

Influence des rôles managériaux sur la performance organisationnelle : l'enjeu de l'implication des salariés - Le cas de SIAD Automobile SPA

Ahmed KEBDI ^{1*}, Yacine MADOUCHE ²

¹ Institut Supérieur de Gestion et de la Planification -ISGP-Alger, Algérie

² LAREMO-FSECSG-UMMTO, Algérie

RÉSUMÉ

Cet article analyse l'impact des rôles des managers sur la performance organisationnelle, en intégrant l'implication des salariés comme variable médiatrice. Dans un contexte où la performance dépend à la fois des pratiques managériales et de l'engagement des collaborateurs, l'étude vise à clarifier les liens entre ces dimensions. Elle adopte une approche positiviste et une méthodologie quantitative fondée sur un cas unique : l'entreprise familiale algérienne ETS SIAD AUTOMOBILES SPA. Deux questionnaires ont été administrés auprès de 68 collaborateurs et 21 managers, permettant une analyse croisée des perceptions. Les données, traitées via SPSS, mobilisent des tests statistiques tels que l'ANOVA, le Khi-deux et les corrélations de Pearson et Phi. Les résultats montrent un niveau élevé d'implication, mais n'indiquent aucune relation significative entre les rôles managériaux — interpersonnels, informationnels et décisionnels — et la performance. En revanche, l'implication des salariés apparaît comme un déterminant majeur, soulignant le rôle central de la communication interne dans la construction d'une performance durable.

Mots-clés : Rôles managériaux – Implication des salariés – Performance organisationnelle – Communication interne – Étude de cas – Entreprise familiale.

ABSTRACT

This article examines the impact of managerial roles on organizational performance, considering employee involvement as a mediating variable. In contexts where performance relies on both managerial practices and workforce engagement, the study seeks to clarify the links between these dimensions. A positivist and quantitative approach was adopted, based on a single case study within the Algerian family firm ETS SIAD AUTOMOBILES SPA. Two surveys

* Corresponding Author.

© 2025 The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction, provided the original author and source are credited.

were administered to 68 employees and 21 managers, enabling a cross-perception analysis. Data were processed with SPSS using statistical tests such as ANOVA, Chi-square, and Pearson and Phi correlations. Results indicate a high level of employee involvement but reveal no significant relationship between managerial roles—interpersonal, informational, and decisional—and organizational performance. Employee involvement nevertheless emerges as a key driver of performance, highlighting the central role of internal communication in building sustainable performance.

Keywords: *Managerial roles – Employee involvement – Organizational performance – Internal communication – Case study – Family business.*

Influence des rôles managériaux sur la performance organisationnelle : l'enjeu de l'implication des salariés - Le cas de SIAD Automobile SPA

INTRODUCTION

Dans un environnement économique marqué par l'incertitude, la complexité et l'exigence de compétitivité, la performance organisationnelle ne se réduit plus à une simple mesure de résultats financiers. Elle s'appréhende aujourd'hui comme un construit multidimensionnel intégrant des facteurs humains, comportementaux et communicationnels. Parmi ceux-ci, les rôles exercés par les managers occupent une place déterminante. Véritables pivots entre la stratégie et l'action, les managers structurent les interactions, orientent les comportements et influencent directement la dynamique d'implication des salariés. Comprendre comment leurs rôles se traduisent — ou non — en performance constitue dès lors une question fondamentale de la recherche en management.

Depuis les travaux fondateurs d'Henri Mintzberg (1973), les rôles managériaux ont été envisagés comme un ensemble d'activités interpersonnelles, informationnelles et décisionnelles structurant la fonction de direction. Toutefois, les études empiriques récentes tendent à nuancer l'efficacité universelle de ces rôles, en soulignant l'importance du contexte organisationnel, culturel et communicationnel dans leur mise en œuvre (Yukl, 2002 ; Fayol, 1916 ; Katz, 1955). Dans les entreprises familiales, où les rapports hiérarchiques sont souvent empreints de proximité, de loyauté et d'informalité, l'influence des rôles managériaux sur la performance peut s'avérer plus complexe à établir. L'Algérie, caractérisée par un tissu économique fortement marqué par la prédominance de structures familiales, constitue un terrain d'étude privilégié pour interroger ces dynamiques.

Au-delà des rôles exercés par les managers, la littérature souligne également la contribution décisive de l'implication des salariés à la performance organisationnelle (Kanungo, 1982 ; Meyer & Allen, 1991 ; Mowday, Porter & Steers, 1982). L'implication, en tant que lien psychologique et comportemental entre l'individu et son organisation, se manifeste à travers l'engagement, la motivation et la satisfaction au travail. De nombreuses recherches postulent une chaîne causale selon laquelle les rôles managériaux influenceraient l'implication, laquelle agirait comme levier de performance (Kaplan & Norton, 1992 ; Lawler, 1994). Pourtant, les résultats empiriques demeurent contrastés, notamment dans les contextes émergents. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, dont l'objectif est d'examiner l'impact des rôles des managers sur la performance organisationnelle, en considérant l'implication des salariés comme variable médiatrice. L'étude repose sur une approche positiviste et une méthodologie quantitative, fondée sur une double enquête menée auprès des managers et collaborateurs de l'entreprise familiale ETS SIAD AUTOMOBILES SPA. L'analyse croisée des réponses, réalisée à l'aide d'outils statistiques, vise à identifier la nature et l'intensité des relations entre les dimensions étudiées.

L'intérêt de ce travail réside dans sa double contribution. Sur le plan théorique, il permet de tester empiriquement la validité du modèle des rôles managériaux dans un contexte organisationnel non occidental, où les logiques relationnelles et hiérarchiques diffèrent sensiblement. Sur le plan pratique, il apporte un éclairage sur les leviers managériaux susceptibles de renforcer l'implication des salariés et, par conséquent, la performance de l'entreprise. L'article se structure comme suit : la première section expose le cadre théorique et les hypothèses de recherche ; la deuxième présente la méthodologie employée ; la troisième rend compte des résultats empiriques obtenus ; enfin, la quatrième section discute les principaux enseignements avant de conclure sur les apports et les perspectives ouvertes par cette étude.

II. CADRE THEORIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

II.1. Les rôles managériaux : fondements conceptuels et évolution des approches

Le rôle du manager a toujours constitué un pilier central dans la compréhension du fonctionnement des organisations. Dès les travaux fondateurs de Henri Fayol (1916), la fonction managériale est envisagée comme un ensemble de responsabilités articulées autour de cinq activités principales : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Cette approche normative du management a progressivement évolué vers des conceptions plus empiriques et comportementales, notamment grâce aux contributions de Henry Mintzberg (1973), qui a proposé une vision plus réaliste et dynamique de l'action managériale.

Dans son ouvrage de référence *The Nature of Managerial Work*, Mintzberg (1973) identifie dix rôles essentiels exercés par tout manager, regroupés en trois catégories interdépendantes : les rôles interpersonnels (figure de proue, leader, agent de liaison), les rôles informationnels (observateur, diffuseur, porte-parole) et les rôles décisionnels (entrepreneur, régulateur de troubles, répartiteur de ressources, négociateur). Cette typologie met en lumière la nature complexe et multifacette du travail managérial, qui combine simultanément des dimensions relationnelles, communicationnelles et stratégiques.

Les recherches ultérieures ont enrichi cette conception en soulignant l'importance du leadership transformationnel, conceptualisé par Bernard Bass (1990). Celui-ci met l'accent sur la capacité du manager à inspirer, mobiliser et développer ses collaborateurs à travers quatre dimensions : l'influence idéalisée, la stimulation intellectuelle, la considération individualisée et la motivation inspirante. Ces comportements favorisent un climat de confiance, de reconnaissance et d'engagement collectif, plaçant la dimension humaine au cœur de la performance.

De même, le modèle de Tannenbaum et Schmidt (1958) sur les styles de leadership et l'approche de Katz (1955) sur les compétences managériales — techniques, humaines et conceptuelles — confirment que la performance d'un manager ne dépend pas seulement de ses décisions, mais aussi de sa capacité à gérer les relations interpersonnelles, à communiquer efficacement et à susciter l'adhésion de son équipe.

Ainsi, les rôles managériaux, loin de se limiter à la planification ou au contrôle, représentent un ensemble de comportements sociaux, symboliques et décisionnels orientés vers la mobilisation des ressources humaines et la réalisation des objectifs organisationnels. Ils constituent, de ce fait, un levier potentiel de performance collective, notamment à travers leur influence sur le climat de travail, la motivation et l'implication des salariés.

II.2. L'implication des salariés : un levier de performance organisationnelle

L'implication des salariés s'impose aujourd'hui comme un concept clé de la psychologie du travail et du management stratégique. Elle renvoie à la relation d'attachement et d'engagement qu'un individu entretient vis-à-vis de son organisation (Mowday, Steers & Porter, 1979 ; Kanungo, 1982). Selon cette perspective, l'implication n'est pas simplement une attitude, mais un état psychologique durable qui influence les comportements au travail, la productivité et la fidélité organisationnelle.

Le modèle le plus largement reconnu reste celui de Meyer et Allen (1991), qui distingue trois formes d'implication :

- L'implication affective, correspondant à l'attachement émotionnel à l'organisation, où le salarié reste parce qu'il le souhaite ;
- L'implication normative, reposant sur un sentiment de devoir ou de loyauté, où le salarié reste parce qu'il estime qu'il doit le faire ;

- L'implication de continuation, basée sur une logique de coût-bénéfice, où le salarié reste parce qu'il perçoit des coûts à quitter l'organisation.

Cette approche tridimensionnelle permet de comprendre la diversité des motivations à l'origine de la fidélisation et de l'engagement des employés. Plusieurs études (Allen & Meyer, 1996 ; Meyer & Herscovitch, 2001) ont confirmé que l'implication affective, en particulier, constitue la dimension la plus fortement corrélée à la performance, à la satisfaction et à la rétention des talents.

D'autres travaux, tels que ceux de Kanungo (1982) ou Lawler (1994), mettent en évidence le rôle du climat organisationnel, du style de management, de la communication interne et de la reconnaissance dans la formation de l'implication. En effet, les salariés impliqués perçoivent un sens à leur travail, s'identifient aux objectifs organisationnels et s'engagent volontairement dans la réalisation des performances collectives.

Dans cette perspective, l'implication des salariés devient un vecteur essentiel de performance organisationnelle, agissant à la fois comme indicateur de la qualité du management et comme médiateur entre les pratiques managériales et les résultats globaux de l'entreprise.

II.3. La performance organisationnelle : un construit multidimensionnel

La performance organisationnelle constitue un concept fondamental, mais aussi l'un des plus complexes des sciences de gestion (Bourguignon, 1996 ; Morin, 1994). Elle ne peut être réduite à une simple mesure financière ou productive. Comme le rappellent Morin et al. (1994), la performance est une construction sociale multidimensionnelle, intégrant à la fois des critères économiques, humains, sociaux et politiques.

Le modèle multidimensionnel de Morin (1994) distingue notamment quatre axes majeurs :

1. La valeur des ressources humaines, qui renvoie au niveau d'engagement, de moral et de développement des compétences du personnel ;
2. L'efficacité économique, traduisant la capacité à mobiliser les ressources de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés ;
3. La légitimité auprès des parties prenantes externes, mesurée par la satisfaction des clients, des bailleurs de fonds et de la communauté ;
4. La pérennité de l'organisation, qui reflète sa capacité à maintenir sa compétitivité et à s'adapter aux changements environnementaux.

Cette conception systémique de la performance rejoint celle de Kaplan et Norton (1992) à travers le modèle du Balanced Scorecard, qui propose une articulation entre la performance financière, la satisfaction client, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Ces modèles insistent sur la nécessité d'intégrer les dimensions humaines et sociales dans l'évaluation globale de la performance.

De ce point de vue, la mobilisation des salariés et leur implication constituent des indicateurs structurants de la performance durable. En effet, la performance organisationnelle ne peut se concevoir indépendamment de la qualité du capital humain et du degré d'engagement collectif qui la sous-tend.

Dans la présente recherche, la performance est donc appréhendée selon une approche intégrée et non financière, où l'implication des salariés joue un rôle de médiation entre les pratiques managériales et les résultats globaux.

II.4. Vers un modèle conceptuel intégré

À la lumière des apports théoriques précédents, il apparaît que la performance organisationnelle résulte d'un processus complexe d'interactions entre les pratiques managériales, la dynamique de communication et l'engagement des collaborateurs. Les managers, par leurs rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels, influencent le climat social, les comportements et la motivation des équipes. Cette influence se traduit, directement ou indirectement, sur la performance collective via le niveau d'implication des salariés.

Ce cadre d'analyse conduit à proposer un modèle conceptuel triptyque, structuré autour des relations suivantes :

- Les rôles managériaux (indépendants) constituent les leviers d'action principaux ;
- L'implication des salariés (médiatrice) représente la réponse comportementale et émotionnelle aux pratiques de management ;
- La performance organisationnelle (dépendante) reflète le résultat global, économique et social, de cette dynamique.

Sur cette base, trois hypothèses principales de recherche sont formulées :

H1 : Les rôles des managers ont un effet positif sur l'implication des salariés. Cette hypothèse s'appuie sur les travaux de Mintzberg (1973), Bass (1990) et Kanungo (1982), selon lesquels les comportements managériaux influencent directement le degré d'engagement des collaborateurs.

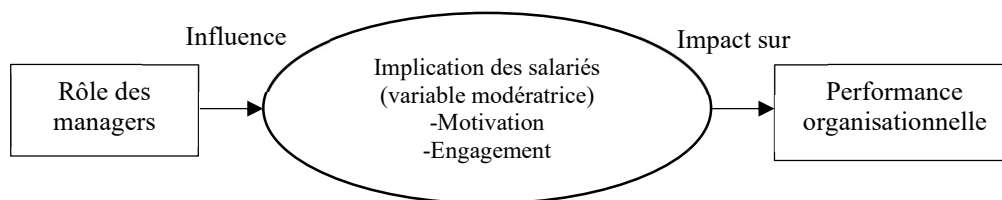
H2 : L'implication des salariés a un effet positif sur la performance organisationnelle. Cette relation découle des modèles de Morin (1994) et de Kaplan & Norton (1992), qui reconnaissent la contribution des dimensions humaines à la performance durable.

H3 : Les rôles managériaux ont un effet direct positif sur la performance organisationnelle. Cette hypothèse traduit l'idée que l'efficacité managériale, notamment dans la communication, la coordination et la décision, peut générer un impact direct sur la performance globale, indépendamment du niveau d'implication des salariés.

II.5. Synthèse du cadre conceptuel

Le modèle proposé intègre donc trois concepts clés : les rôles managériaux, l'implication des salariés et la performance organisationnelle. Il s'inscrit dans une perspective systémique où les comportements du manager constituent le point d'entrée du processus de performance.

Figure 1 : Modèle conceptuel de l'influence des rôles managériaux sur la performance organisationnelle via l'implication des salariés



Ce cadre théorique offre une lecture intégrative de la performance, centrée sur la dimension humaine et communicationnelle du management. Il met en évidence que la création de valeur organisationnelle ne dépend pas uniquement des stratégies formelles, mais aussi — et surtout — de

la capacité des managers à fédérer, mobiliser et inspirer leurs équipes.

Dans cette recherche, l'implication des salariés est envisagée comme une variable médiatrice au sens conceptuel et exploratoire. L'objectif n'est pas de tester une médiation statistique formelle, mais de proposer un cadre d'analyse permettant d'interpréter les relations observées entre les rôles managériaux et la performance organisationnelle. Compte tenu du design méthodologique retenu, fondé sur une étude de cas unique et un échantillon de taille limitée, la mise en œuvre de tests de médiation formels n'a pas été privilégiée. La médiation est ainsi mobilisée comme un outil heuristique, ouvrant la voie à des recherches futures fondées sur des modèles statistiques plus élaborés.

III. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

III.1. Choix épistémologique et posture scientifique

Cette recherche s'inscrit dans le paradigme positiviste, privilégiant une approche hypothético-déductive visant à tester empiriquement des relations entre variables observables. Dans cette perspective, la réalité organisationnelle est considérée comme objective et mesurable à travers des indicateurs statistiques, permettant de vérifier la validité des hypothèses formulées.

Le choix d'une démarche positiviste découle de la volonté de quantifier l'impact des rôles managériaux sur la performance organisationnelle, via l'implication des salariés, et d'apporter une preuve empirique à des relations théoriques souvent présumées mais rarement vérifiées dans le contexte des entreprises familiales algériennes.

Cette posture repose sur l'idée que les comportements managériaux, l'implication et la performance peuvent être mesurés à partir d'échelles standardisées, et que leurs relations peuvent être testées à l'aide de modèles statistiques inférentiels. Elle s'oppose ainsi à une approche interprétative ou constructiviste, davantage centrée sur la signification subjective des phénomènes.

III.2. Type de recherche et design méthodologique

La présente étude relève d'une recherche quantitative explicative, conçue pour établir des liens de causalité entre les variables du modèle conceptuel :

- Les rôles managériaux (variable indépendante),
- L'implication des salariés (variable médiatrice),
- La performance organisationnelle (variable dépendante).

La méthodologie adoptée combine deux volets complémentaires :

1. Une enquête auprès des collaborateurs visant à mesurer leur niveau d'implication, leur perception des rôles managériaux et leur évaluation de la performance de l'entreprise ;
2. Une enquête parallèle auprès des managers, destinée à identifier leur propre perception des rôles qu'ils exercent et de leur impact sur l'implication et la performance collective.

Ce dispositif croisé permet d'enrichir la validité des résultats en confrontant les points de vue des deux catégories d'acteurs au sein d'une même organisation.

III.3. Terrain de recherche et population étudiée

L'étude a été menée au sein de l'entreprise ETS SIAD AUTOMOBILES SPA, une entreprise familiale algérienne fondée en 1966, spécialisée dans la distribution de pièces de rechanges automobiles et la maintenance de véhicules multimarques.

L'entreprise emploie plus de 200 salariés répartis entre les services commerciaux, techniques, financiers et administratifs. Sa structure familiale et sa culture hiérarchique en font un terrain d'observation privilégié pour l'étude des comportements managériaux et de leur influence sur l'implication du personnel.

Deux populations distinctes ont été ciblées :

- Les collaborateurs, occupant des postes d'exécution, de maîtrise ou de cadre (n = 68) ;
- Les managers, exerçant des fonctions d'encadrement de proximité ou de direction (n = 21).

Ce double échantillonnage a permis de recueillir des données représentatives de la diversité hiérarchique et fonctionnelle de l'organisation.

L'étude ne porte pas sur l'évaluation d'une organisation en tant que telle, mais sur l'analyse de relations entre variables managériales dans un contexte organisationnel spécifique.

III.4. Outils de collecte de données

La collecte des données repose sur deux questionnaires distincts élaborés à partir de la littérature et adaptés au contexte organisationnel de SIAD AUTOMOBILES SPA.

a) Questionnaire destiné aux collaborateurs

Il visait à mesurer :

- Le niveau d'implication (affective, normative, de continuation) à partir des échelles de Meyer & Allen (1991) et Kanungo (1982) ;
- La perception des rôles managériaux à travers les dix rôles identifiés par Mintzberg (1973) ;
- La perception de la performance organisationnelle, selon les dimensions du modèle de Morin (1994) : valeur des ressources humaines, efficacité économique, légitimité et pérennité.

b) Questionnaire destiné aux managers

Il visait à évaluer :

- L'exercice effectif des rôles managériaux (interpersonnels, informationnels, décisionnels) ;
- Leur perception de l'implication des collaborateurs ;
- Leur évaluation de la performance globale de l'entreprise.

Les questionnaires ont été construits selon une échelle de Likert à 5 ou 7 points, permettant de capter le degré d'accord des répondants. Avant diffusion, un pré-test a été réalisé auprès d'un petit échantillon pour vérifier la clarté, la cohérence et la pertinence des items.

III.5. Fiabilité et validité des instruments

La fiabilité interne des échelles a été évaluée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach, dont les valeurs se situent entre 0,70 et 0,95 selon les dimensions mesurées, indiquant une consistance interne satisfaisante à excellente.

- Rôles managériaux : $\alpha = 0,95$
- Implication des salariés : $\alpha = 0,84$
- Performance organisationnelle : $\alpha = 0,84$

Ces valeurs démontrent la robustesse des instruments utilisés. La validité de contenu a été assurée par le recours à des échelles issues de la littérature internationale, adaptées au contexte algérien à travers un processus de traduction et de reformulation terminologique.

III.6. Méthodes d'analyse des données

Les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Étapes analytiques :

- Analyses descriptives pour caractériser les échantillons (âge, ancienneté, service, catégorie socio-professionnelle, type de contrat, etc.) ;
- Tests de fiabilité (Alpha de Cronbach) et de normalité des distributions (tests de Shapiro-Wilk et Kolmogorov-Smirnov) ;
- Analyses de corrélation (Pearson, Phi) et tests d'hypothèses (ANOVA, Khi-deux, Kruskal-Wallis, T-test) selon la nature des variables ;
- Évaluation des tailles d'effet (η^2 , Phi, r) pour mesurer la force des relations identifiées.

L'analyse a permis de vérifier empiriquement les hypothèses formulées dans le modèle conceptuel :

- Lien entre les rôles managériaux et l'implication des salariés ;
- Lien entre l'implication et la performance organisationnelle ;
- Lien direct entre les rôles managériaux et la performance organisationnelle.

III.7. Justification du choix méthodologique

Le choix d'une étude de cas unique se justifie par la volonté de réaliser une analyse approfondie dans un contexte organisationnel homogène, permettant de contrôler les variables contextuelles (structure, culture, style de direction).

L'entreprise familiale, par sa spécificité relationnelle et hiérarchique, constitue un terrain pertinent pour explorer l'articulation entre management, engagement et performance. Comme le rappelle Pierre Bourdieu, « toute recherche empirique suppose de construire son objet en rompant avec les évidences du sens commun » (Le métier de sociologue, 1968). Ce principe s'applique ici à l'étude des relations managériales dans une organisation marquée par la proximité familiale, la hiérarchie forte et la culture du respect de l'autorité.

Cette approche quantitative sur un cas unique, bien que restreinte dans sa généralisation, permet une exploration rigoureuse et contextualisée des dynamiques internes de performance, tout en posant les bases d'une recherche comparative future à plus grande échelle.

3.8. Limites méthodologiques

Malgré la solidité du dispositif empirique, certaines limites doivent être reconnues :

- La taille limitée des échantillons, qui réduit la puissance statistique des tests ;
- Le biais déclaratif inhérent à l'usage de questionnaires auto-administrés ;
- Le contexte unique d'une entreprise familiale, qui limite la généralisation des résultats à d'autres environnements organisationnels ;
- La nature transversale de la collecte des données, qui ne permet pas d'établir de relation causale temporelle.

Ces limites ouvrent toutefois la voie à de futures recherches fondées sur des approches longitudinales ou comparatives, susceptibles d'affiner la compréhension du lien entre les rôles managériaux, l'implication et la performance.

Synthèse de la section méthodologique

La méthodologie adoptée repose sur un cadre positiviste et une démarche quantitative, articulée autour d'un dispositif d'enquête croisée entre managers et collaborateurs. Les instruments de mesure, validés et fiables, ont permis d'évaluer les variables clés du modèle conceptuel et de tester empiriquement les hypothèses de recherche.

Cette approche rigoureuse a conduit à des résultats nuancés, mettant en évidence un niveau élevé d'implication des salariés mais une absence de relation statistiquement significative entre les rôles managériaux et la performance organisationnelle, comme le montreront les analyses présentées dans la section suivante.

IV. RESULTATS ET DISCUSSION

IV.1. Présentation synthétique des résultats

L'analyse empirique conduite auprès des managers et des collaborateurs de SIAD Automobiles SPA a permis de dresser un tableau complet des perceptions relatives aux rôles managériaux, à l'implication des salariés et à la performance organisationnelle.

Les résultats statistiques, issus de l'exploitation des questionnaires à l'aide du logiciel SPSS, se structurent autour de trois constats majeurs :

1. Un niveau élevé d'implication des salariés, particulièrement sur les dimensions d'engagement et de motivation, mais un niveau moyen de satisfaction, notamment vis-à-vis de la rémunération.
2. Une perception globalement positive de la performance organisationnelle, jugée satisfaisante par la majorité des répondants.
3. Un exercice des rôles managériaux jugé moyen, avec une prédominance des rôles informationnels (diffusion, communication, coordination), mais des limites dans les rôles décisionnels et interpersonnels (leadership, soutien, développement des compétences).

Les tests de fiabilité montrent des coefficients Alpha de Cronbach supérieurs à 0,70 pour l'ensemble des dimensions, attestant de la cohérence interne des échelles.

Les analyses corrélationnelles et inférentielles (ANOVA, Khi-deux, Kruskal-Wallis, corrélations de Pearson et de Phi) révèlent une tendance générale :

Les rôles managériaux n'ont pas d'impact statistiquement significatif sur la performance organisationnelle, ni directement, ni via l'implication des salariés.

En revanche, l'étude met en évidence des corrélations ponctuelles entre certaines sous-dimensions :

- Les rôles du manager ont un effet modéré sur la satisfaction et le soutien perçu des collaborateurs.
- L'implication des salariés (en particulier la satisfaction et la motivation) exerce un impact positif significatif sur la performance organisationnelle (η^2 entre 0,45 et 0,58).
- Les rôles informationnels et la communication interne constituent des leviers indirects favorisant l'engagement et le climat organisationnel.

Ces résultats, bien que nuancés, permettent de réinterroger la relation entre management et performance dans un contexte familial, hiérarchisé et culturellement spécifique.

IV.2. Impact des rôles managériaux sur l'implication des salariés

Le test ANOVA appliqué aux relations entre les rôles managériaux et les trois dimensions de l'implication des salariés (engagement, motivation, satisfaction) montre des résultats contrastés. Aucune relation significative n'a été observée entre les rôles du manager et la motivation, tandis que des liens modérés mais significatifs apparaissent pour certaines dimensions de l'engagement et de la satisfaction.

Ainsi, les managers perçus comme « fournisseurs de soutien » et « facilitateurs de développement » exercent un effet positif sur la satisfaction au travail, mais cet effet demeure de faible amplitude ($\eta^2 \approx 0,30$ à $0,40$). Ces résultats corroborent partiellement les propositions de Kanungo (1982) et de Meyer & Allen (1991), selon lesquelles les comportements de soutien et de reconnaissance constituent des déterminants de l'implication affective.

Cependant, la majorité des relations testées ne sont pas significatives ($p > 0,05$), ce qui conduit à accepter l'hypothèse nulle (H_0) pour la plupart des dimensions. Autrement dit, dans le contexte de SIAD Automobiles SPA, les rôles managériaux, tels qu'ils sont actuellement exercés, ne suffisent pas à générer une implication plus forte des collaborateurs.

Ce résultat invite à relativiser l'efficacité du modèle de Mintzberg (1973) lorsqu'il est appliqué dans des contextes à structure hiérarchique rigide et à forte centralisation décisionnelle. Le déficit d'autonomie et la faible délégation observés limitent probablement la portée du leadership transformationnel décrit par Bass (1990), dont les effets dépendent d'un climat de confiance et d'un empowerment effectif des équipes.

IV.3. L'implication des salariés comme facteur de performance organisationnelle

Les résultats des tests de corrélation (Kruskal-Wallis et ANOVA) indiquent une relation significative entre l'implication des salariés et la performance organisationnelle. Plus précisément :

- La satisfaction est la dimension la plus fortement corrélée à la performance ($\eta^2 \approx 0,52$),
- Suivie de la motivation ($\eta^2 \approx 0,45$),
- Puis de l'engagement ($\eta^2 \approx 0,38$).

Ces résultats confirment les modèles de Morin (1994) et Kaplan & Norton (1992), selon lesquels la performance durable repose sur la mobilisation des ressources humaines et le bien-être organisationnel. Ils s'accordent également avec les travaux de Harter et al. (2002), qui soulignent que les salariés fortement engagés génèrent une productivité et une fidélisation supérieures.

L'implication des salariés apparaît donc comme une variable médiatrice essentielle, reliant les pratiques managériales à la performance globale. Dans cette optique, la communication interne joue un rôle structurant : la clarté des messages, la transparence et la rétroaction favorisent la confiance, la cohésion et l'efficacité collective.

Cette conclusion rejoint les observations empiriques de la présente étude : les trois formes de communication (descendante, ascendante et horizontale) contribuent différemment à l'implication :

- La communication descendante influence la compréhension des objectifs et la motivation ;
- La communication ascendante renforce la confiance et la satisfaction ;

- La communication horizontale améliore la coopération interservices et la résolution des conflits.

Ainsi, même en l'absence de lien statistique direct entre les rôles managériaux et la performance, la qualité de la communication agit comme un levier indirect de performance organisationnelle, en stimulant l'implication des salariés.

IV.4. Impact des rôles managériaux sur la performance organisationnelle

L'analyse des corrélations de Pearson entre les trois dimensions des rôles managériaux (interpersonnels, informationnels, décisionnels) et la performance organisationnelle révèle des coefficients proches de zéro et des valeurs de signification supérieures à 0,05. Ainsi, aucune relation significative n'a été observée entre les rôles managériaux et la performance organisationnelle, conduisant au rejet de l'hypothèse H₃.

Cette absence de corrélation contredit en partie la littérature classique (Mintzberg, 1973 ; Katz, 1955 ; Yukl, 2002), mais s'explique par des spécificités contextuelles :

- Une culture managériale hiérarchique, centrée sur le contrôle plus que sur la délégation ;
- Une faible autonomie décisionnelle des cadres intermédiaires ;
- Une communication verticale prédominante, laissant peu de place à l'initiative individuelle.

Ces éléments reflètent les limites de l'efficacité du management dans des environnements où la formalisation structurelle et la dépendance hiérarchique prédominent. Comme le souligne Thiétart (2014), la performance managériale dépend non seulement des comportements individuels, mais aussi du système organisationnel dans lequel ils s'inscrivent.

IV.5. Discussion générale

Les résultats empiriques confirment en partie la littérature existante, tout en en révélant les conditions de validité contextuelle. D'une part, ils valident le rôle clé de l'implication des salariés dans la performance organisationnelle. D'autre part, ils montrent que la traduction effective des rôles managériaux en performance n'est pas automatique, mais dépend du climat de communication, du style de leadership et du degré d'autonomie accordé aux collaborateurs.

Ce constat invite à revisiter la conception du manager non plus comme simple exécutant de rôles formels (Mintzberg, 1973), mais comme médiateur du lien social et culturel au sein de l'entreprise. Dans les structures familiales comme SIAD Automobiles SPA, marquées par la stabilité, la proximité et le respect de l'autorité, les logiques d'implication et de performance passent davantage par la confiance, la reconnaissance et la communication que par les seuls comportements décisionnels ou interpersonnels.

Ces résultats rejoignent les analyses de Morin et Dassa (2021), pour qui la performance organisationnelle repose sur un équilibre entre efficacité économique et valorisation du capital humain.

Ils soulignent aussi la pertinence des approches humanistes et communicationnelles du management, qui réintègrent les dimensions symboliques, émotionnelles et participatives de la performance.

IV.6. Synthèse des enseignements

Relations testées	Résultats statistiques	Interprétation
-------------------	------------------------	----------------

H1 : Rôles managériaux → Implication des salariés	Partiellement confirmée	Effet faible à modéré, significatif pour la satisfaction uniquement
H2 : Implication des salariés → Performance organisationnelle	Confirmée	Relation forte et significative, notamment via la satisfaction
H3 : Rôles managériaux → Performance organisationnelle	Non confirmée	Aucune relation significative détectée

En résumé, la recherche montre que :

- L'implication des salariés demeure un déterminant clé de la performance organisationnelle,
- Les rôles managériaux, bien que conceptuellement centraux, n'ont pas d'effet direct significatif dans le contexte étudié,
- La communication interne agit comme une variable intermédiaire stratégique, capable de transformer les pratiques managériales en engagement et en performance.

V. CONCLUSION GENERALE ET CONTRIBUTIONS

V.1. Synthèse des principaux résultats

Cette recherche visait à analyser l'impact des rôles managériaux sur la performance organisationnelle, en considérant l'implication des salariés comme variable médiatrice. À travers une approche quantitative positiviste, fondée sur un cas unique — l'entreprise familiale ETS SIAD AUTOMOBILES SPA —, elle a permis de tester empiriquement un modèle intégrant trois dimensions clés du management contemporain : les rôles des managers, l'engagement des collaborateurs et la performance globale.

Les résultats obtenus montrent que :

1. Les rôles managériaux, bien que perçus comme globalement positifs, n'exercent pas d'impact direct et significatif sur la performance organisationnelle.
2. L'implication des salariés se révèle, au contraire, être un facteur déterminant de la performance, confirmant les travaux de Meyer & Allen (1991), Morin (1994) et Harter et al. (2002).
3. La communication interne, à travers ses formes descendante, ascendante et horizontale, apparaît comme un levier médiateur essentiel : elle favorise la satisfaction, la confiance et la cohésion, et agit indirectement sur la performance.

Ainsi, si le modèle de Mintzberg (1973) conserve sa pertinence théorique, son efficacité empirique semble conditionnée par le contexte organisationnel. Dans le cas étudié, la forte centralisation, la hiérarchie verticale et le poids des liens familiaux modèrent les effets des rôles managériaux, limitant leur capacité à stimuler directement la performance.

Ces résultats convergent vers une conclusion majeure : Dans les organisations à structure familiale et hiérarchique, la performance dépend davantage du climat social et du niveau d'implication des salariés que des seuls comportements managériaux formels.

V.2. Réponse à la problématique et aux hypothèses de recherche

La problématique initiale posait la question suivante : *Dans quelle mesure les rôles managériaux influencent-ils la performance organisationnelle, et comment cette relation est-elle médiatisée par l'implication des salariés ?*

Les analyses permettent d'y répondre en trois points :

- Premièrement, les rôles managériaux n'ont pas d'effet direct sur la performance (H_3 non confirmée).
- Deuxièmement, l'implication des salariés exerce un effet positif significatif sur la performance organisationnelle (H_2 confirmée).
- Troisièmement, l'effet des rôles managériaux sur l'implication est partiel et limité à la satisfaction (H_1 partiellement confirmée).

En d'autres termes, les rôles managériaux ne produisent pas mécaniquement de la performance, mais peuvent y contribuer indirectement, via la création d'un climat d'engagement, de communication et de reconnaissance.

Ce constat nuance la vision classique du management comme levier unidirectionnel de performance. Il suggère que dans des contextes culturels et structurels spécifiques — tels que les entreprises familiales algériennes — la performance découle avant tout de la dynamique relationnelle et du sentiment d'appartenance.

V.3. Contributions de la recherche

a. Contributions théoriques

Sur le plan académique, cette étude apporte plusieurs contributions :

- Elle opérationnalise le modèle de Mintzberg (1973) dans un contexte empirique concret et non occidental, mettant en évidence ses limites contextuelles.
- Elle enrichit la compréhension de la performance organisationnelle en intégrant la dimension comportementale de l'implication des salariés, suivant les modèles de Morin (1994) et Kaplan & Norton (1992).
- Elle souligne le rôle médiateur de la communication interne, souvent sous-estimé dans les recherches quantitatives, comme vecteur d'engagement et de performance.
- Enfin, elle contribue à la littérature sur les entreprises familiales en montrant que les styles de direction et les logiques relationnelles spécifiques à ce type d'organisation modulent la portée des pratiques managériales.

Ainsi, l'étude participe à une approche contextualisée du management, conciliant les apports universels des théories classiques avec les spécificités culturelles et organisationnelles propres au terrain étudié.

b. Contributions méthodologiques

Sur le plan méthodologique, la recherche se distingue par :

- L'adoption d'une approche croisée (managers / collaborateurs), rare dans les études quantitatives sur le management ;
- L'intégration de plusieurs outils statistiques complémentaires (ANOVA, Khi-deux, corrélations de Pearson et Phi) assurant une triangulation interne des résultats ;

- Le recours à des échelles validées internationalement, adaptées au contexte algérien grâce à un processus de traduction et de contextualisation linguistique ;
- Enfin, l'étude de cas unique a permis une analyse approfondie d'une organisation familiale, ouvrant la voie à des recherches comparatives multi-sites.

c. Contributions managériales et pratiques

Pour les dirigeants et praticiens, cette recherche offre plusieurs enseignements concrets :

- Recentrer le management sur la communication : les résultats confirment que la performance dépend fortement de la qualité du dialogue interne, de la circulation de l'information et de la transparence hiérarchique.
- Valoriser l'implication des salariés : la performance s'accroît lorsque les salariés se sentent écoutés, soutenus et reconnus dans leurs efforts. Cela suppose une culture du feedback, de la reconnaissance et du développement des compétences.
- Réviser les pratiques managériales : le manager ne doit pas seulement exécuter des rôles formels, mais devenir un facilitateur de sens et de confiance. Cela passe par un leadership plus participatif, une délégation progressive et une responsabilisation accrue des équipes.
- Adapter les outils de pilotage de la performance : les tableaux de bord devraient intégrer, aux côtés des indicateurs financiers, des indicateurs d'implication et de communication, permettant de suivre la santé sociale de l'organisation.

V.4. Limites de la recherche et perspectives futures

Cette étude, bien qu'originale et méthodologiquement solide, présente certaines limites :

- Le caractère transversal des données ne permet pas d'observer les évolutions temporelles ni de confirmer la causalité des liens.
- La taille réduite de l'échantillon, inhérente à l'étude de cas unique, limite la généralisation statistique des résultats.
- La spécificité culturelle et familiale de l'entreprise étudiée restreint la portée des conclusions à d'autres contextes organisationnels.

Ces limites ouvrent néanmoins des pistes de recherche futures :

- Étendre l'analyse à un échantillon multi-entreprises, afin de comparer les résultats entre structures familiales et non familiales ;
- Intégrer une approche longitudinale, permettant d'observer les effets différés des pratiques managériales sur l'implication et la performance ;
- Explorer les variables modératrices telles que la culture organisationnelle, le climat social ou le genre managérial, susceptibles d'affiner la compréhension des mécanismes étudiés ;
- Enfin, croiser les approches quantitatives et qualitatives (entretiens, observations), pour saisir les dimensions symboliques et informelles du rôle managérial.

V.5. Ouverture et conclusion finale

En définitive, cette recherche met en évidence un paradoxe managérial majeur : Les rôles managériaux, tels que définis par la théorie, ne produisent des effets significatifs sur la performance que lorsqu'ils s'accompagnent d'un véritable engagement humain et communicationnel.

L'étude de SIAD Automobiles SPA illustre la nécessité de repenser la performance non plus comme

une finalité comptable, mais comme un processus collectif, fondé sur la confiance, la participation et le développement des personnes.

Dans un contexte économique et social en mutation, les managers doivent dépasser leur rôle traditionnel pour devenir des catalyseurs d'implication, capables de relier les individus à un projet commun. C'est dans cette articulation entre rationalité managériale et humanisme organisationnel que se dessine la voie d'une performance durable et partagée.

RÉFÉRENCES

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C., & Passeron, J.-C. (1968). *Le métier de sociologue*. Mouton.
- Bourguignon, A. (1996). De la performance : Définitions et mesures. *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61–66.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4e éd.). Oxford University Press.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Seuil.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Fernandez, V. (2010). *La mesure de la performance dans les organisations publiques et privées*. L'Harmattan.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Lawler, E. E. (1994). *Motivation in work organizations*. Jossey-Bass.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences*. Éditions d'Organisation.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). De Boeck.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Morin, E. M. (1994). La performance organisationnelle : Un modèle multidimensionnel. *Gestion*, 19(3), 32–39.
- Morin, E. M., & Dassa, C. (2021). La performance organisationnelle : Une vision multidimensionnelle et éthique du management. *Gestion*, 46(3), 52–61. <https://doi.org/10.3917/riges.463.0052>
- Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. Gaëtan Morin Éditeur.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95–101.
- Thiéart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290–308. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5e éd.). Prentice Hall.

BIOGRAPHY

Ahmed KEBDI est docteur en management. Major de promotion en master Audit et Contrôle de Gestion obtenu en 2015, il a intégré le monde professionnel où il a exercé des responsabilités managériales avant de reprendre, en septembre 2022, une formation doctorale. À l'âge de 30 ans, il est nommé Directeur Financier et Comptable (DFC) au sein d'une entreprise de référence en Algérie. Ses travaux de recherche portent principalement sur les rôles managériaux, le leadership et la performance organisationnelle. Il est auteur de plusieurs communications scientifiques, notamment sur le leadership dans les startups, ainsi que d'une revue de la littérature consacrée aux rôles managériaux et à la performance organisationnelle. Il obtient le titre de docteur le 10 janvier 2026.

Dr **Yacine MADOUCHE** est Maître de conférences-HDR en sciences économiques à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (Algérie). Il est membre du Laboratoire de recherche sur le management des organisations (LAREMO-UMMTO), de l'Incubateur de l'UMMTO et coach-formateur au Centre de Développement de l'Entrepreneuriat (CDE-UMMTO). Il est responsable du Comité de la formation doctorale (CFD) en sciences de gestion, promotion 2023, où il dirige des thèses portant sur le développement de l'entrepreneuriat en Algérie, en particulier les start-ups universitaires.

Titulaire d'un doctorat en sciences économiques, il mène des activités d'enseignement et de recherche dans les domaines du management et de l'entrepreneuriat, avec un intérêt particulier pour la stratégie, la gouvernance et la performance des organisations. Il contribue à la production scientifique par des publications et des communications dans des colloques nationaux et internationaux.
