à effectuer. Les styles S3 (Participer) et S4 (Déléguer) se focalisent sur les capacités de développement des membres de l'équipe pour travailler de façon plus autonome. Ce modèle s'interroge aussi sur les conditions pour lesquelles le leader doit changer de style de management compte tenu de sa trajectoire de carrière. Ces quatre styles supposent des postures différentes (épauler, entraîner, déléguer, diriger) de la part des leaders.

6.7.1. Théorie de la Contingence (1974)

Dans son modèle, Fiedler soutient que l'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre le style de leadership et les variables situationnelles. Selon lui, les trois principales variables situationnelles sont les suivantes :

***Les relations entre le leader et les membres**

Cette première variable correspond à l'acceptation du leader par le groupe. Fiedler l'associe à l'atmosphère, bonne ou mauvaise, qui règne au sein du groupe, ou encore au degré de confiance et de respect des employés envers leur leader.

*** La structure de la tâche.**

Cette variable se rapporte à la clarté et à la précision de la tâche à exécuter ainsi qu'aux moyens de l'accomplir. La tâche peut être structurée ou non structurée, elle peut être définie avec rigidité ou avec souplesse.

*** Le pouvoir du leader**

Cette variable a trait au degré de pouvoir que détient le leader. Le pouvoir est élevé ou faible selon l'influence que peut exercer le leader sur l'embauche.

6.7.2. Approche de House (1971)

Pour House un dirigeant devient efficace lorsqu'il détermine le chemin qu'il croit utile de suivre dans le but de créer une situation favorable pour atteindre un objectif. C'est la théorie de l'intégration successive des buts personnels. Le leader est efficace lorsqu'il intègre les objectifs personnels de l'individu aux objectifs de l'organisation. Dans l'approche de House, le rôle du dirigeant consiste à aider les collaborateurs à réaliser leurs objectifs personnels et ceux de l'organisation, par une définition claire du cheminement à suivre. Le style adopté par le dirigeant doit être en adéquation avec l'environnement dans lequel le groupe évolue.

6.8. Les styles de leadership du projet GLOBE (2004-2013)

Conceptualiserà partir de 2004 et développer dans l'ouvrage de 2013, les observations qui suivent sont issues des conclusions du Center for Créative leadership et des travaux de R. F. House et de ses collaborateurs. Au total, le projet GLOBE permet de mettre en évidence six styles de leadership

***.Le style défensif**

le leader cherche à préserver des positions acquises et à conserver une réputation ainsi que le maintien des intérêts du groupe.

*** Le style équipe**

L'approche du leadership vise à favoriser et renforcer le travail collaboratif, les objectifs communs, la cohésion et le partage d'expériences. Il s'agit ici de veiller à la dynamique d'une performance collective en minimisant les facteurs trop individualisants.

*** Le style humain:**

le style de leadership de type « country-club » vise à stimuler le bien-être des collaborateurs, la générosité et à introduire de l'humanisme dans les organisations (en réaction au cynisme trop souvent ambiant).

***Le style charismatique**

Le leader présente une vision inspirante qui s'appuie sur beaucoup de communication et a un rôle exemplaire. Le groupe réagit telle une communauté émotionnelle mais la recherche de performances élevées est privilégiée sur le bien-être des collaborateurs

*** Le style autonome**

Il s'agit d'une approche fondée sur un leadership de délégation qui repose ainsi sur un leader en quête d'autonomie, voire d'indépendance. Les collaborateurs font preuve de maturité professionnelle et psychologique et évoluent avec confiance dans un environnement souvent complexe.

*** Le style participatif**

Il s'agit d'un mode de leadership fondé sur l'implication de chacun,

07-Discussion analyse des données ressorties :

Nous avons organisé nos résultats en un ensemble de tableaux significatifs avec une analyse permettant ainsi de ressortir les résultats de notre étude, pour cela nous avons dans le tableau 01 :

Tableau N°01 : La répartition de l'échantillon selon le style de commandement appliqué

Style de leadership	Effectif	Pourcentage
Autoritaire	06	09.52%
Démocrate	56	88.89%
Laissez-faire	01	01.59%
Total	63	100%

En se référant aux données de ce tableau n°01 et représentation visuelle de la figure n°09, nous remarquons que la proportion la plus importante de notre population d'étude, indique que le style de leadership démocratique est dominant avec un pourcentage de 88.89%, suivit de style autoritaire avec un pourcentage de 09.52%, vient en dernière position le style laisser-faire qui est le moins adopté à l'entreprise *CEVITAL* et la direction énergie avec un pourcentage de 01.59%. Ce qu'on peut déduire de ces résultats, c'est que

le style de direction adopté par les managers est due aux attitudes des managers bien formés dans la trajectoire d'un management modern qui influence les attitudes de ses propres subordonnées par des méthodes plus flexibles et promettant de ressortir le meilleur possible de ses collaborateurs. Cependant cette moyenne proportion soit 88.89%, indique la démocratie du leader liée à l'autonomie de ses salariés au travail, qui lui permettant de réaliser des tâches dans des conditions favorables et de développer leurs capacités. À l'image de toute grande entreprise *CEVITAL* adopte un management loin d'être extrémiste a travers un grand nombre de formations dans cette trajectoire comme celle de *WELSH WAY* une formation dédiée au managers afin de développer leurs leaderships avec des approches modernes. Pour le style autoritaire représenté avec un taux de 09.52% une proportion très faible qui montre que les collaborateurs voient qu'ils agissent dans des équipes soumises à des commandeurs avec des styles de leadership loin d'être autocratique mais plutôt ont tendance à l'adaptation et l'exemplarité qui favorisent l'union des vision et l'union des forces dans son équipe afin d'atteindre des résultats même loin meilleurs que les objectifs ciblés. Le style laisser faire représenté seulement avec 01.59% montre l'importance de bien guider son équipe et d'orienter les collaborateurs vers le sens et la trajectoire des objectifs ; on peut avoir ce style vis-à-vis des compétences très rares qui peut être en besoin de certaines possibilités d'agir seule afin d'apporter une possible innovation et créativité .

**Les Styles De Leadership Au Centre De Divers Contextes Organisationnels :
enquête auprès des salariés de CEVITAL**

Tableau N°02 : La répartition de l'échantillon selon le style de commandement appliqué et choix d'explication précise.

Style de leadership	1	2	3	Total
Autoritaire 1-Le chef seul qui prend les décisions 2-II détermine les activités et repartie les tâches 3-II ne participe pas aux activités	04 06.35%	01 01.59%	01 01.59%	06 09.52%
Démocrate 1- Le groupe participe a la prise de décisions 2-Libre choix de la tâche par chacun 3-Le chef prend part aux activités	28 44.44%	03 04.76%	25 39.68%	56 88.89%
Laissez-faire 1-La répartition des taches 2-Les appréciations (encouragement, critique) 3- La participation aux activités	00 00%	00 00%	01 01.59%	01 01.59%
Total	32 50.79%	04 06.35%	27 42.86%	63 100%

Dans le **tableau n°02** les enquêtés ont attribué a leur choix une explication précise selon des propositions données afin de bien expliquer leur point de vue. Pour le style démocratique le dominant et majoritairement présenté on trouve que sur les **88.89%** voit que ce style se caractérise par la participation des collaborateurs dans la prise des décisions cela est représenté avec un taux de **44.44%** sur les **88.89%** ; on trouve aussi que sur les **88.89%** la représentation **39.68%** ou le chef prend part aux activités qui fait de lui un modèle et un exemple à suivre ; pour le style démocratique vient en dernière position le choix qui stipule que le style démocratique s'inspire de faite que Libre choix de la tâche par chacun avec un taux de **04.76%** . il semble que cette proposition n'inspire pas les collaborateurs par rapport au style démocratique. Cependant, la moyenne proportion soit **88.89%**, indique la démocratie du commandeur liée à l'autonomie de ses salariés au contexte

de travail, qui lui permettant de réaliser des tâches dans des conditions favorables et de développer leurs capacités avec une initiative de commandeur de prendre part dans les activités et constituer de ce fait un modèle à suivre. Pour le style autoritaire on trouve que le chef seul qui prend les décisions prend la grande part des répondants qui voient un style autoritaire et loin d'esprit de partage et de délégation de responsabilités ainsi représentée avec un taux de **09.52%** qui se traduit par un monopole de pouvoir par le commandeur et prise de décision uniquement par lui seul.

Tableau N°03: La répartition de l'échantillon selon le rôle de commandeur dans la promotion de climat de cohésion de groupe..

Le style de gestion de votre commandeur permet - il d'assurer un climat de cohésion et de collaboration entre les membres de votre équipe?	Effectif	Pourcentage
Oui	57	90.48
Non	06	09.52
Total	63	100

L'analyse du **tableau N°03** laisse voir clairement que les collaborateurs croient avec un taux de **90.48%** que les styles de commandement pratiqués contribuent énormément à la promotion de climat de cohésion de groupe contre uniquement un taux de **09.58%** qui voit pas une concordance entre le style de leadership appliqué et le climat de cohésion entre les éléments de l'équipe, cela sera plus détaillé dans le prochain tableau et figure.

Tableau N°04 : Corrélation entre style de commandement des commandeurs et le climat de cohésion entre les membres de l'équipe.

cohésion de l'équipe	N	O	Total
style de commandement	O	U	
	N	I	
Autoritaire	00	06	06
	00 %	100%	100 %
	06	50	56
	10.71%	89.29 %	100 %
Laisser faire	00	01	01
	00 %	100 %	100 %
Total	06	57	63
	09.52 %	90.48 %	100 %

Dans le tableau 04 nous constatons que 90,48% des éléments de notre échantillon signalent que le style de gestion adopté par les commandeurs permet d'assurer un climat de cohésion et de collaboration entre les membres d'équipe de travail, dont uniquement 09.52% ont confirmé le contraire, on fonction des styles de commandement nous apercevons pour les enquêtés qui ont répondu en faveur de style démocratique et qui confirment par « oui » et que le style de gestion démocratique exercé assure le climat de cohésion sont représenté par un taux de 89.29 % contre uniquement un taux de 10.71% qui voient le contraire et que le style démocratique exercé par leur commandeur ne contribue pas à la cohésion de l'équipe. Cela est dû principalement au sentiment d'appartenance des membres des équipes de travail qui voient qu'ils se trouvent agir dans un style démocratique qui favorise fortement le climat de cohésion entre les éléments de l'équipe. Pour les enquêtés qui ont choisi et voit qu'ils agissent dans un style autoritaire ont répondu avec un taux de 100% une totalité qui

voient que ce style de commandement autoritaire exercé par leur commandeur contribue directement à la promotion de climat de cohésion ; cela peut être expliqué par une grande maîtrise des relations par le commandeur entre les individus afin de maintenir son équipe unie. Cependant à l'intérieur de cette valeur qui représente seulement un effectif de 06 personnes donc un taux de 09.58%, pour le style laisser faire nous n'avons qu'un taux de 01.59% ou uniquement une seule représentation par une seule personne qui voit que ce style laisser faire de son commandeur contribue à la promotion de la cohésion entre les membres de l'équipe de travail ce qui laisse difficile de confirmer qu'avec une faible représentativité que le style laisser faire peut réellement contribuer au développement de la cohésion du groupe.

Tableau N05 : Répartition des réponses des enquêtés sur la prise de commandeur en considération de leurs compétences et savoirs.

Moyens d'encouragement Style de commandement	aucun		Formation offerte		Message écrit		Remerciement et hommage rendu en public		autres		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Autocratique	01	16.67	03	50.00	00	00	02	33.33	00	00	06	100
Démocratique	09	16.07	09	16.07	01	01.79	16	28.57	21	37.50	56	100
Laisser faire	01	100	00	00	00	00	00	000	00	00	01	100
Total	11	17.46	12	19.05	01	01.59	18	28.57	21	33.33	63	100

Suite aux données de tableau N°05 on constate que la majorité des collaborateurs qui confirment la domination de style démocratique au sein de *CEVITAL* et au sein de l'unité énergie on trouve qu'avec le taux de 37.50% ont opté pour la réponse « autres » ou ils ont évoqué d'autres

moyens avec lesquelles ils se sont motivé par leur commandeur, ils ont évoqué en particulière les récupérations des promotions...aussi avec un taux de 28.57% les enquêtés ont déclaré que leurs managers utilisent le remerciement et l'hommage comme un signe de reconnaissance et d'admiration de leur performance et une considération des efforts fournis ;on trouve aussi avec un taux de 16.07% la technique de la subvention des formations comme moyen d'encourager leur membres des équipes, contre les autres managers avec uniquement un taux de 01.79% qui stimulent leurs travailleurs en les écrivant et les félicitant pour leur travail. Enfin on trouve aussi une proportion de 16.07% qui ne se sentent pas encouragés avec aucun moyen ou technique. Il est très important que les travailleurs soient motivés et encouragés à travailler afin d'obtenir de bons résultats autour du travail dans tous les aspects et objectifs à atteindre. L'encouragement et la motivation des employés sont un facteur économique qu'il ne faut surtout pas sous-estimer. Des collaborateurs et salariés motivés obtiennent de meilleurs résultats et augmentent ainsi directement le chiffre d'affaires de leur entreprise. La motivation est fortement liée à l'engagement de la personne envers la société.

07-Lecture et interprétation des résultats

Sachant que les salariés ont confirmé qu'ils ont toujours et à plusieurs reprises et événements été dans la nécessité et la vitalité de changer les styles de commandement afin de bien s'adapter aux conjonctures et donnés des contextes différents ;les salariés avec la totalité quasi absolue ont relaté de multiples expériences et événements qui les ont incité les leaders a changer leur style de commandement dans le but de bien se situé envers la réalité en face et de bien mener et géré les situations, les membres de l'équipes avec leurs différentes natures avec une finalité de garder l'oeil sur les performance globales de l'équipe et promouvoir la cohésion et les relations et sentiments d'appartenance chez chacun des éléments de son équipe. Les salariés de *CEVITAL* ont donc fortement confirmé que la nécessité que les leaders adaptent leur style de commandement ont faisant preuve d'une flexibilité énorme afin de garantir un meilleur climat de cohésion ou le style adapté va permettre un vrai levier d'optimisation des

performances dans la trajectoire de sécurité, de rendement, de discipline, de motivation, d'autonomie des membres de l'équipe, et en fin garantir une promotion en matière de cohésion de l'équipe de travail.

*Une importance qui doit être portée sur les différentes situations et contextes, cette importance apparaît aussi dans des moments où on doit adapter un style permettant une concordance et synergie de travail entre toutes les compétences qu'on a dans une équipe de travail, et choisir encore un style de commandement adéquat par le manager constitue une clé indispensable pour l'atteinte des niveaux très avancés en matière de la cohésion de l'équipe de travail à travers une compréhension des attitudes et compétences de chaque éléments avec leurs particularités cela permettra d'atteindre avec lui tous les résultats souhaités allant de l'optimisation des rendements individuelles jusqu'à l'implication dans le processus de promotion de la cohésion de toute les membres de l'équipe .Le commandeur à travers son style de commandement doit être doté d'un caractère de facilitateur qui va aider les membres de son équipe de se sentir important et de les aider en cas de besoin, c'est-à-dire aide de commandeur pour son équipe ou bien et surtout encourager l'entraide des collaborateurs entre eux ; cela va automatiquement renforcer les rapports de cohésion entre tous les membres de l'équipe. Selon les salariés certains managers favorisent un style de commandement bien particulier lors de la quête de promouvoir de la cohésion de son groupe, De la motivation des membres de l'équipe passe à travers un style de commandement adéquat , qui constitue un outil centrale dans la promotion de la cohésion des équipes et encore, promouvoir toutes les différentes performances ,or dans ses pratiques le commandeurs on doit éviter certaines pratiques qui peuvent nuire à la promotion de la cohésion des équipes de travail. Encore les subordonnés eux-mêmes ont confirmé plusieurs choses que les Commandeurs choisissent un meilleur style de commandement pour promouvoir la cohésion de groupe ; de ce fait nous pouvons confirmer que les différents styles appliqués par les commandeurs contribue efficacement dans la cohésion des membres de l'équipe de travail.par exemple : on constate que **90.48 %** des enquêtés ont dit que ils évoluent dans des équipes plein de cohésion ou le style de commandement qu'ils subissent par leur commandeur leur garantir une*

grande cohésion au sein de leurs équipes de travail, encore renforcé par les résultats de Tableau suivant qui donne plus de précision on matière des style de commandement et sa relation avec le degré de cohésion ou on trouve que se soit pour les enquêtés qui ont répondu pour la domination de style démocratique au sein de leur espace professionnelle cette catégorie voie que avec un taux de **89.29 %** que le style de commandement est relié directement à la cohésion de groupe contre uniquement **10.71%** qui voient le contraire, pour le style autoritaire, les enquêtés selon toujours le même Tableau confirment avec un taux *de* **100%** que le choix de ce style de commandement est relié directement a la cohésion de groupe ;alors que pour ceux qui ont répondu pour le style laisser faire on trouve un taux de **100%** que le style de commandement de commandeur a un rôle primordiale dans la quête à la cohésion de groupe.. Aussi dans cette trajectoire on trouve l'importance de « la prise en considération des compétences et des savoirs » cette attitude est représenté par un taux très élevé de l'ordre de **79.37%** de notre échantillon qui ont confirmé cette attitude chez leur commandeur d'équipe. Aussi on a démontré que le style de commandement utilisé au sein de **CEVITAL** encourage et récompense l'innovation et l'autonomie, cela est confirmé par un taux de **73.21%** qui ont répondu en faveur de style démocratique. Pour le style laisser faire on a un taux de **16.67%** tandis que pour le style laisser faire on a un taux de **100%** qui ont répondu positivement ; au total on a un taux de **68.25%** comme réponses qui ont confirmé que le commandeur encourage leur innovation et leur autonomie ;**aussi on a des confirmations** que les compétences et motivations de ses Collaborateurs, cette adaptation est représenté avec un taux de **80.95%** qui confirment la capacité des commandeurs de **CEVITAL** d'être en mesure d'adapter son style en fonction de plusieurs choses s'ils souhaitent réussir la trajectoire de promotion de la cohésion à travers son style de commandement ; Aussi on a des confirmation claires et selon les différentes catégories socioprofessionnelles sur la contribution de commandeur dans la promotion de climat de la cohésion ou on trouve que **la quasi** totalité des enquêtés quelle que soit leurs catégories socioprofessionnels confirme que le commandeur contribue dans la promotion de la cohésion. Donc, Après avoir exposé les résultats au-dessus,

on peut **confirmer** L'hypothèse émise auparavant, qui suppose que «**selon les salariés Le choix de leurs leaders de types de Commandement approprié aux situations de l'entreprise, adapté aux savoirs et aux motivations des individus de l'équipe accentue l'union et renforce le lien de collaboration, et favorise le climat d'obtention d'un max de résultats et d'accès aux finalités.** ».

En effet, les salariés au sein de l'entreprise *CEVITAL rejoignent l'idée que les leaders doivent* choisir leurs styles de commandement adéquats aux situations et contexte de travail, ou ils adaptent leurs styles de commandement en fonction des savoirs et motivations des subordonnés dans une finalité de renforcer l'union et les liens de collaboration, et donc favoriser le climat d'obtention et d'optimiser au maximum les résultats et atteindre les objectifs.

8-Conclusion :

Pour conclure il est important de rappeler que l'objectif de cette étude est de comprendre le rôle de style de leadership dans la promotion de l'atmosphère de travail en général et de la cohésion des équipes de travail en particulier au sein de l'espace professionnel. Il est important de rappeler la question de départ que nous avons posée afin de retracer brièvement la démarche suivie pour y répondre et les particularités propres à notre recherche : *En quoi et comment les styles de Commandement Influencent – ils la cohésion des équipes de travail au sein de l'entreprise CEVITAL, et quels sont les regards portés sur ses derniers par les différents membres de ces ensembles en particulier les salariés ?* Toute fois plusieurs résultats rapportés dans cette étude confirment la grande implication de styles de commandements dans la promotion de la cohésion de groupe. En effet l'adoption d'un style adéquat pourrait influencer positivement sur la promotion de la Cohésion du groupe qui éventuellement rassurera la performance des salariés et augmentera les chances de succès de l'entreprise. Enfin nous pouvons dire l'adoption d'un style adéquat pourrait promouvoir efficacement la cohésion des équipes de travail et de ce fait augmenter la performance des salariés et les chances de succès de l'entreprise.

Bibliographie

Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,.

Lo, S. H.-J. (2012). *Energy-Related Behaviors in Office Buildings: A Qualitative Study on Individual and Organisational Determinants*. (Applied Psychology, Ed.)

Ouorou Saouengou A, M. (juillet 1991). *l'incidence du style de leadership sur le degré de motivation et de satisfaction des travailleurs, mémoire présenter à l'université de Quebec comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des P.M.O.*

Paluck, E. L. (2012). *The salience of social referents: a field experiment on collective norms and harassment behavior in a school social network*. (J. O. Psychology, Ed.)