

**(Le leadership et l'implantation de system de valeurs de l'entreprise.(étude auprès des salaries de CEVITAL)
(Leadership and implementation of the company's value system. (study among CEVITAL employees)**

SAIDENE Abdelmalek¹, DJADDA Mahmoud²

¹ université a/mira bejaia,laboratoire ESTERE(Algerie), Email:abdelmalek.saidene@univ-bejaia.dz

² université a/mira bejaia,laboratoire ESTERE(Algerie),, Email:mahmoud.djadda@univ-bejaia.dz

Reçue: 2022-06-30 Accepté: 2022-12-21 Publié :31-12-2022

Résumé Dans le monde professionnel d'aujourd'hui, le leadership repose sur deux notions essentielles : l'esprit d'entreprise', et la «culture du groupe »;dans notre contribution on souligne l'importance d'adhérer à cette culture à travers une enquête auprès des salariés de CEVITAL ;pour savoir si les perceptions des salariés pour le comportement et la conduite du leader peuvent cultiver les valeurs de cette entreprise et contribuent-elles à la promotion de l'identité professionnelle parmi les membres d'équipe de travail ? cette enquête quantitative nous a révélé des résultats intéressants auprès les salariés et leurs interactions avec le système de valeurs (IRIS) adopté par leur entreprise qui s'inscrivent comme étant des dimension de fertilité en matière de performance et de cohésion et de renforcement des identités toujours considérée dans l'entreprises comme étant l'acteur principal et le moteur qui mènent vers toutes les résultats et les raisons de l'existence de n'importe quelle entreprise.

Mots clés : le leadership; system de valeur; cohésion

Abstract :

In today's professional world, leadership is based on two essential concepts: the spirit of enterprise, and the "group culture"; in our contribution we underline the importance of adhering to this culture through a survey with

Le leadership et l'implantation de system de valeurs de l'entreprise.(étude auprès des salaries de CEVITAL

CEVITAL employees; to find out if employees' perceptions of the behavior and the conduct of the leader can cultivate the values of this company and contribute to the promotion of professional identity among work team members ? this quantitative survey revealed interesting results with employees and their interactions with the value system (IRIS) adopted by their company, which are seen as fertility dimensions in terms of performance and cohesion and the strengthening of identities always considered in companies as the main actor and the engine that leads to all the results and the reasons for the existence of any company.

Keywords: the leadership; value system; cohesio

SAIDENE Abdelmalek , abdelmalek.saidene@univ-bejaia.dz

1.Introduction:

Dans le monde professionnel d'aujourd'hui, les moments de définition plus fréquents sont de trois types. Le premier concerne avant tout l'identité individuelle, Il pose la question : « Qui suis-je ? » Le second s'adresse à la fois aux groupes et aux individus, Il pose la question : « Qui sommes- nous ? » Le troisième implique de définir le rôle de l'entreprise au sein de la société. Il pose la question de l'identité de l'entreprise « Quelle entreprise sommes-nous ? »

Malgré l'importance croissante du leadership dans la réussite des entreprises, l'expérience professionnelle de la plupart des gens semble compromettre le développement des qualités nécessaires à son exercice. Certaines entreprises n'en démontrent pas moins une capacité constante à produire des managers-leaders de premier ordre. Recruter des candidats ayant un potentiel en la matière n'est qu'une première étape. La gestion de leur plan de carrière est tout aussi importante. Les individus qui deviennent

de grands leaders partagent souvent un certain nombre d'expériences professionnelles. Le leadership peut façonner une bonne culture. Une culture est façonnée dans la confiance entre les employés et les dirigeants d'une organisation, ou elle peut être définie comme les cultures ont besoin de confiance pour pouvoir se former. Les employés et les dirigeants de l'organisation doivent se faire confiance afin de façonner une culture organisationnelle positive. Les leaders dotés de solides compétences en leadership sont capables de façonner une culture positive dans l'organisation (Ionescu, 2014), car ils sont capables d'inspirer la confiance de leurs employés. Une culture organisationnelle positive améliore non seulement performance, mais influence également le comportement et l'attitude des employés de l'organisation pour le mieux. De plus, cela motive les employés et donne un sentiment d'appartenance à l'organisation qui inspire fidélité et engagement envers l'entreprise (Schein, 2010). Outre le renforcement de leurs compétences en leadership, les dirigeants doivent également encourager les employés de l'organisation à être innovants et coopératifs. Le travail d'équipe et la communication sont le meilleur moyen de créer des idées innovantes afin de produire le meilleur résultat pour l'organisation (Maxwell, 2009). Les dirigeants qui souhaitent faciliter un changement efficace dans l'organisation devraient encourager les employés à collaborer et à communiquer entre eux, car c'est ainsi que les gens sont capables de créer et de découvrir de nouvelles façons de penser (Gilley, Dixon et Gilley, 2008), ce qui produit une plus grande résultat pour l'organisation et les encourage également à apprendre de différentes

Le leadership et l'implantation de system de valeurs de l'entreprise.(étude auprès des salaries de CEVITAL
personnes les moyens de s'améliorer.en adoptant un système de valeurs bien soutenu par l'organisation elle-même.

Le leadership est chargé de fournir une vision claire et un moyen systématique de réaliser efficacement cette vision, car s'il n'y a pas de leadership, il n'y a pas de changement dans la gestion de l'organisation (Atkinson, 2015).

La Question de recherche

Comment le comportement et la conduite du Commandeur permettent t-elles de cultiver les valeurs de cette entreprise et contribuent-elles à la promotion de l'identité professionnelle parmi les membres d'équipe de travail ?

Hypothèses de la recherche

L'appropriation et la mise en pratique au quotidien des valeurs de l'Entreprise sont les dispositifs en mains du commandeur pour inciter et générer les conduites des équipes de travail et nourrir ainsi leurs identités professionnelles.

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. Par exemple, nos échantillons étaient obligatoirement classés en deux catégories parce que l'étude nous y avait obligés. La méthode d'échantillonnage probabiliste 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 leaders et les

travailleurs participent également à l'étude, qui veut dire que le manager fait une partie et des salariés font une autre partie. 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 Statistiques 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. Et aussi une méthode des tableaux croisés et des tableaux simples. le questionnaire Questionnaire auto-administré (direct et indirect) 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, car les répondants 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** plus précisément l'effectif de la direction énergie et utilité. ; et la raison de l'utilisation de ce questionnaire a coté de l'entretien adressé aux managers était de s'assurer et de valider les informations fournies par les managers en tant qu'acteurs de cette étude a coté des apports et position indispensable des subordonnés pour la réussite de cette étude, en comparant les informations fournies par les subordonnés et celles obtenues par les entretiens avec les managers avec une approche mixte qui garantira vu la spécificité de ce sujet des résultats purs.

1- Les donne personnelles des enquêtés, les collaborateurs de **CEVITAL** et spécialement ceux de la direction énergie.

Le leadership et l'implantation de system de valeurs de l'entreprise.(étude auprès des salaries de CEVITAL

2- Regards du personnel vis-à-vis du choix de types de Commandement à *CEVITAL* et son impact sur la Cohésion des équipes de travail.

3- Avis des Salariés sur la personnalité du Commandeur et son rôle dans la promotion de la cohésion d'équipe de travail.

4- Perceptions des membres d'équipe à l'égard du rôle du Commandeur dans le développement des valeurs de *CEVITAL*

Données récoltées,interprétation et analyse des données

De l'autre coté les subordonnés ont déclaré qu'ils connaissent les valeurs de *CEVITAL*, le **Tableau N°01** démontre que **93,65%** des subordonnés déclarent et confirment qu'il connaissent les valeurs de *CEVITAL (IRIS traduites par intégrité,r espect, initiative et solidarité);et 06.35% déclarent le contraire;*

<i>Connaissez-vous les valeurs de votre entreprise?</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Oui</i>	<i>59</i>	<i>93,65%</i>
<i>Non</i>	<i>4</i>	<i>6,35%</i>
<i>Total</i>	<i>63</i>	<i>100%</i>

Tableau N°02démontre la façon avec laquelle les subordonnés ont été informés sur les valeurs de *CEVITAL*, le *tableau démontre qu'avec un taux de 42,50%* ces valeurs sont des pratiques quotidiennes tandis que **25,83%** disent que c'est a travers la communication interne ensuite on a Chef hiérarchique avec un taux de **18,33%**.

Comment avez –vous été informez sur ces valeurs ?	Effectif	Pourcentage
Communication interne	31	25,83 %
Chef hiérarchique	22	18,33%
Pratiques quotidiennes	51	42,50 %
Autre	16	13,33%
Total	120	100 %

le **Tableau N°03** selon le degré d'importance d'avoir des valeurs à partager à *CEVITAL*. On constate que pour Plutôt important est représenté par un taux de **43;40%** et **28,30%** pour très important ,d'où on peu dire que il est très important d'avoir des valeurs a partager au sein de l'espace professionnel ;

Dans votre entreprise, a quel point est-il important d'avoir des valeurs a partager?	Effectif	Pourcentage
Très important	30	28,30 %
Plutot important	46	43;40%
Ni important, ni sans importance	30	28,30 %
Plutot sans importance sans aucune importance	00	00%
Ne s'applique pas dans le contexte de notre entreprise	00	00%
Total	106	100 %

dans le **Tableau N°04** on constate que les subordonnés ont déclaré que le degré d'implication de commandeur dans la mise en oeuvre des valeurs de *CEVITAL* est considéré comme fortement impliqué avec un taux de **63.49%**, tandis que **33.33%** voient le contraire,

Le leadership et l'implantation de system de valeurs de l'entreprise.(étude auprès des salaries de CEVITAL

Quelle est le degre d'implication de votre commandeur dans lamise en oeuvre des valeurs de cevital ?	Effectif	Pourcentage
Fortement impliqué	40	63,49 %
Occassionnellement	21	33,33%
Pas du tout impliqué	02	3,17%
Total	63	100 %

dans le **Tableau N°05** démontre le degré de sensibilisation des subordonnés sur les valeurs de *CEVITAL*, *ou on a moyennement et fortement sensibilisé représentés respectivement par les taux 63.49% et 25.40% ;pour un meilleur évaluation de degré de respect des valeurs .*

A votre avis, à quelle proportion vos collègues d'équipe de travail sont-ils sensibilisés sur les valeurs de CEVITAL?	Effectif	Pourcentage
Faiblement sensibilisés	07	11,11%
Fortement sensibilisés	16	25,40%
Moyennement sensibilisés	40	63,49%
Pas du tout sensibilisés	00	00,00
Total	63	100 %

le **Tableau N°06** de concrétisation des valeurs de solidarité et d'intégrité au sein de *CEVITAL* *ou on observe que 92,06%* des subordonnés ont répondu que valeurs de solidarité et d'intégrité sont fortement concrétisé sur le terrain.

Les valeurs de solidarité et d'integrité dans votre équipe de travail sont-elles concrétisées	Effectif	Pourcentage
--	-----------------	--------------------

sur le terrain?		
Oui	58	07,94%
Non	5	92,06%
Total	63	100%

ces deux valeurs sont représenté par plusieurs signes et comportements comme démontré dans le **Tableau N°07**.

Comment apparait la solidarité et l'intégrité ?	Effectif	Pourcentage
La collaboration lors l'exercice des taches	17	28,33%
Le degre d'appartenance et refus de ses elements de changer l'équipe	25	41,67%
Contribution matérielles et financières pour aider un element dans le besoin	16	26,67%
Autres	02	3,33%
Total	60	100 %

ou Le degré d'appartenance et refus de ses éléments de changer l'équipe celle la Est représenté par un taux de **41,67%** aussi on trouve La collaboration lors l'exercice des taches avec un taux de **28,33%**,et on a Contribution matérielles et financières pour aider un élément dans le besoin avec un taux de **26,67%** ;

dans le **tableau N°08** LES salariés évaluent l'apport de meurs leaders dans la trajectoire de l'encouragement et de soutient de l'esprit d'initiative ;la grande majorité en pris une position positive en vers leurs leaders et leurs role reussi dans l'encouragement de l'esprit d'initaiative des membres de

**Le leadership et l'implantation de system de valeurs de
l'entreprise.(étude auprès des salaries de CEVITAL**

son équipe ;en contre partie on voit que **12.7%** dit le contraire et que leurs leaders n'encourage pas l'esprit d'initiative des membres de son équipe.

Votre commandeur encourage t'il l'esprit d'initiative des membres de son équipe?	Effectif	Pourcentage
Oui	55	87,30%
Non	08	12,70%
Total	63	100%

pour la troisième composante des valeurs de *CEVITAL* on trouve que le commandeur encourage l'esprit d'initiative des membres de son équipe cela est représenté avec un taux de **87,30%**,cette encouragement apparait par plusieurs pratiques comme le démontre le **Tableau N°09**.

Si votre commandeur encourage l'esprit d'initiative des membres de son équipe; cela apparait à travers quoi?	Effectif	Pourcentage
Encouragement de prise de décision nécessaire en cas de nécessité	26	44,83%
Donner la chance a tout le monde de faire des propositions innovatrices	20	34,48%
Accepter toutes les remarques et investir dans les propositions d'amélioration	12	20,69%
Total	58	100 %

on trouve en premier lieu « l'Encouragement de prise de décision nécessaire en cas de nécessité » avec un taux de **44,83%** et Donner la chance a tout le monde de faire des propositions innovatrices par un taux de **34,48%** et enfin Accepter toutes les remarques et investir dans les propositions d'amélioration avec un taux de **20,69%** ;pour la quatrième composante des

valeurs de *CEVITAL (IRIS)* « le respect » est bien illustré dans le **Tableau N°10** qui confirme que le respect est fortement présent comme pratique quotidienne au sein de *CEVITAL* avec un taux de **83,87%**,

Comment évaluez-vous le respect entre les membres d'équipe de travail?	Effectif	Pourcentage
Une pratique quotidienne quel que soit le context.	53	83,87%
Faiblement représenté.	07	11,29%
Absent dans certain situations critiques.	03	4,84%
Total	63	100 %

Dans le **tableau N°11** en allant un petit peu plus en profondeur en essayant de mettre en œuvre certain aspects de la dimension ou bien de la composante respect au sein des équipes de travail ; les salariés ont déclaré avec une grande majorité avec un taux de **83,87%** que le respect dans leurs équipes est **Une pratique quotidienne quel que soit le context.**

Le respect au sein de votre équipe de travail?	Effectif	Pourcentage
Résponsabilité de chaqu'un dans l'exercice des taches	06	4,05%
La solidarité et vouloir rester ensemble	68	45,95%
Le respect, seulement comme une valeur universelle	54	36,49%
La volonté d'attendre les objectifs communs au lieu des objectifs individuelle	20	13,51%

Le leadership et l'implantation de system de valeurs de l'entreprise.(étude auprès des salariés de CEVITAL

Total	148	100 %
--------------	------------	--------------

Le tableau N°12 concerne un questionnement sur le ce qui aide a la concrétisation des valeurs de cevital sur le terrain? Des résultats intéressants que révèlent les réponses des salariés ;en première place on trouve Exemplarité du commendeur avec un taux de **30.40%**.s'ajoute encore a ça en deuxième place avec un taux de **26.40 %** ce qui nous donne un aperçue sur le role de leadrship et des leadrs dans la concrétisation des valeurs de cevital sur le terrain ;dans la meme trajectoire de leadership et pas loin et dans la troisieme place avec un taux de **22.40%** on trouve l'importance de Style de leadership.

Selon vous, qu'est ce qui aide a la concrétisation des valeurs de cevital sur le terrain?	Effectif	Pourcenta ge
Climat et ambiance de travail	26	20.80 %
Exemplarité du commendeur	38	30.40%
Qualité du leader	33	26.40 %
Style de leadership	28	22.40%
Total	125	100 %

Le tableau N°13 repond a la question : quelle est l'apport des valeurs *CEVITAL* dans la promotion de la cohesion entre les membres d'équipe de travail? Hausser et devlopper l'esprit d'équipe prend la tete et la premiere place avec un taux de **43.18%**.

Pour vous, quelle est l'apport des valeurs <i>CEVITAL</i> dans la promotion de la cohesion entre les membres d'équipe de travail?	Effectif	Pourcentag e
Aucun apport	02	01.14 %

Souder et renforcer l'esprit d'équipe de travail	56	31.82%
Stimuler et motiver les membres d'équipe	42	23.86 %
Hausser et devlopper l'esprit d'équipe	76	43.18%
Total des reponses	176	100 %

aussi renforcé dans le **Tableau N°14** qui démontre que le respect est fortement représenté avec une confirmation des enquêtés avec un taux de **73.02%** ; les valeurs de *CEVITAL* jouent un rôle primordiale dans la concrétisation de la cohésion de groupe par plusieurs impactes qui sont en premier lieu Hausser et développer l'esprit d'équipe avec un taux de **43.18%**, pour Souder et renforcer l'esprit d'équipe de travail avec un taux de **31.82%** ;

Comment percevez-vous le degré de respect des valeurs de cevital parmi vos collègues d'équipe de travail ?	Effectif	Pourcentage
Aucun respect	03	04.76 %
Faible respect	14	22.22%
Fort respect	46	73.02%
Total	63	100 %

l'analyse de **Tableau N°15** démontre fructueusement la relation entre le degré de sensibilisation sur les valeurs de *CEVITAL* et l'implication de manager dans la mise en oeuvre de ces valeurs. On a clairement que pour les enquêtés qui ont répondu pour fortement sensibilisé confirment que leur manager est fortement impliqué dans le process de sensibilisation et mise en oeuvre des valeurs de *CEVITAL* ;

**Le leadership et l'implantation de system de valeurs de
l'entreprise.(étude auprès des salaries de CEVITAL**

L' implication du manager dans la mise en œuvre des valeurs degré de sensibilisation sur ses valeurs	Fortement impliqué	Occasionne -llement	Pas du tout impliqué	Total
Fortement sensibilisés	11 68,75%	05 31,25%	00 0,00%	16 100,00%
Moyennement sensibilisés	25 62,50%	13 32,50%	02 5,00%	40 100,00%
Faiblement sensibilisés	05 71,43%	02 28,57%	00 0,00%	07 100,00%
Pas du tout sensibilisés	00 0,00%	00 0,00%	00 0,00%	00 0,00%
Total	41 65,08%	20 31,75%	02 3,17%	63 100,00%

le **Tableau N°16** aussi démontre que **92,86%** des enquêtés qui ont répondu pour l'implication forte de manager dans la concrétisation des valeurs de

solidarité et d'intégrité ;pour la valeur de respect on trouve dans le que **86,96%** qui déclarent que ya un fort respect au sein de l'équipe voient que leur manager est fortement impliqué dans la concrétisation de la cohésion de groupe.

La concrétisation des valeurs solidarité et intégrité L'implication du manager dans la mise en œuvre des valeurs	Non		Oui		Total	
	Fortement impliqué	03	7,14%	39	92,86%	42
Occasionnellement	02	10,53%	17	89,47%	19	100,00%
Pas du tout impliqué	00	0,00%	02	100,00%	02	100,00%
Total	05	7,94%	58	92,06%	63	100,00%

Dans le **Tableau N°17** on trouve que les enquêtés qui ont répondu pour un respect fort ont confirmé que leur commandeur est fortement impliquée dans la concrétisation de respect.

Le leadership et l'implantation de system de valeurs de l'entreprise.(étude auprès des salaries de CEVITAL

L'implication du manager dans la mise en œuvre des valeurs Perception du degré de respect des valeurs.	Fortement impliqué	Occasionnellement	Pas du tout impliqué	Total
Aucun respect	00 0,00%	01 33,33%	02 66,67%	03 100,00%
Faible respect	00 0,00%	024 100%	00 0,00%	14 100,00%
Fort respect	40 86,96%	06 13,04%	00 0,00%	46 100,00%
Total	40 63,49%	21 33,33%	02 3,17%	63 100,00%

le **Tableau N°18** Pour l'initiative on trouve **80,95%** des enquêtés qui ont répondu que le manager **Fortement impliqué** confirment que leurs managers leurs manager encourage l'esprit d'initiative par contre un taux de **19,05%** des salaries qui voient que leurs commandeur est fortement impliqué n'arrive pas a encouragé l'esprit d'initiative ou sein de son équipe.

L'encouragement de l'esprit d'initiative par le commandeur	Non	Oui	Total
L'implication du manager dans la mise en œuvre des valeurs			
Fortement impliqué	08 19,05%	34 80,95%	42 100,00%

Occasionnellement	00 0,00%	19 100,00%	19 100,00%
Pas du tout impliqué	00 0,00%	02 100,00%	02 100,00%
Total	08 12,70%	55 87,30%	63 100,00%

Résultats

De tous ces résultats on peut ressortir que la troisième hypothèse qui stipule : « **L'appropriation et la mise en pratique au quotidien des valeurs de l'Entreprise CEVITAL sont les dispositifs en mains du commandeur pour inciter et générer les conduites des équipes de travail et nourrir ainsi leurs identités professionnelles** » est confirmée.

En effet les valeurs d'intégrité, respect, initiative, et de solidarité s'inscrivent comme étant des dimension de fertilité en matière de performance et de cohésion et de renforcement des identités que se soit pour le manager qui doit être un premier modèle efficace dans la mise en oeuvre de ces valeurs et de l'autre coté les subordonnés sont toujours considéré dans la vie des entreprises comme étant l'acteur principal et le moteur qui mènent vers toutes les résultats et les raisons de l'existence de n'importe quelle entreprise.

Conclusion

Les valeurs (IRIS) constituent le socle identitaire commun des collaborateurs de CEVITAL au sein duquel chacun doit adopter pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, et cela quelle que soit sa fonction ou son niveau de responsabilité ; elles sont comme je vois un moteur qui mobilise les bonnes capacités, les bons comportements, un meilleur état d'esprit et une vertu je le disais comme ça tel que correspond respectivement les valeur IRIS de CEVITAL. Tout d'abord, s'assurer que les individus quel que soit leur niveau d'instruction en la capacité de connaître et reconnaître les valeurs de CEVITAL ensuite ;et ensuite

Le leadership et l'implantation de system de valeurs de l'entreprise.(étude auprès des salariés de CEVITAL

assurer une application concrète est passé à l'étape de faire incarner et implanter, dans les pratiques professionnelles observables et évaluables et les rendre concrètement vivables, pour réussir et unir les visions des collaborateurs ,autour des objectifs communs, cela passe par un encouragement de faire traduire ces valeurs en comportements et attitudes et manières d'agir. »

Après avoir effectué l'ensemble des entretiens avec des managers de **CEVITAL** qui ont été très collaboratifs par rapport à notre sujet ; les questions ou bien même les thèmes reliées à tous ce qui est leadership management et styles de commandement gagnent leurs importance de faite que ces questions doivent être traitées selon les dualités ; commandeurs/commandé ; le manager/le managé ; et responsable/subordonné ;de la apparait la nécessité de voir la réalité de sujet de l'autre côté ou bien à travers la deuxième composante des dualités citées auparavant (commandés, managés et subordonnés) et non pas seulement à travers les salariés qui voient peut être des réalités différentes de sujet par rapport à celles des managers ;d'où une enquête quantitative de sujet avec les managers va renforcée profondément cette enquete quantitative sur le plan de nos résultats finaux de la recherche.