

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
PUPULAIRE**

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieur de Commerce

Mémoire de fin d'étude En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en
Science de Gestion

Spécialité : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

**L'impact du style de leadership sur la motivation des
travailleurs**

**Cas : Entreprise nationale de réalisation Générale des
Travaux Hydrauliques**

EPE/SPA

Elaboré par :

Mlle. GUEROUI Nesrine

Encadré par :

Dr. BELAIDI Aziz

Lieu de sage : Entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux
Hydrauliques EPE/SPA

Période de stage : du 28/02/2018 au 28/05/2018

Année universitaire : 2017/2018

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

À mes parents,

Hommage de ma reconnaissance,

À eux,

Mes frères et ma sœur, ma source d'inspiration dans la vie,

À eux,

Mes belles sœurs et mon beau-frère, pour leur soutien chaleureux,

À lui,

Mon meilleur ami, ma voix de sagesse et de courage,

À tous les gens,

Qui ont toujours cru en moi et à ma réussite.

Nesrine

Remerciement

Je remercie avant tout mon encadreur **Mr BELAIDI Aziz** pour sa disponibilité, son soutien, ses conseils qui m'ont aidé à me remettre en question et à avancer dans mes réflexions.

Je tiens également à attribuer mes remerciements les plus chaleureux à **Mme MEKHLOUF Imen** mon maitre de stage pour son accueil, son accompagnement, ses conseils et la confiance qu'elle a eu en moi et a mis à ma disposition son temps, son expérience et m'a facilité l'accès à l'information ; ce qui m'a permis de travailler avec assurance et sérénité durant ce stage.

Sans son aide précieuse, la réalisation de ce travail n'aurait pas eu lieu.

Mes remerciements vont également :

A tous ceux qui m'ont aidé au sein de l'entreprise à la réalisation de ce modeste travail. Pour leur accueil, leurs accompagnements, leurs conseils et leur confiance ;

Au personnel de l'entreprise nationale des Grands Travaux Hydrauliques pour leur accueil chaleureux et leur collaboration aimable ;

A tous mes enseignants ;

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail ;

Enfin mes remerciements s'adressent aussi à l'Ecole supérieure de commerce, car elle m'a offert la possibilité d'effectuer mon stage dans des meilleures conditions sans oublier l'école préparatoire en sciences économiques d'Annaba qui m'a donnée l'opportunité de suivre ce parcours.

Merci infiniment.

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
01	Le processus de motivation	8
02	La pyramide des besoins de Mallow	12
03	Modèle des attentes	19
04	Grille de Blake et Mouton (1964)	43
05	La grille managérial de la GTH	73
06	Aimer son travail	76
07	Satisfaction au travail	77
08	Stimulation au travail	78
09	Sentiment d'avancement	79
10	Responsabilité au travail	80
11	Possibilité d'avancement	81
12	Liberté d'exercer son travail	82
13	Compétences nécessaires	83
14	Fierté au travail	84
15	Se sentir important au travail	85
16	Prise en compte des initiatives au travail	86
17	Progrès grâce à son travail	88
18	Fournir des efforts	89
19	Se préoccuper des objectifs organisationnels	90
20	Toujours partager les objectifs organisationnels	91
21	Perception du style autocrate	92
22	Perception du style intégrateur	93
23	perception du style laisser-faire	94
24	Perception du style compromis	95

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
01	Les définitions de la motivation selon les différentes théories	4
02	Les quatre ingrédients du leadership selon Jack Welch	29
03	Les principes du leadership	33
04	La différence entre le leadership et le management	35
5.1	sexe des employés de la DMS	61
5.2	Nature du poste des employés de la DMS	61
5.3	Age des employés de la DMS	62
5.4	Ancienneté des employés de la DMS	62
5.5	Niveau d'étude des employés de la DMS	62
06	Repères orthonormés de chaque leader	67
07	Echelle de Likert	68
08	Fiabilité des variables de motivation	69
09	Fiabilité de la perception du style de leadership	69
10	Fiabilité de l'ensemble des variables	70
11.1	Sexe des répondants leaders	71
11.2	Age des répondants leaders	71
11.3	Ancienneté des répondants leaders	71
11.4	Hierarchie des répondants leaders	72
11.5	Niveau d'étude des répondants leaders	72
12.1	Sexe des répondants travailleurs	73
12.2	Age des répondants travailleurs	74
12.3	Ancienneté des répondants travailleurs	74
12.4	Niveau d'étude des répondants travailleurs	75
13.1	Degré de motivation	75
13.1.1	Item 1	76
13.1.2	Item 6	77
13.1.3	Item 10	78
13.1.4	Item 11	78
13.2	La confiance	79
13.2.1	Item 2	80
13.2.2	Item 14	81
13.2.3	Item 16	81
13.3	La reconnaissance	82
13.3.1	Item 4	83

13.3.2	Item 5	84
13.3.3	Item 7	85
13.3.4	Item 8	85
13.3.5	Item 12	86
13.4	L'implication	81
13.4.1	Item 3	82
13.4.2	Item 9	83
13.4.3	Item 13	84
13.4.4	Item 15	85
14	Synthétique sur la motivation	86
15.1	Item 17	88
15.2	Item 18	89
15.3	Item 19	90
15.4	Item 20	91
16.1	L'impact du style autocrate sur la motivation des travailleurs	92
16.2	L'impact du style intégrateur sur la motivation des travailleurs	93
16.3	L'impact du style laisser-faire sur la motivation des travailleurs	94
16.4	L'impact du style compromis sur la motivation des travailleurs	95

Résumé

Dans le contexte actuel, beaucoup d'études ont conclu que les employés sont la véritable richesse de l'entreprise. Cependant, la bonne articulation de l'influence et du leadership constitue un véritable défi à relever pour l'optimisation du capital humain. Dans un environnement complexe, les organisations ont besoin d'une nouvelle génération de managers ; de vrais leaders ; des dirigeants qui savent motiver.

Cependant ; le leadership consiste à bien diriger les employés chargés d'exécuter le travail et à faire progresser les choses, c'est-à-dire à exercer sur eux une influence positive. La motivation représente l'une des tâches principales liées au leadership. C'est en facilitant leur travail et en les stimulant que les leaders peuvent motiver les subordonnés à devenir plus productifs, à atteindre leurs objectifs organisationnels et à travailler dans un esprit de collaboration ou bien être performant dans leur travail.

En effet, nous pouvons donc dire que le leader a un rôle fondamental à jouer pour favoriser le climat dans lequel la confiance est possible. Une motivation efficace est le résultat d'une bonne communication entre le leader et son personnel.

La mission des leaders consiste à mesurer la performance de l'organisation, qui dépend essentiellement de la performance de ses ressources humaines. L'un des plus grands défis qui se pose aux chefs d'entreprise consiste à créer un climat de travail qui favorise cette performance des ressources humaines qui est liée à leur motivation. La réussite de l'entreprise aujourd'hui réside dans l'influence positive, la récompense des employés, la communication interne... c'est-à-dire dans leur motivation grâce à un bon leadership, donc la solution réside dans la bonne pratique du leadership.

A travers notre étude de cas portée sur l'entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA « la GTH », Nous avons essayé d'étudier l'influence du style de leadership sur la motivation des travailleurs, ainsi que l'efficacité du style de leadership qui y est exercé.

Les résultats de notre étude empirique montrent que le style de leadership dominant au sein de la GTH a un impact positif majoritairement sur la motivation des employés. En revanche, quelques contradictions entre les travailleurs et les leaders ont surgit dans les résultats trouvés. Elles démontrent quelques tensions dans le climat de travail ; Ce qui implique la nécessité pour l'entreprise de déployer des efforts supplémentaires pour améliorer son mode de management et de leadership. Dans ce sens nous avons proposé quelques suggestions pour développer la pratique du leadership, et ce dans le cadre du plan de développement en cours réalisé par l'entreprise.

Mots clefs:

Leadership, Style de leadership, motivation, leaders, travailleurs, implication et satisfaction des employés, confiance et reconnaissance.

Abstract

In the current context, many studies have concluded that employees are company's wealth. However, the proper articulation of influence and leadership is a real challenge for the optimization of human capital. In a complex environment, organizations need a new generation of managers; real leaders; leaders who know how to motivate.

Leadership is about directing people, and having a positive influence on them. Motivation is one of the main tasks of leadership by facilitating and stimulating their work. Leaders can motivate subordinates to become more productive, achieve their organizational goals, and work collaboratively or perform well in their work.

Indeed, we can say that leader has a fundamental role to play in fostering the climate in which trust is possible. Effective motivation is the result of good communication between the leader and his staff.

The mission of leaders is to measure the performance of the organization, which depends mainly on the performance of its human resources. One of the biggest challenges for business leaders is creating a work environment that supports that human resource performance that is linked to their motivation.

The success of company today lies in the positive influence, the reward of the employees, the internal communication ... that is to say in their motivation thanks to a good leadership, so the solution resides in the good practice of the leadership.

Through our case study focused on the national enterprise of general realization of hydraulic works EPE / SPA "the GTH", we tried to study the influence of the style of leadership on the motivation of the workers, as well as the efficiency the style of leadership exercised there.

The results of our empirical study show that the dominant leadership style within the GTH has a positive impact primarily on employee motivation. On the other hand, some contradictions between the workers and the leaders arose in the results found. They show some tension in the work climate; This implies the need for the company to deploy additional efforts to improve its management and leadership. In this sense, we have proposed some suggestions for developing the practice of leadership, as part of the company's ongoing development plan.

Keywords:

Leadership, Leadership Style, Motivation, Leaders, Workers, Employee Engagement and Satisfaction, Trust and Recognition.

ملخص

في السياق الحالي خلصت العديد من الدراسات إلى أن الموظفين هم الثروة الحقيقية للمؤسسة. إن التعبير الصحيح عن التأثير و القيادة يمثل تحديا حقيقيا لتحسين وظيفة الموارد البشرية. في بيئة معقدة, تحتاج المؤسسات إلى جيل جديد من المديرين؛ قادة حقيقيين الذين يعرفون كيفية تحفيز الموارد البشرية.

القيادة هي توجيه الأشخاص الذين يقومون بالعمل للمؤسسة، أي أن يكون لهم تأثير إيجابي عليهم. الدافع هو واحد من المهام الرئيسي للقيادة. من خلال تسهيل و تحفيز عملهم، يمكن للقيادة تحفيز المرؤوسين ليصبحوا أكثر إنتاجية، و تحقيق أهدافهم التنظيمية، و العمل بشكل تعاوني أو أداء جيد في عملهم.

في الواقع، يمكننا القول أن الزعيم لديه دور أساسي يلعبه في تعزيز المناخ الذي تكون الثقة فيه ممكنة. الدافع الفعال هو نتيجة للتواصل الجيد بين القائد و موظفيه.

مهمة القادة هي قياس أداء المنظمة، التي تعتمد بشكل أساسي على أداء مواردها البشرية. أحد أكبر التحديات أمام قادة الأعمال هو خلق بيئة عمل تدعم أداء الموارد البشرية المرتبط بحافزهم. يكمن نجاح المؤسسة اليوم في التأثير الإيجابي، و مكافأة الموظفين، و التواصل الداخلي... وهذا يعني في دوافعهم بفضل القيادة الجيدة، و بالتالي فإن الحل يكمن في الممارسة الجيدة للقيادة.

من خلال دراسة الحالة الخاصة بنا و التي ركزت على المؤسسة الوطنية للتحقيق العام للأعمال الهيدروليكية. حاولنا دراسة تأثير أسلوب القيادة على حافز العمال ، بالإضافة إلى الكفاءة أسلوب القيادة الذي يمارس هناك تظهر نتائج دراستنا التجريبية أن أسلوب القيادة المهيمن داخل المؤسسة له تأثير إيجابي في المقام الأول على تحفيز، نشأت بعض التناقضات بين العمال و القادة في النتائج التي تم العثور عليها. تظهر الموظف. من ناحية أخرى بعض التوتر في مناخ العمل. و هذا يعني ضرورة قيام الشركة بنشر جهود إضافية لتحسين إدارتها و قيادتها. بهذا المعنى، اقترحنا بعض الاقتراحات لتطوير ممارسة القيادة، كجزء من خطة التطوير المستمرة للمؤسسة.

كلمات البحث:

القيادة، أسلوب القيادة، الدافع، القادة، العمال، ارتباط الموظف و رضاه، الثقة و الاعتراف

Sommaire

Dédicace

Remerciement

Liste des figures

Liste des tableaux

Résumé

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	a
CHAPITRE I : La motivation au travail.....	1
Section 01 : Concept de la « motivation ».....	2
Section 02 : Les théories de la motivation : cadre théorique.....	10
Section 03 : La démotivation des employés.....	20
CHAPITRE II: Le leadership.....	27
Section 01 : Les concepts de base du leadership.....	28
Section 02 : Les approches théoriques du leadership.....	39
Section 03 : Le leadership et la motivation.....	51
CHAPITRE III : L'impact du style de leadership sur la motivation des travailleurs au sein de l'entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA.....	56
Section 01: Présentation de l'entreprise.....	57
Section 02 : La méthodologie de travail.....	63
Section 03 : Synthèse et analyse des résultats.....	70
CONCLUSION GENERALE.....	107
Bibliographie.....	110
TABLE DES MATIERES.....	114
Annexes	123

**INTRODUCTION
GENERALE**

Introduction Générale

L'environnement économique fait l'objet d'une évolution surprenante, cela apparaît dans l'ombre de la mondialisation et la libéralisation qui ont entraîné un durcissement du marché. De plus, l'accélération des changements notamment la réglementation, les besoins du marché, les NTIC (les nouvelles technologies d'information et de communication), les parties prenantes, et les partenariats affectent les relations sociales au sein des organisations. Pour survivre et surtout évoluer les entreprises sont tenues d'être en garde, d'accroître leur niveau de compétitivité, renforcer et améliorer leur résultat.

L'entreprise en elle-même est un environnement complexe composé d'acteurs internes qui constituent sa véritable richesse. Donc pour être compétitive cette dernière doit prêter une grande attention à son capital humain, lui établir de bonnes conditions de travail pour le motiver ; Car le climat de travail peut avoir une très forte incidence sur les attentes, le comportement et le rendement des membres de l'organisation.

Cependant, les intérêts peuvent diverger au sein de l'organisation entre les dirigeants qui veulent le développement de l'entreprise, et les employés qui cherchent le maximum d'avantages en contrepartie de leur travail. A cet effet, la mission des dirigeants est capitale. Elle consiste à assurer la performance de l'entreprise qui dépend essentiellement de la performance des ressources humaines. Leur défi est de créer un climat de travail créatif et souple qui favorise l'innovation et la satisfaction professionnelle.

Aujourd'hui, la réussite de l'entreprise réside dans la bonne influence, la motivation, l'équité envers les employés, la bonne communication interne..., c'est-à-dire le leadership, la solution réside dans la motivation des ressources humaines et leur implication dans la réalisation des objectifs communs à travers la bonne pratique du leadership ou l'adoption du bon style de leadership.

En effet, le style de leadership a un impact sur la motivation des employés, c'est la capacité du dirigeant qui suscite l'implication volontaire du personnel au travail, leur enthousiasme et leur adhésion aux objectifs organisationnels.

Ces différentes raisons nous ont poussés à choisir comme cadre de notre recherche « l'impact du style de leadership sur la motivation des travailleurs » : Cas de l' «Entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA».

Notre étude vise à répondre à la problématique suivante :

Quel est l'impact du style de leadership sur la motivation des travailleurs ?

Ce qui nous amène à nous poser les questions suivantes :

- Quel est le style de leadership dominant au sein de l'entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA ?
- La motivation est-elle une fonction du style de leadership exercé ?
- Est-ce que le style de leadership dominant au sein de l'entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA motive ses travailleurs ?

Et à formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse n°1 : Le style de leadership dominant au sein de l'entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA pourrait être le style autocrate, basé sur l'intérêt accordé en priorité à l'accomplissement des tâches et à la réalisation des objectifs;

Hypothèse n°2 : Oui il y'a une relation entre le style de leadership et la motivation ;

Hypothèse n°3 : Si l'hypothèse n°1 est confirmé, alors ce style dominant (autocrate) au sein de l'entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA ne motive pas les travailleurs.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive analytique, appuyée par l'interprétation des données fournies par l'entreprise, un questionnaire et des entretiens. Des ouvrages scientifiques, des documents internes à l'entreprise ont été utilisés pour la réalisation de cette recherche.

Le thème traité se décompose en deux parties : une partie théorique et une autre pratique qui se présentent comme suit :

Dans la partie théorique :

- Le premier chapitre concerne la motivation au travail,
 - **Section 1 : Généralités sur le concept de la motivation**
 - **Section 2 : Les théories de la motivation**
 - **Section 3 : La démotivation des employés**

- Le deuxième chapitre aborde le leadership,
 - **Section 01 : Les concepts de base du leadership**
 - **Section 02 : Les approches théoriques du leadership**
 - **Section 03 : Le leadership et la motivation**

- La partie pratique présente le leadership au sein de l'entreprise SARL Univers Détergents, suivi de l'enquête avec l'interprétation des résultats.
 - **Section 01 : Présentation de l'entreprise**
 - **Section 02 : méthodologie de travail**
 - **Section 03 : Présentation de l'étude**

CHAPITRE I
La motivation au travail

Chapitre I : La motivation au travail

La vision traditionnelle considère le personnel comme une source de coût que doit minimiser l'entreprise, alors que la vision moderne perçoit le personnel comme une ressource d'optimisation et que le potentiel humain est un atout. Etant donné que l'Homme représente un avantage compétitif, la tâche numéro un de tout cadre devrait consister à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximales. Pour aboutir à cela la motivation est primordiale.

La motivation au travail a connu beaucoup de mutations, les perceptions vis-à-vis de cette dernière sont très différentes et parfois divergentes, ce qui signifie qu'il n'y a pas de recette universelle pour motiver. Elle reste certainement la plus forte préoccupation des managers. Beaucoup de chercheurs se sont penchés sur la question « qu'est ce qui motive les employés ? » et au fil des années, des courants de pensée se sont posés, ont évolué et beaucoup de débats sur le sujet ont ressurgi.

Le chapitre suivant est consacré à la motivation au travail, on y trouvera des généralités sur le concept, l'historique, la définition, les typologies, les théories de la motivation, le concept de la démotivation...

Section 01 : Concept de la « motivation »

1. Définition et historique de la motivation

1.1. Historique du concept de motivation

La motivation remonte à un passé lointain, par contre le concept de la *motivation au travail* n'a commencé que dans la deuxième partie du XXème siècle, pourtant il regorge d'une multitude de théories et de courants de pensée sur le sujet. La *motivation* n'a pris réellement de sens qu'au sein de l'organisation, car au moyen âge, elle était liée au rythme du travail dans les ateliers. Ensuite après la création des grandes entreprises, la motivation des Hommes a été beaucoup théorisée et a trouvé sa place dans la psychologie industrielle et au management. La motivation a été alors intégrée parmi les outils et les techniques de gestion.

Il revient à Taylor la paternité des travaux sur l'organisation rationnelle des entreprises avec sa célèbre OST (l'Organisation Scientifique du Travail) où il fixera sa pensée « l'homme est un flâneur : il faut le stimuler et le contrôler ». Fayol et Ford ont suivi les pas de Taylor. Jusqu'ici, on ne parle pas encore de motivation mais d'incitation, de récompense, de reconnaissance, de stimulation, la motivation est donc limitée à un usage strictement juridique, c'est une motivation d'une décision de justice. Il ne tarde pas pour déceler les premières failles de cette organisation aliénante. Les dirigeants font appel alors aux psychosociologues, c'est dans l'usine de Hawthorne qu'Elton Mayo de viendra le père de l'école des relations humaines où il mettra l'Homme au cœur de l'organisation. Avec ses expériences, il cherchera à augmenter le rendement des travailleurs et par la suite les résultats vont finir par le surprendre. Puis

successivement des théories comme celle de Maslow ou encore Herzberg ont trouvé place. A savoir les théories de besoins, les théories classiques de motivation intrinsèque, la théorie de la justice organisationnelle et de l'équité, les théories du choix cognitif, la théorie de l'autorégulation, la théorie de la fixation par objectif, les théories de l'autodétermination.

Or, le concept de motivation apparaît pour la première fois semble-t-il dans les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936). Après la famille, l'église et le parti politique, la motivation dans l'entreprise deviendra rapidement le sujet d'étude à la mode. Des courants de penser vont naître et se livreront des batailles sur le débat de récompenser pour motiver.

A la fin des années 1970, la tendance a basculé sur la culture d'entreprise et son impact sur l'implication et l'engagement des employés dans l'organisation, et les concepts de *motivation* et de *satisfaction au travail* ont été délaissés.

Cependant, la motivation des travailleurs revient souvent et régulièrement chez les dirigeants, les personnalités publiques, les représentants du personnel, les syndicats, les managers, les chercheurs ... Ceci a alors ouvert de nouvelles perspectives théoriques, à savoir la théorie de l'autodétermination et la problématique de la motivation revient alors sur la table.

1.2 Définitions de la motivation

1. La motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but. (LEVY-LEBOYER, 1984).
2. La motivation au travail est un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail. (PINDER 1984)
3. La motivation c'est la sélection, l'énergisation et la direction du comportement. (McCLELLAND, 1988).
4. La motivation est ce qui stimule le comportement humain. (STEERS & PORTER, 1991).
5. Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. (VAKKERAND & THILL, 1993).
6. La motivation est définie comme le processus qui détermine comment l'énergie est utilisée pour satisfaire des besoins. (PRITCHARD & PAYNE, 2003).
7. « La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts pendant un certain temps ». (Pierre LEVASSEUR).
8. « C'est une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.» (Louis BERGERON).
9. «La motivation confère trois caractéristiques à une conduite, quelle qu'elle soit: la force, la direction, et la persistance» (Morin et Aubé, 2007).

Tableau 1: Résumant les définitions de la motivation selon les différentes théories :

Théories	Définition de la motivation	Principaux auteurs
Théories des besoins	La motivation résulte de la présence de dispositions stables chez la personne. En général, ce type de théories considère qu'une tension psychique interne est à l'origine du déclenchement du comportement. Le besoin produit un état de déséquilibre, et le comportement vise à rétablir l'équilibre.	MASLOW, 1954 McCLELLAND, 1961 ATKINSON, 1964 ALDERFER, 1969 SCHEIN, 1975
Théories de l'attribution	La motivation résulte de la compréhension naïve que l'individu se fait de la réalité qui l'entoure, des raisons qui expliquent, à son avis, les événements qui surviennent ou les comportements (instrumentalité) qu'il considère comme désirables (valence).	HEIDER, 1960 ROTTER, 1966 WEINER, 1986
Théorie de l'équité	Théorie de l'échange qui considère que la motivation résulte d'une recherche d'équité entre la contribution de l'individu et ce qu'il en retire, compte tenu de ce qu'il perçoit être la ration <i>contribution - rétribution</i> de son groupe de référence. La perception d'iniquité serait à la source d'attitudes aversives et de comportements d'ajustement adoptés au travail.	ADAMS, 1963, 1965
Théories des attentes	La motivation résulte de la perception qu'a un individu que ses efforts vont entraîner un résultat, que ce résultat va se traduire par des conséquences (instrumentalité) qu'il considère comme désirables (valence).	VROOM, 1964 PORTER &LAWLER, 1968 LAWLER, 1973
Théories de l'aménagement du travail	La motivation est liée à la présence de certaines caractéristiques particulières dans le travail. Ces caractéristiques contribuent à l'émergence de certains états psychologiques chez l'individu, états qui ont pour conséquence d'influer sur la motivation et le rendement.	HERZBERG, 1966 HACKMAN &OLDHAM, 1976, 1980
Théorie de l'activation	La motivation est liée à la stimulation de l'attention. Cette dernière est optimale lorsque la tâche est moyennement difficile, c'est-à-dire lorsque le rapport entre la probabilité de succès (PS) et la valeur du succès escompté (1-PS) est le plus élevé.	SCOTT, 1966 GARDNER, 1986
Théories des objectifs	Le comportement est intentionnel. La stimulation à agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre. La motivation et surtout la performance vont être influencées par la nature des objectifs (clarté,	LOCKE, 1968 LOCKE & LATHAM, 1990

	niveau de difficulté, spécificité), la valeur du but pour la personne (niveau d'attraction, niveau d'engagement), la façon suivant laquelle elles sont déterminées (assignation, participation) et l'effet de la progression vers l'atteinte de l'objectif (feedback).	
Théories behavioristes	Le comportement est le résultat de sa conséquence. La motivation est un apprentissage associatif résultant de l'apparition d'une conséquence positive à la suite d'un comportement donné. L'absence de renforcement ou un renforcement négatif (punition) devrait conduire à la cessation ou à l'évitement du comportement.	SKINNER, 1974
Théorie de la modification du comportement organisationnel	Le comportement organisationnel est essentiellement le résultat des contingences de renforcement structurées par l'organisation et la supervision.	LUTHANS & KREITNER, 1975
Théorie de l'apprentissage social	La motivation s'explique par des schémas, c'est-à-dire les représentations cognitives développées par la personne pour comprendre son environnement et guider son action. Certains courants théoriques se préoccupent, entre autres, de la façon suivant laquelle l'individu décode et traite les indices sociaux et cognitifs qu'il reçoit pour interpréter la réalité.	DECI, 1975 DECI & RYAN, 1985 NAYLOR & CO, 1980 NEISSER, 1976 NUTTIN, 1980 FESTINGER, 1957
Théories de la perception de soi	La motivation résulte de la confiance qu'a un individu concernant sa capacité d'accomplir ce qu'on attend de lui. Diverses variables comme le sentiment d'efficacité personnelle, l'estime de soi ou le type de contrôle personnel ont des répercussions sur l'image de soi que se fait la personne.	BANDURA, 1977 ABRAMSON & CO 1978
Théorie de la motivation sociale	La motivation est influencée en bonne partie par le groupe de référence. Comme la dynamique des groupes entraîne l'émergence de normes sociales et d'une cohésion de groupe, les pressions vers la conformité ou l'imitation sociale auront un effet important sur la structure du comportement individuel.	FERRIS & CO, 1978
Théories des attitudes et des valeurs	La motivation résulte de la présence de dispositions acquises mais relativement stables chez la personne.	MINER, 1979
Théories des contraintes situationnelles	La motivation est influencée par des contraintes situationnelles, c'est-à-dire par des conditions qui facilitent ou restreignent l'habileté individuelle ou la possibilité d'atteindre un résultat.	PETERS & O'CONNOR, 1980 PETERS & CO, 1985

Théories du contrôle	La motivation est un processus d'autorégulation à caractère cybernétique suivant lequel l'individu compare constamment les objectifs poursuivis aux résultats obtenus, et ainsi ajuste en conséquence tant sa perception que son action afin de réduire les désaccords observés.	KANFER, 1990 CARVER & SCHEIER, 1981 KLEIN, 1989 HYLAND, 1988
-----------------------------	--	--

Source : https://www.academia.edu/16840568/La_theorie_de_la_motivation_des_ressources_humaines
M'BAREK E. Document de recherche: 2011, p 13.

2. Différence avec d'autres concepts connexes

La motivation est l'ensemble des forces qui amorcent, orientent et maintiennent un comportement donné jusqu'à ce que le but soit atteint.

2.1 La mobilisation

La mobilisation c'est : « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (Tremblay et Wils, 2005).

Tremblay et Wils déterminent trois catégories des comportements de la mobilisation :

- Le respect du contrat de travail ;
- Les comportements de motivation individuelle ;
- Les comportements de motivation collective.

Donc, la motivation est une composante de la mobilisation. Pour mobiliser les employés il est nécessaire de les motiver, cependant la motivation seulement n'est pas suffisante.

2.2 L'engagement

Pour survivre dans ce contexte économique très dynamique et concurrentiel, une simple conformité des employés aux exigences formelle est insuffisante. L'engagement devient alors une force pour l'entreprise contemporaine.

L'engagement est la force, la vigueur, le dévouement et la concentration des employés au travail, il représente également un aspect de la performance et l'attachement de l'employé vis-à-vis de son organisation.

Plusieurs concepts s'apparentent à l'engagement comme : La loyauté, l'initiative, l'implication, et même la motivation.

2.3 La satisfaction

« Un écart entre ce que l'individu attend de son œuvre et ce qu'il est également vrai qu'elle consiste en une attitude favorable ou défavorable d'un employé vis-à-vis de son travail ». (Warther, 1995)

Le sentiment de satisfaction est ainsi fonction de la relation perçue entre ce que son travail lui offre ou lui amène. D'une façon générale, la satisfaction au travail concerne la façon dont les individus ressentent leur travail et ses différentes composantes.

La motivation est liée à l'idée que le travailleur se fait de sa valeur et de sa capacité à faire quelque chose, par contre la satisfaction résulte de l'ensemble des sentiments qu'il éprouve envers les différents aspects de son travail. Or, la motivation est liée aux efforts déployés pour satisfaire un besoin, pour réaliser un but, alors que la satisfaction est relative à la fierté ressentie après qu'un besoin soit satisfait.

2.4 L'implication

L'implication se caractérise par un attachement particulier à son travail, une identification à son rôle professionnel.

Pour résumer, ce que l'entreprise appelle « motivation » a souvent trait à la stimulation, à la satisfaction ou encore à la performance.

- Un salarié recherche la satisfaction.
- Son employeur recherche son implication et sa performance

3. Le processus de la motivation

Le processus de motivation se décrit par un besoin ou un manque qui se crée et se ressent chez un individu et qui crée une certaine tension en lui, ce qui enclenche une action pour la réduire ou la supprimer complètement, et si l'action atteint son but, le besoin est satisfait.

Cependant, il existe des modèles plus complexes élaborés autour du processus de motivation par certains auteurs. Il s'agit entre autres du cycle de motivation proposé par **Szilagyi** et **Wallace** en 1990 et qui comprend neuf étapes qu'on peut décrire comme suit :

- **Le stimulus** : Le corps ou l'esprit avertit l'individu de l'existence d'un problème que ce dernier ressent sous forme de malaise physique ou psychologique.
- **Le déséquilibre** : L'individu, en sentant ce malaise, décode plus ou moins rapidement les signaux du message qu'il reçoit et se rend immédiatement compte de ce dont son corps ou son esprit a besoin.
- **La prise de conscience de la solution** : Le besoin étant alors identifié, l'individu cherche les solutions qui vont lui permettre de faire face à celui-ci.
- **La fixation de l'objectif** : Une fois que l'individu a trouvé une solution pour combler son besoin, il décide de réaliser celle-ci qui devient, par conséquent, l'objectif que ce dernier se fixe.
- **Le choix des moyens** : Pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé, l'individu choisit les moyens d'y parvenir rapidement.
- **L'évaluation du choix** : L'individu évalue le choix des moyens parce qu'il veut s'assurer de pouvoir effectivement atteindre rapidement son objectif, étant entendu que son besoin se fait de plus en plus pressant.
- **La récompense ou la punition**
- **La réévaluation**

La satisfaction : Cette étape correspond à la situation dans laquelle les individus ne ressentent plus les malaises. En effet, étant donné que leurs besoins ont été comblés, le corps et l'esprit ne se plaignent plus de leurs précédents problèmes. La tension est donc réduite.

Le cycle de motivation proposée par SZILAGYI et WALLACE, à l'instar des autres processus de motivation, n'est certainement pas parfait. En effet, il comporte aussi des limites dont les principales sont dues aux réalités suivantes :

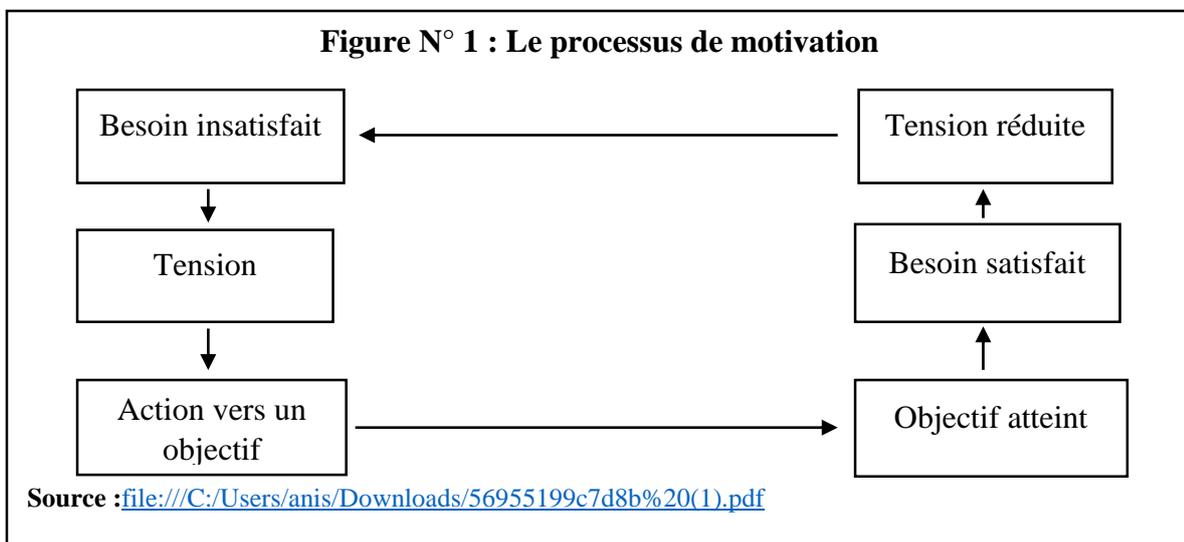
- D'abord, la motivation n'est pas un phénomène observable, ce qui fait que son processus reste abstrait, impossible à vérifier
- Ensuite, l'individu pouvant être animé par plusieurs besoins à la fois, il se trouve parfois dans une situation où des besoins entrent dans un conflit susceptible de modifier les circuits établis des processus de satisfaction par le besoin. Le cycle de motivation ne permettant pas de percevoir cette interaction réelle entre les besoins de l'individu, on peut dire sans risque de se tromper que les différents cycles proposés ne sont qu'une simplification plus ou moins poussée de la réalité
- Enfin, étant dit que la motivation est individuelle, il serait maladroite de vouloir qu'un processus donné puisse être valable pour tous les individus. En effet, s'il n'est pas évident qu'un même individu réagisse de la même façon face à plusieurs besoins, il l'est encore moins quand des individus différents font face à un même besoin.

Pour résumer :

La motivation est le processus qui permet de faire le lien entre implication et satisfaction. Il y'a trois éléments dans la motivation

- Orientation vers tel ou tel objet ;
- L'intensité de l'effort fourni ;
- Persistance dans l'effort face aux obstacles rencontrés.

La motivation est le processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint (C. Levy-Leboyer).



4. Typologie de la motivation

La taxinomie de la motivation distingue en général quatre types de motivations de l'individu dans son travail, il s'agit de :

- **La motivation finale :** Elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, comme la définition de PRITCHARD et PAYNE le disent en 2008, à raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir dans sa tâche, et pour ce dernier, seul compte le résultat.
- **La motivation instrumentale :** C'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Pour un individu dont la motivation peut être classée dans cette catégorie, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut le pousser à faire cette action, donc c'est plus un besoin en soi d'évoluer dans son œuvre.
- **La motivation de survie :** C'est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable ; il s'agit de survivre avant tout. A ce propos, le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire à la fonction publique, est peut être un exemple parfait. Tout ce qui préoccupe et motive cet agent, pour le moment, c'est de réussir son essai ou son stage et de conserver son emploi.
- **La motivation obsessionnelle :** C'est la motivation finale endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et fait déplacer les montagnes. Le but dans ce cas de figure devient une obsession. C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à telle enseigne que la fin justifierait les moyens.

Cette taxinomie ne prétend pas que ces types de motivation existent à l'état pur chez un individu, en d'autres termes chaque personne se caractérise par chacune de ces typologies mais dans de différents domaines, et non pas restreint dans une seule catégorie, ce qui pousse à la création des conflits internes et aussi dans les entreprises.

Comme il existe une panoplie de théories, on distingue alors différents types de motivation :

- **La motivation intrinsèque :** Elle signifie que l'individu pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction, il la pratique volontairement, il a de l'intérêt à la pratiquer et n'attend aucune récompense, ou ne cherche à éviter aucune sanction, ici l'individu est intrinsèquement motivé. Donc l'action est conduite uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe.

La motivation extrinsèque : Elle provient de l'extérieur de l'individu, comme de l'environnement de travail (les conditions de travail, les règles, les normes à respecter

au sein de l'organisation...), ici l'action de l'individu est dans l'intention d'obtenir une conséquence, que ce soit recevoir une récompense, ou bien ou éviter une sanction. Donc l'action est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu.

- **L'a-motivation** : L'individu a le sentiment d'être soumis à des facteurs hors de tout contrôle. Elle se distingue de la motivation extrinsèque par l'absence de motivation, liée au sentiment de ne plus être capable de prévoir les conséquences de ses actions.

Section 02 : Les théories de la motivation : cadre théorique

1.La théorie de l'école scientifique

1.1 L'organisation scientifique du travail de TAYLOR

Selon Taylor les ouvriers sont naturellement motivé par un penchant à la paresse « *la flânerie* ». C'est pourquoi il s'est engagé à rationaliser le travail au maximum. Cette rationalisation va porter sur trois axes principaux :

- **La division verticale du travail**
C'est la séparation entre l'exécution et la conception du travail intellectuel consacré aux ingénieurs. Taylor détermine la seule bonne façon d'effectuer une tâche par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire) ce qu'il appellera : «*The one best way* ».
- **La division horizontale des tâches**
C'est la parcellisation des tâches afin d'automatiser les gestes et gagner du temps, de telle sorte à ce que chaque opérateur soit chargé d'une tâche élémentaire simple.
- **Salaire au rendement et au contrôle des temps**
Et tant donné la lourdeur du travail attribué à l'employé, la seule solution pour le motiver ne peut être que l'argent. Voilà pourquoi dans OST le salaire au rendement s'impose.

Le système de rémunération de Taylor a été établi surtout pour lutter contre la « flânerie » et le « freinage » ouvrier, or, il n'a jamais pu les éliminer. Les stratégies collectives pour biaiser le temps nécessaire aux ateliers étaient la solution trouvée par les ouvriers. Il n'y avait donc pas de juste rémunération.

1.2 L'école des ressources humaines d'Elton MAYO

Le fondateur de la sociologie au travail, viendra rajouter sur le contexte taylorien certains avantages pour les employés avec pour objectif l'amélioration de la productivité. La plus célèbre de ses expériences était celle de Hawthorne (l'éclairage), et finalement il a fini par conclure que c'était le fait de s'intéresser aux employés qui les motivait et augmentait leur productivité.

2. Les théories des besoins et du contenu

Les théories des besoins ont pour objectif d'identifier les besoins qui sont à l'origine du comportement de l'individu, elles visent également à comprendre les forces internes et externes qui agissent comme stimulus. La théorie phare de ce courant de pensée n'est d'autre que la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow, on y trouve également le modèle ERG d'Alderfer, le modèle des besoins manifestés de Murray, le modèle bi-factoriel des satisfactions de Herzberg, et enfin la typologie de Ronen.

2.1 Le modèle hiérarchique de MASLOW (1954)

C'est à partir des observations portées sur ses nombreux patients qu'Abraham Maslow posa sa théorie de la hiérarchie des besoins, selon laquelle la conduite des individus est guidée par la satisfaction des besoins à assouvir successivement et progressivement, ces besoins concernent tous les êtres humains et sont hiérarchisés depuis les besoins primaires, basiques, fondamentaux jusqu'à des besoins d'ordre supérieur. Selon lui la motivation de l'individu résulte donc de l'insatisfaction de certains de ces besoins.

Leur présentation en pyramide viendra plus tard pour résumer l'œuvre de Maslow. Il distingue donc cinq types de besoins :

- **Les besoins physiologiques** : liés directement à la survie (se nourrir, se vêtir, se reproduire...), et sont généralement assouvi par la majorité.
- **Les besoins de sécurité** : concernent la protection contre toute menace ou danger.
- **Les besoins sociaux** : appartenir ou intégrer un groupe identifié (famille, société, amis ...) ce sont des besoins d'amour et être lié.
- **Les besoins d'estime** : concernent la considération, la reconnaissance, de respect (réussite professionnelle, réussir autant que parent, à travers une activité caritative ...)
- **Les besoins de réalisation de soi** : Se réaliser, exploiter son potentiel ...
- Les besoins physiologiques et le besoin de sécurité forment ensemble : Les besoins fondamentaux.
- Puis viennent les autres besoins en ordre croissant.

Ils existent des liens entre les besoins de la pyramide, selon cette structure le besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait, puis c'est au tour du besoin suivant et ainsi de suite successivement jusqu'au sommet de la pyramide.

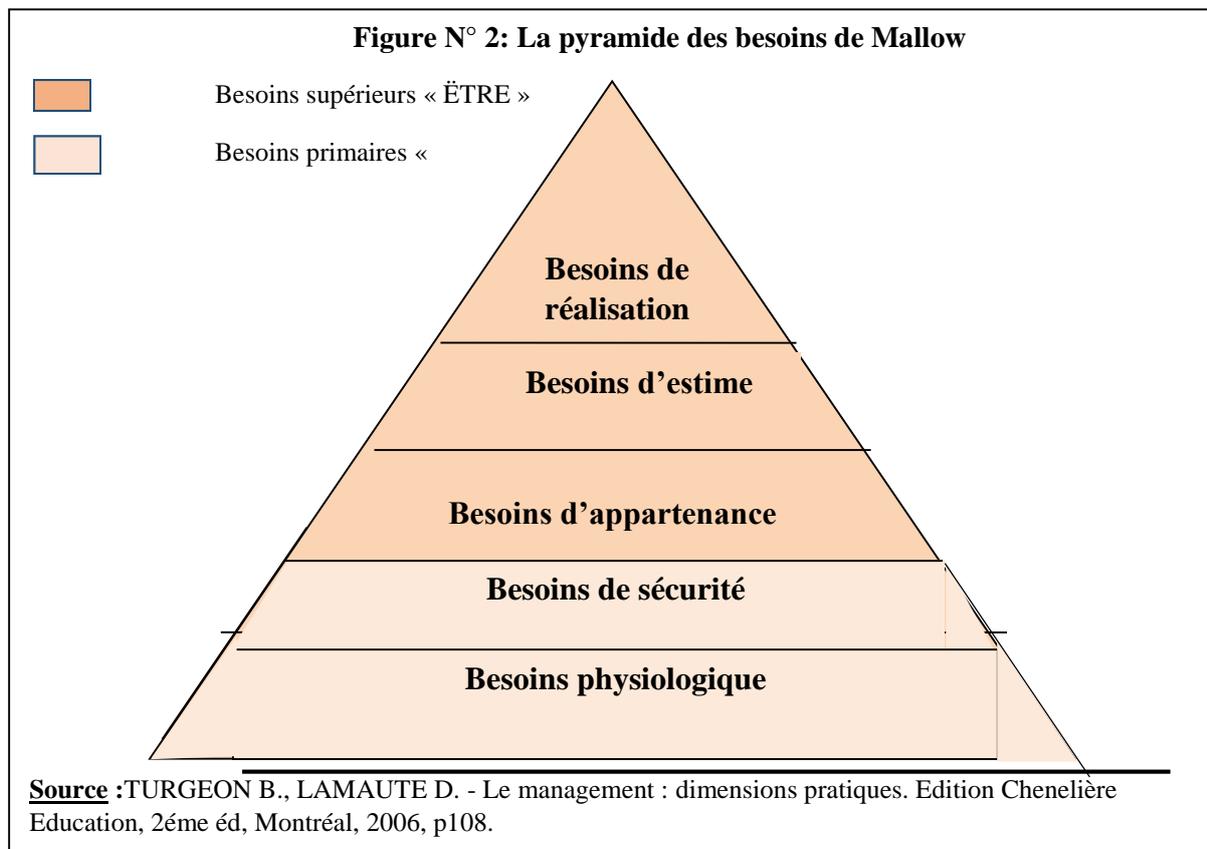
Les trois hypothèses du modèle de Maslow

1. Tout comportement cherche après la satisfaction des besoins fondamentaux.
2. Dans l'ordre hiérarchique, l'individu ne peut satisfaire un besoin que si les besoins situés plus bas sont satisfaits.
3. Les besoins fondamentaux sont prioritaires, c'est pourquoi le nombre de personnes mobilisées pour satisfaire les besoins de niveau élevé est restreint.

Le modèle hiérarchique au travail

Les individus qui ont un salaire insuffisant ou manquent de sécurité ne seront pas motivés par la mobilisation pour accroître l'estime de soi à titre d'exemple. Ils doivent d'abord satisfaire les besoins fondamentaux comme obtenir de quoi vivre décemment eux et leur famille, par la suite viendront la satisfaction d'autres besoins comme : Les relations interpersonnelles, l'estime, acquérir des compétences...

La pyramide de Maslow est comme suit :



2.2 Le modèle « ERG » d'ALDERFER (1969)

Quelques années après le modèle de Maslow une seconde théorie des besoins est développée par Alderfer. C'est le Modèle ERG qui est appliqué dès l'origine aux situations de travail, il suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une force interne et vise à satisfaire trois types de besoins :

- Les besoins d'existence (E).
- Les besoins de rapports sociaux (R).
- Les besoins de développement personnel (G)

ERG pour: E (Existence), R (Relatedness), G (Growth).

Ce modèle diffère de celui de Maslow, d'abord le nombre de besoins est limité à trois, de plus il n'existe pas de hiérarchie entre les trois catégories de besoins, chaque besoin peut agir de manière simultanée, ils sont plutôt alignés du plus concret (besoins d'existence) aux plus abstraits (besoin de développement personnel). Donc les trois besoins peuvent être actifs simultanément chez le même individu. En aucun cas il est nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre soit motivant.

La motivation est liée à l'intensité du besoin, c'est-à-dire au degré de satisfaction du désir, plus il est satisfait, moins il est intense. Par ailleurs l'intensité du besoin est subjective, fluctuante dans le temps et compensable par un autre besoin c'est ce qu'on appelle « *le phénomène de frustration-régression* »¹.

Enfin, les deux le Modèle d'Alderfer et celui de Maslow ont un défaut en commun, ils ne précisent pas s'il est possible de créer un besoin ou non, s'il y'a des besoins plus motivants que d'autres, comment peut-on sur le terrain la force du besoin et son degré de satisfaction pour ajuster le personnel. Ces deux théories apportent un cadre théorique important mais elles sont dépassées dans l'étude de la motivation au travail.

2.3 Le modèle des besoins manifestes de MURRAY

La théorie de Murray a été développée par Atkinson et **McClelland**. Pour ces auteurs la seule ressemblance avec Maslow est que le moteur de la motivation reste les besoins.

Ce modèle se concentre sur un petit nombre spécifique de besoins, il affirme qu'un individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivants. Il considère que les besoins sont acquis et non innés et que c'est le contact extérieur qui les provoque.

Cette théorie diffère de celle de Maslow, chaque individu est caractérisé par « *un profil de besoins* »².

Murray a cité 20 besoins différents les uns des autres, mais seulement 4 ont été considérés comme importants dans le cadre des comportements organisationnels, nous avons les besoins : De **réussir**- d'**affiliation**- d'**autonomie** et de **pouvoir**.

- **Le besoin de réussir** : C'est un facteur important du succès professionnel. Il implique
 - Désir d'assumer les responsabilités ;
 - Désir de retour d'information sur les résultats obtenus ;
 - Affronter les risques de difficulté moyenne ;

Selon **McClelland**, c'est l'éducation chez l'enfant ou l'adolescent qui engendre en lui le besoin de réussir, par ailleurs chez l'adulte ce sont plutôt les séminaires de formation.

- **Le besoin d'affiliation** : C'est le désir d'être accepté au sein d'un groupe et de se conformer à leur culture. Les individus animés par ce besoin ont tendance à être sensibilisés plus que les autres par des environnements organisationnels bien structurés, car ils leur apportent le cadre social qu'ils recherchent.

¹ROJOT J., ROUSSEL P., VANDENBERGHE C. Comportement organisationnel. V. 3 De Boeck, Louvain-la-Neuve, 2009, p. 175.

² LEVY-LEBOYER C. _La motivation au travail. Editions d'Organisation, 2006, p. 43.

- **Le besoin d'autonomie** : C'est le désir de briser les règles et les contraintes au travail, c'est-à-dire travailler seul, travailler à son propre rythme...
Les personnes animées par ce besoin ont du mal à s'adapter aux conditions de la grande organisation traditionnelle.
- **Le besoin Pouvoir** : C'est le désir d'influencer les autres, de diriger et contrôler l'environnement extérieur.
McClelland distingue deux orientations
 - Vers les individus —————> Désir de dominer autrui sans exercer une autorité institutionnelle sur lui.
 - Vers les groupes —————> Désir d'être le leader officialisé de l'organisation.

2.4 Le modèle Bi-factorielle des satisfactions d'HERZBERG

Au milieu du travail, Herzberg distingue deux catégories de facteurs agissant différemment sur la motivation des individus. (1957-1959).

- **La première catégorie** : représente les **facteurs de motivation**, ce sont les facteurs aptes à susciter la satisfaction des individus, ils les pousseront à faire les efforts nécessaires pour satisfaire leurs besoins.

Les facteurs de motivation sont

- Les accomplissements.
- La reconnaissance des accomplissements.
- Le travail proprement dit.
- La responsabilité.
- La promotion ou l'avancement.
- La possibilité de développement.

Herzberg souligne que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au **contenu du travail**, ce sont donc des facteurs intrinsèques et la motivation intrinsèque émerge et prend forme.

- **La deuxième catégorie** : représente les **facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance**. Ce sont des facteurs qui ne sont pas à l'origine de la motivation, et donc n'apporte pas de satisfaction aux individus, ils génèrent plutôt l'indifférence. Par ailleurs ces facteurs peuvent générer plutôt de l'insatisfaction.

Les facteurs d'hygiène sont

- Le supérieur (qualité et défaut).
- La politique et l'administration de l'entreprise.
- Les conditions de travail.
- Les relations avec les collègues.
- Les subordonnés et les supérieurs.
- Le prestige.
- La sécurité de l'emploi.
- La rémunération.
- Les facteurs de vie personnelle (l'influence de l'entreprise sur la vie professionnelle par exemple : Mutation).

Herzberg souligne que les facteurs d'hygiène se rapportent au contexte du travail, c'est-à-dire aux circonstances dans lesquelles l'individu l'accomplit. Ce sont des facteurs extrinsèques et la motivation extrinsèque prend forme à son tour.

Herzberg conclura plus tard (1971), que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction ou bien de la non satisfaction, par contre ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. Par ailleurs les facteurs d'hygiène ne génèrent pas de la satisfaction, ils engendrent plutôt de l'insatisfaction ou son absence. A partir de cette conclusion il arrive à distinguer deux catégories :

- Les besoins psychologiques associés aux facteurs de la motivation.
- Les besoins physiologiques associés aux facteurs d'hygiène.

Selon cette analyse, il a déduit que pour motiver les employés l'entreprise doit développer les facteurs de motivation en les incorporant dans la configuration de l'emploi afin de l'enrichir.

Ainsi Herzberg pose sa seconde contribution qui est : L'enrichissement au travail qui se résume ainsi : Le contenu du travail est très important, Le travail doit offrir à l'individu

- Des possibilités d'accomplissement ;
- La reconnaissance pour l'accomplissement en question ;
- Ce travail doit être intéressant en lui-même ;
- Le travail doit permettre de progresser ;
- Le travail doit exiger de la responsabilité ;

Si les emplois sont enrichis par ces principes, cela engendrera de la motivation, dans le cas contraire il ne résulte pas de l'insatisfaction, mais simplement de l'absence de satisfaction.

2.5 La théorie des caractéristiques du travail d'HACKMAN et OLDFHAM (1976, 1980)

Ce modèle définit cinq dimensions centrales du travail : La variété des compétences requises par la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie et le feed-back.

2.5.1 La variété des compétences requises par la tâche

L'individu qui exerce l'emploi doit se sentir responsable de son travail, doit sentir l'effort individuel de l'accomplissement du résultat bon ou mauvais soit-il. Ce n'est qu'une fois que cela effectué qu'il pourra ressentir le succès personnel qui renforcera son estime de soi et son degré d'implication.

2.5.2 L'importance de la tâche

Le travail doit représenter quelque chose d'intéressant et d'important pour l'individu qui l'exerce. Car si ce dernier pense que les résultats de ses efforts ne sont pas valorisés socialement il ne sera pas motivé à travailler.

C'est pourquoi le travail doit se caractériser par :

- Il doit comprendre un large ensemble d'activités et/ou de tâches pour que l'individu ait le sentiment d'accomplir un travail concret.
- Le travail doit mettre en valeur les compétences aux quelles l'individu attache de l'importance (les talents).

2.5.3 L'autonomie

Elle représente le degré de responsabilité que ressent l'individu par rapport à son travail. Par conséquent elle entraîne le niveau d'intérêt de la personne vis-à-vis de l'emploi.

2.5.4 Le feed-back

Le travailleur doit ressentir ou évaluer sa performance. Cela peut être fourni par le travail lui-même ou bien par les collègues et les supérieurs de travail.

Ces attributs du travail influencent trois états psychologiques critiques chez l'individu :

- La perception de l'intérêt au travail ;
- La perception de sa responsabilité envers les résultats du travail ;
- La connaissance concrète des résultats du travail.

Ces résultats à leur tour influencent quatre variables individuelles :

- La motivation intrinsèque.
- La performance au travail.
- La satisfaction.
- L'absentéisme et le turn-over.

Hackman et Oldham ont voulu améliorer le modèle en introduisant la compétence de la personne et la satisfaction par rapport au contexte comme variables modératrice.

2.6. La théorie de Mac Gregor

D. MacGregor propose deux visions distinctes de la nature humaine : l'une fondamentalement négative, la théorie X et l'autre fondamentalement positive la théorie Y. Il a observé la manière dont les chefs d'entreprise se comportaient avec leurs employés, il en a tiré la conclusion que leur perception de la nature humaine reposait sur certains préjugés qui les menaient à certains comportements vis-à-vis des salariés.

La théorie X suppose que les besoins physiologiques et de sécurité dominant l'individu. La théorie Y soutient, au contraire, que ce dernier est d'abord sensible aux besoins d'appartenance et d'estime.

- **Théorie X** : Les individus n'aiment pas le travail, sont paresseux, évitent les responsabilités et ne travaillent que sous la contrainte.
- **Théorie Y** : Les individus aiment le travail, sont créatifs, recherchent les responsabilités et peuvent s'autogérer.

Si la théorie Y est supérieure à la théorie X alors le fait de donner des responsabilités et d'établir de bonnes relations permettrait d'optimiser la motivation d'un individu.

3. Les théories du processus

3.1 La théorie de justice organisationnelle et de l'équité d'Adams (1963-1965)

Développée par Stacey Adams, elle soutient que les individus évaluent subjectivement ce qu'ils retirent de leur travail (**rétribution**) par rapport à ce qu'ils y investissent (**contribution**), et

comparent ce ratio avec celui d'un référent. La comparaison peut être personnelle, ou bien avec des collègues, et même avec des salariés d'autres entreprises afin d'éliminer toute injustice.

Cette théorie renvoie donc au concept de justice distributive et la justice liée à l'évaluation des allocations de ressources et de récompenses entre les membres d'une organisation.

Si les individus ont un ratio inférieur à celui du référent, ils cherchent à corriger l'inégalité en étant démotivé. Si l'individu juge qu'un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera démotivé.

- **La rétribution** : peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...).
- **La contribution** : se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...

Les possibilités pour réduire l'injustice :

- Adapter sa contribution ;
- Agir sur le résultat ;
- Déformer la perception de soi ;
- Déformer la perception des autres ;
- Changer de référent ;
- Démissionner.

Justice et théorie de l'équité

→ **Justice distributive** : C'est la perception de l'équité de la rétribution.

→ **Justice procédurale** : C'est la perception du processus utilisé pour définir la rétribution.

→ **Justice interactionnelle** : C'est le degré auquel une personne se sent traitée avec respect et dignité.

Toutes ces justices convergent vers la justice Organisationnelle qui représente la perception générale de ce qui est équitable sur le lieu du travail.

3.2 La théorie des attentes de Vroom (1964)

Appelé également **théorie des attentes** ou encore **théorie VIE** (Valence, Instrumentalité, Expectations). C'est la théorie principale du **choix cognitif**, Elle est élaborée par Victor Vroom pour comprendre les comportements au travail.

Cette théorie stipule que les comportements des individus sont le résultat d'un choix conscient et raisonné des moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs de telle sorte que les efforts individuels ne sont pas fournis de manière routinière mais selon une perspectives coûts / bénéfices.

Vroom conçoit la motivation comme un processus qui combine de façon multiplicative les trois dimensions : L'attente (Expectation), l'instrumentalité et la valence. Selon ce processus l'individu consentira à déployer les efforts nécessaires pour atteindre les objectifs qu'il pense

pouvoir atteindre (l'expectation), ces derniers le mèneront à des résultats (l'instrumentalité) ayant si possible le plus de valeur à ses yeux ou du moins une valeur positive (la valence).

La combinaison multiplicative des trois dimensions (Expectation, Instrumentalité et la Valence) exige que l'entreprise les rende positives aux yeux des employés, car si un seul élément est perçu négativement il va nuire au processus motivationnel, il sera par conséquent dysfonctionnel (démotivation).

Motivation = attentes x valeur instrumentale x valence

Un zéro pour une seule dimension suffit à rendre la motivation nulle !

La motivation fonction de ces trois éléments :

- Les **attentes** : croyance que des efforts accrus entraîneront une amélioration du rendement ou de la productivité ;
- **2. L'instrumentalité** : estimation de la probabilité que le rendement visé entraîne des conséquences et des résultats (récompenses, ...)
- **3. La valence** : attrait ou valeur que l'individu accorde à la récompense ou aux conséquences.

Vroom stipule qu'il y'a un lien entre l'effort fournit par l'employé et sa performance, tout comme il y'a un lien entre la performance de l'employé et les rétributions de l'organisation, enfin le dernier lien est entre les rétributions de l'organisation et les objectifs personnels.

Donc pour qu'il y ait motivation, les trois liens doivent fonctionner :

- L'individu doit avoir la conviction qu'un certain niveau d'effort permettra d'être performant ;
- S'il est performant, il sera récompensé ;
- S'il est récompensé, la récompense doit satisfaire ses ambitions personnelles.

La théorie des attentes a fait une contribution majeure au management, particulièrement au management des rémunérations, au management des performances en général et à la prise de décision dans le management des Hommes et des équipes. Elle donne de l'importance aux récompenses extrinsèques autant que les récompenses intrinsèques.

Concernant les attentes il faut :

- Choisir des personnes qualifiées pour les postes ;
- Évaluer les compétences et former ;
- Fixer des objectifs motivants, mais non décourageants.

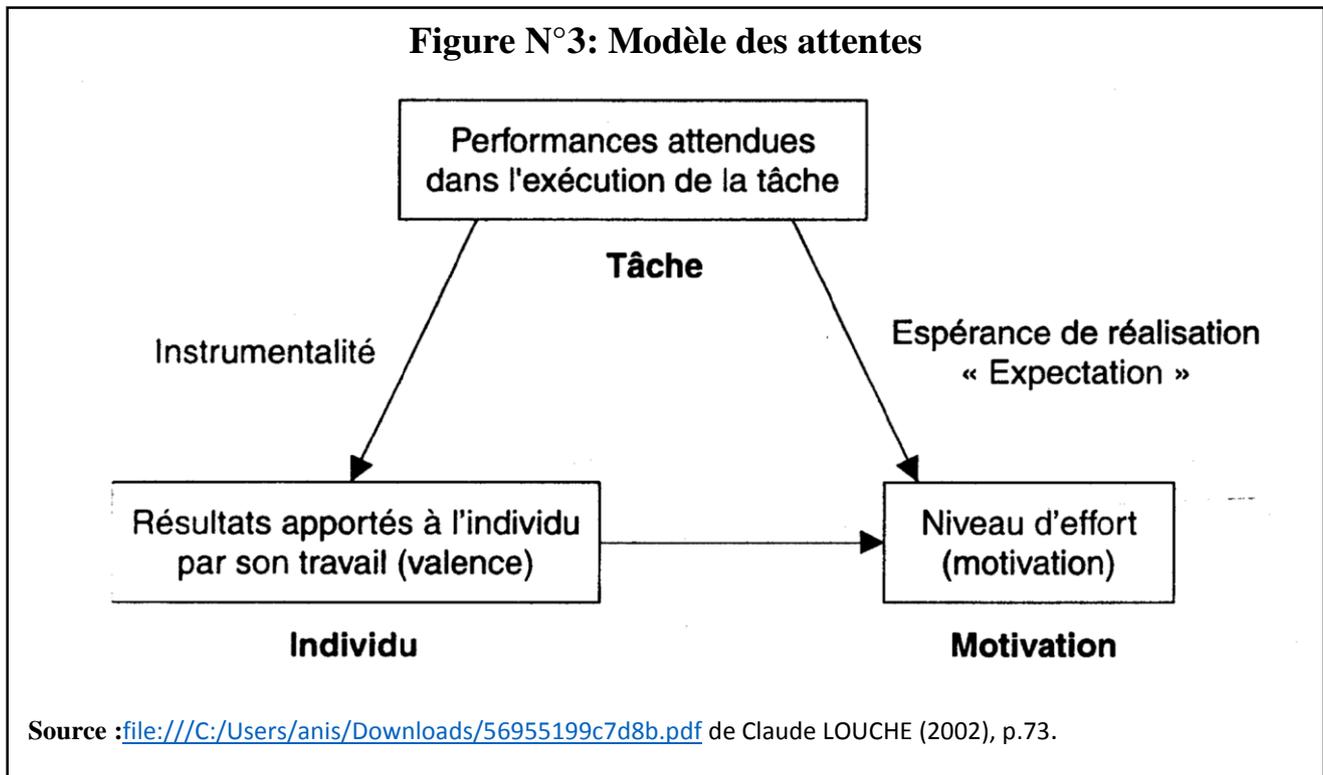
Concernant l'instrumentalité il faut :

- Énoncer clairement les règles ;
- Choisir un outil fiable de mesure de la performance ;
- Tenir ses engagements ;
- Faire preuve d'équité.

Enfin concernant la valence il faut :

- Évaluer correctement les besoins et les attentes ;

- Accorder les récompenses en fonction de ces besoins.



3.3 La théorie de la motivation par fixation des objectifs de LOCK (1968)

La théorie de la fixation des objectifs cherche à répondre à la question « comment motiver les individus ? » et démontre qu'un individu est motivé quand lui fixe des objectifs. Au départ, elle a été conçue comme un ensemble de techniques et non comme une théorie formelle, par la suite elle s'est structurée par des concepts théoriques cohérents et solides. Elle se préoccupe de comprendre comment des objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail. Donc Lock cherche à spécifier une direction pour l'action commune.

- ❖ Le **postulat de départ** de la théorie est que l'individu a des buts qu'il essaie d'atteindre consciemment comme (des tâches à accomplir, un budget à respecter, normes de travail à respecter...)
- ❖ L'**hypothèse principale** de la théorie est que l'auto fixation d'objectifs ou l'acceptation serait déterminée par des processus cognitifs et affectifs qui influenceraient les comportements mis en œuvre.

Cette théorie stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs claires, bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

C'est pourquoi Lock conclue que cette fixation des objectifs motive et améliore la performance des employés à conditions que les **cinq conditions** suivantes soient réunies.

- Lorsque les employés considèrent qu'ils ont les capacités nécessaires pour réaliser leurs objectifs.
- Lorsqu'il y'a un feed-back, car quand les employés sont tenus au courant des progrès réalisés par rapport aux objectifs, cela leur permettra de mesurer le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but.
- Lorsque les récompenses sont données après que l'objectif soit atteint.
- Lorsque l'encadrement au sein de l'entreprise soutient les objectifs de ses collaborateurs par des programmes précis de fixation des objectifs.
- Lorsque les salariés acceptent les objectifs précis qui leur sont fixés et communiqués.

Pour résumer, la théorie se base sur les points suivants :

- Contrairement aux personnes qui n'ont pas d'objectif à atteindre, les individus qui fixe un objectif clair ont plus de rendement.
- Dans la limite des compétences de l'employé, si l'objectif est difficile il augmentera sa performance au travail. (Besoin d'accomplissement).
- Pour susciter l'engagement des employés, il est nécessaire de fixer des objectifs précis, claire, efficace et SMART.

Section 03 : La démotivation des employés

1. Définition de la démotivation

La démotivation au travail selon le dictionnaire le Petit Robert est l'action de démotiver, c'est-à-dire de faire perdre à quelqu'un toute envie ou toute raison de continuer un travail, c'est le démobiliser et le démoraliser.

La démotivation n'est pas l'absence de la motivation puisque celle-ci signifie l'amotivation.

L'individu non motivé représente les symptômes du manque de motivation suivant :

- Impression d'inutilité ;
- Manque de défis ;
- Angoisse du lundi matin (dimanche matin dans notre contexte) ;
- Sentiment qu'on ne travaille que pour gagner un salaire ;
- Tendance à compter les heures ;
- Réalisation des tâches de façon mécanique et sans enthousiasme.

2. Les facteurs de démotivation au travail

En premier temps cela apparait d'abord dans le profond désengagement des salariés dans leur travail, ces derniers se demanderont pour quelle raison restent-ils dans leur travail.

Puis on parle de « divorce » des salariés avec l'entreprise, car dans les entreprises contemporaines ils ne sont plus aussi engagés corps et âme que l'étaient les salariés avant la globalisation, ceci est dû à l'individualisation de la société, ainsi qu'à la libéralisation des personnes.

Sans oublier que les individus opèrent des calculs dans leurs relations d'emploi. S'ils ressentent que leur investissement dans l'entreprise ne vaut pas la peine, et n'est pas pris en considération, ils ne croiront plus dans leur entreprise, ni dans ses valeurs. De plus ils ne voudront s'engager dans leur travail que si ce dernier s'avère payant.

On conclue alors les principaux facteurs de démotivation suivant :

- La rémunération insuffisante ;
- Les conflits avec la hiérarchie ;
- Le manque de reconnaissance professionnelle ;
- Le déséquilibre de la vie personnelle ;
- L'absence de l'évolution de carrière.

3. Les risques de la démotivation

La démotivation a un coût certain pour l'entreprise. Elle génère :

- L'absentéisme ;
- L'augmentation des retards, et la multiplication des petites pauses ;
- Une hausse des revendications et comportement agressif ;
- Un manque d'initiative au sein des équipes ;
- Erreurs ou étourderies dans le travail ;
- Une baisse de la productivité ;
- De nombreux arrêts de maladie ;
- Augmentation du taux du turn-over ;
- Une répercussion sur les finances.

4. Moyen de motivation du personnel (solution)

Les caractéristiques d'un personnel motivé sont :

- Une productivité élevée ;
- Un travail de grande qualité ;
- Un grand sens de l'urgence ;
- Une bonne gestion des situations de stress ;
- Une grande implication et engagement du personnel au travail.

Par conséquent, les entreprises dont le personnel est motivé, sont les plus performantes.

Les moyens pour motiver le personnel sont :

- Une motivation par les méthodes de management ;
- Une motivation par les conditions de rémunération ;
- Une motivation par les conditions de travail ;
- Une motivation par le travail lui-même.

4.1 La motivation par les méthodes de management

Pour motiver les employés, les méthodes du management s'appuient sur deux éléments fondamentaux : La communication et la reconnaissance.

4.1.1 La communication interne claire et transparente

La stratégie de motivation nécessite une communication claire et transparente. Quand il s'agit des collaborateurs du même rond hiérarchique cela se fait facilement voir même naturellement, par contre ce n'est pas le cas lorsqu'il s'agit du dirigeant ou le manager et ses subordonnés.

Pour que l'équipe avance dans le même sens et sur la même longueur d'avance, le manager doit communiquer les objectifs qui ont été fixés à ses collaborateurs. Il doit également veiller à ce que l'ensemble des employés ont bien compris leurs buts et les enjeux qui s'en suivent.

La communication ne s'arrête pas seulement aux objectifs, elle concerne également d'autres points essentiels comme les différentes orientations et décisions prises par la direction générale.

Le manager doit suivre cette communication et lui accorder de l'importance, et surtout le feedback aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer.

Donc une communication de qualité va permettre de motiver l'ensemble des employés, dans le sens où le personnel saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les employés travailleront ensemble pour un but commun.

4.1.2 La reconnaissance

La reconnaissance a un impact très important sur la motivation des employés. Si l'individu se sent unique, se sent intégré au sein de l'entreprise il va se sentir reconnu et sera motivé. La reconnaissance permet également d'augmenter la performance dans l'organisation.

La reconnaissance passe par quatre dimensions principales :

- **Reconnaître la personne :** La reconnaissance du salarié autant qu'individu et non autant qu'employé, comme la connaissance de son nom, de sa date d'anniversaire, ou même par l'échange de banalité avec lui pour lui montrer qu'on s'intéresse à lui, qu'on le respecte.
- **Reconnaître les résultats :** La reconnaissance du résultat du travail de l'employé, cela peut être fait verbalement en le félicitant du bon résultat, ou en l'augmentant par une prime au mérite.
- **Reconnaître l'effort :** La reconnaissance des efforts fournis par l'employé, des engagements, et des risques qu'il a encouru pour atteindre les objectifs fixés. Et cela peut être fait verbalement en l'encourageant et l'incitant à poursuivre ses efforts.
- **Reconnaître les compétences :** La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.

On peut donc conclure que la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien, même si elle n'est pas formalisée. En effet, dans la plupart des cas, la simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui.

4.1.3 La motivation par les conditions de rémunération

La rémunération d'un salarié peut être directe ou indirecte, dans les deux cas elle a pour objectif de motiver le salarié à fin d'obtenir de la performance au sein de l'entreprise.

➤ Les conditions de rémunération directe

Pour susciter la motivation chez les employés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe.

La rémunération directe se compose principalement :

- ✓ D'une **part fixe** c'est-à-dire le salaire de base.
- ✓ D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou **salaire de performance** lié au mérite individuel ou collectif.

Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence, c'est ce que l'on appelle la stratégie du salaire d'efficience. Cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché du travail ; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.

L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs.

Dans ce cas de figure, la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers.

➤ Les conditions de rémunération indirecte

Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux telle que la participation, l'intéressement, les plans d'épargne entreprises... Ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise.

4.1.4 La motivation par les conditions de travail

➤ La qualité du climat social

Le climat social peut être défini comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise.

Il y'a différents facteurs qui influent sur le climat social de l'entreprise :

- ✓ Les facteurs externes : Ce sont principalement les facteurs économiques-sociaux.

- ✓ Les facteurs internes : Qui sont la satisfaction des employés, le stress, le malaise et les conflits.

Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme :

- L'absentéisme ;
- Le turn-over ;
- Les revendications...

Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail.

Il est donc important d'avoir un climat social en interne de qualité, si ce n'est pas le cas, c'est à la direction des ressources humaines de l'organisation d'intervenir rapidement. En effet, elle doit être capable de déceler les problèmes liés au climat social, en comprendre les raisons et proposer des solutions afin d'y remédier et améliorer le climat social. L'entreprise peut, par exemple, mettre en place un groupe de travail en interne destiné à l'amélioration du climat social ou encore avoir recours à un audit du climat social. Quant aux actions à mettre en place pour obtenir un climat social de qualité, elles sont diverses et variées. A ce titre, on peut retenir :

- Les enquêtes d'opinion au près des employés ;
- Les boîtes à idées ;
- La constitution de groupe de travail, cela permettra de favoriser la connaissance et un meilleur échange entre les collaborateurs ;
- Développer les relations professionnelles ;
- Team-building ;

Tous ces facteurs susciteront de la motivation au sein de l'équipe de travail.

➤ **La convivialité au travail**

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, cela suscite chez le salarié la motivation et garantira un bon niveau de performance pour l'organisation.

La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, Comme :

- L'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas ;
- Une réunion informelle ;
- La présentation d'un service de l'entreprise ;
- Une activité ludique ou sportive...

Toutes les initiatives qui favorisent les relations plus humaines dans le monde professionnel sont bonnes à prendre, il faut simplement faire preuve d'imagination.

➤ **L'aménagement du temps au travail**

L'aménagement du temps de travail constitue des horaires variables, ces dernières peuvent être décidées avec les représentants des employés. Ce système est plus souple et plus motivant, les

employés effectuent un nombre habituel d'heure de travail prévue de la journée, par contre ils sont libres de décider des horaires de travaux.

Habituellement, l'employeur établit une plage fixe durant laquelle tous les employés doivent être présents au travail.

Les horaires variables donnent ainsi aux salariés une plus grande liberté dans la gestion de leur temps de travail en permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

Par exemples une mère de famille pourra ainsi aménager ses horaires d'arrivée et de sortie du travail en fonction des horaires de la crèche dans laquelle elle dépose son jeune enfant ; ou une personne souhaitant réserver du temps à une activité associative ou sportive pourra travailler en dehors des horaires habituels pour pouvoir se libérer.

4.1.5. La motivation par le travail lui-même

Appelé également la motivation par l'enrichissement des tâches, à ne pas confondre avec l'élargissement des tâches et la rotation du personnel.

- L'élargissement des taches consiste à ajouter des taches à un travail, mais sans en changer la nature.
- La rotation du personnel ou des postes, elle consiste à faire travailler les employés pendant un certain temps à une tache, et pendant le reste du temps, à une autre tâche de même nature.
- L'enrichissement des taches, qui consiste à modifier la nature même du travail en agissant sur le plan vertical. Cette méthode vise à satisfaire les besoins d'estime et de réalisation de soi des employés.

On peut enrichir la tâche en supprimant certains mécanismes de contrôle, permettant ainsi l'autocontrôle. On peut également confier une partie de la planification du travail aux employés, ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tache plutôt qu'une partie seulement.

Donc les principaux facteurs de motivation au travail :

- Un bon salaire
- Un équilibre vie privée / vie professionnelle
- Un métier passionnant
- Une atmosphère conviviale
- Progression et apprentissage continu
- Un environnement authentique

Conclusion du chapitre :

La motivation des employés au travail constitue un véritable atout pour l'organisation. Chaque courant de pensée a essayé de la définir, de la théoriser, d'engendrer des techniques qui serait la

fameuse carotte magique pour l'entreprise, or les divergences et les débats étaient inévitables. Les chercheurs restent tout de même fascinés par le sujet.

Cependant, une entreprise performante est une entreprise qui jouit d'un personnel motivé, et pour cela l'entreprise doit s'engager pour impliquer et gagner l'engagement de ses employés, (bonne rémunération, bon climat de travail...). Il ne faut pas accuser les Hommes d'être naturellement démotivé, parfois ce sont les conditions qui rendent le travail aliénant. Par conséquent l'entreprise doit entretenir le dynamisme de la motivation ou par malheur elle souffrira des dangers ou des risques engendrés par la démotivation.

Dans ce chapitre, nous avons fait un rappel de certaines théories, les plus connues, sur la motivation. Par souci du respect des normes méthodologiques d'un mémoire de master, nous nous sommes tenues à celles-là même si d'autres théories méritent aussi d'être citées.

CHAPITRE II :
Le leadership

Chapitre II : Le leadership

Le leadership est un terme largement utilisé dans le langage quotidien et dans toutes les activités de la vie sociale, que se soit dans l'entreprise, la politique, le sport, l'armée ou encore la religion. Les expressions : "il a fait preuve de leadership, il manque de leadership, il a un mauvais leadership, c'est un véritable leader" sont souvent présentes dans nos discussions.

Cependant, dans le monde économique et de gestion, le leadership est devenu le nouveau challenge des managers. Les entreprises demandent de plus en plus à leurs managers de se comporter et d'agir en leaders.

L'activité des leaders représente un accompagnement du capital humain de l'entreprise sur le plan opérationnel, stratégique et relationnel comportemental. Il joue alors un rôle très important au sein des organisations. Or, dans un environnement complexe, mouvant et imprévisible, les leaders sont considérés comme un atout précieux pour l'entreprise. De plus le leadership représente un enjeu fondamental dans la motivation des employés et la force de l'entreprise.

Section 01 : Les concepts de base du leadership

1. Origine et définition du leader et du leadership

1.1 Origine du mot leadership

Le « Leadership » vient de l'anglais, le « leader » c'est le chef désigné par ses pairs, d'un parti politique en Grande-Bretagne, avec le suffixe « ship ». « Leader » a été introduit dans la langue française au XXème siècle. Il est défini d'un point de vu interne comme le pouvoir d'exercer une influence sur l'ensemble d'un groupe pour atteindre un objectif spécifique dans une situation donnée et d'un point de vu externe, le leader est responsable de son secteur.³

1.2 Définition du leader

Au-delà des multiples définitions, deux approches du leader doivent être évoquées (Hollander, 1985).

- La conception des psychologues qui renvoie au leader émergent qui représente : la personne la plus influente, la plus reconnue, la plus aimée ou celle sur qui se focalise l'attention ;
- La conception des gestionnaires qui renvoie au leader formel qui représente la personne qui symbolise l'autorité, le pouvoir et dispose d'un statut hiérarchique supérieur. Ce dernier sera nommé « Chef » ou bien « Dirigeant » cela dépend du contexte.

Dans le premier cas, le leader devra utiliser des techniques d'influence sociale car il n'est pas investi d'une autorité légitime, par contre dans le second cas, il sera imposé dans un cadre

³ KHELASI R.- Leadership. Edition Houma, Alger, 2013. P21.

formel et pourra exiger des formes d'obéissance sans nécessairement être reconnu en tant que leader d'influence.

- Selon Jack Welch un leader ne doit pas perdre son temps en bureaucratie et en contrôle, mais il doit constamment motiver ses troupes. Il propose un moyen mnémotechnique : « Les quatre ingrédients du leadership », les E4 (e four): Energie, Energizer (dynamiser en français), Edge (être affûté) et Exécution.

Tableau N° 2 : Les quatre ingrédients du leadership selon Jack Welch

Énergie	Il est nécessaire d'avoir un potentiel d'énergie personnel important et une volonté de faire bouger les choses.
Énergiser (dynamiser)	Capacité à motiver et à dynamiser les autres. L'enthousiasme doit être contagieux.
Être affûté	Avoir l'esprit de compétition, des convictions solides et du courage.
Exécution	Capacité de délivrer des résultats.

Source : RADON B. – Guide du leadership : Progressez vers la fonction du dirigeant. Edition DUNOD, Paris, 2007, p.12.

1.3 Définitions du leadership

Plusieurs auteurs ont apporté leur définition de ce qu'est le leadership, en voici quelques unes :

- Un leader est celui qui réussit à mobiliser ses collaborateurs humains pour atteindre des objectifs particuliers. (Prentice, W.C.H. « Comprendre le leadership » Harvard Business Review septembre / octobre 1961 vol.39 n ° 5 p.143.).
- Leadership est l'ensemble des activités et surtout des communications interpersonnelles par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation et du groupe (Bergeron 1977).
- Le leadership c'est l'ensemble des interactions interpersonnelles entre un leader et un ou plusieurs subordonnés, avec comme but d'augmenter l'efficacité organisationnelle (Schiesheim, Tolliver et Behling 1980).
- Le leadership est l'influence progressive qu'une personne a au-delà de son autorité formelle. (Vecchio, 1988).

Le leadership est l'art d'influencer les autres à leur performance maximale pour accomplir n'importe quelle tâche, objectif ou projet. (Cohen, W.A. « The Art of a Leader » Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall (1990, p.9).

- Le leadership est un processus de communication qui permet d'influencer et de diriger les gens à s'engager volontairement et à atteindre un objectif partagé, dans une situation donnée (Aykut, Apinya, Billy, Crystal, Gilbert et Ritina 2008).
- Le leadership est défini comme le processus consistant à influencer les activités d'un groupe organisé en vue de la réalisation des objectifs. (Rauch et Behling).
- Le leadership c'est découvrir le destin de l'entreprise et avoir le courage de le suivre. (Joe Jaworski - Organizational Learning Center at MIT).
- Le leadership est le comportement d'un individu lorsqu'il dirige les activités d'un groupe vers un but commun. (Hemphill).
- Le leadership est un processus social dans lequel un individu influence le comportement des autres sans recourir à la menace ou à la violence (Buchanan et Huczynski).

D'après toutes ces définitions, selon les différents auteurs, ainsi qu'à des périodes différentes, on retenir trois mots clefs qui se répètent :

- Influence ;
- Objectif ;
- Volontairement

1.4 Définition du style de leadership

Le style de leadership représente les différentes formes du comportement du dirigeant vis-à-vis de ses collaborateurs, lorsque ces derniers vaquent dans leurs activités quotidiennes au sein de l'entreprise.

2. Généralités sur le leadership

2.1 Les formes du leadership

Au sein d'une organisation, le leader peut être un employé qui n'occupe pas un poste de responsabilité.

On distingue deux formes de leadership : Le leadership formel et le leadership informel.

- ❖ **Le leadership formel** : C'est le leadership qui est exercé par les individus qui ont été nommés ou élus à un poste qui leur confère officiellement une autorité au sein de l'organisation.

Le leadership informel : C'est le leadership « caché », il est exercé par des gens dont l'ascendant tient des compétences particulières qui leur permettent de répondre aux besoins de leurs collègues.

2.2 Les caractéristiques du leadership

Le leadership provient d'une source d'influence personnelle non coercitive, qui n'est pas liée au statut de l'individu. Pour marquer cette influence personnelle le leader se base sur la communication.

Le leadership ne se résume pas à un poste donné, il constitue toute une fonction de groupe qui peut être assurée par un ou plus acteurs différents et à des moments différents pour différentes tâches.

Les caractéristiques du leader sont :

- **Les capacités :** Le leader sait ce qu'il veut, comment le communiquer et comment l'obtenir grâce à la coopération et l'adhésion de ses co-équipiers. Il est bien informé, visionnaire, concepteur d'équipes, penseur stratégique, son succès est associé à la réussite et la performance de son équipe. Le leader est en mesure de :
 - Répondre aux besoins de l'équipe ;
 - Comprendre et développer les personnes ;
 - Approfondir la connaissance de soi et celle d'autrui ;
 - Maîtriser les processus de prise de décision.
- **Les traits de personnalité :** Selon la théorie des traits de la personnalité le leader est : intelligent, il a le sens de l'intuition, il prévoit les risques, il a confiance en lui-même et il est courageux.
- **Les qualités communes des leaders reconnus :**
 - Le leader fait partager sa vision ;
 - Le leader sait ce qu'il fait, il est compétant ;
 - Le leader donne une bonne image de soi ;
 - Le leader est intègre et respecte les valeurs de l'entreprises ;
 - Le leader se caractérise par la solidarité avec les autres dans le succès ou l'échec ;
 - Le leader se caractérise par la générosité humaine ;
 - Le leader montre la voie à suivre ;
 - Le leader se caractérise par la capacité de remise en cause.
- **Un agent de changement :** Le leader est inspiré, il prend des risques, il est énergique, décisif et convaincant.
- **Le courage dans le management :** Le leader tire des leçons de ses échecs, il est résistant et plein de ressources.
- **Orienté vers les résultats :** Le leader est un individu proactif, diligent, logique, politiquement astucieux, orienté vers l'action, il a des attentes élevées et orienté également vers la réussite.

2.3 Les facteurs du leadership

On peut résumer les facteurs du leadership en six points :

- **La création d'un climat organisationnel :** Le climat organisationnel renvoie aux sentiments promus par un milieu de travail. Le climat doit être généralement chaleureux et accueillant. Les leaders créent un environnement agréable et favorable à un bon travail.
- **L'esprit d'équipe :** Les leaders sont comme les entraîneurs d'équipe. Ils doivent s'assurer que l'ensemble du capital humain au sein de l'entreprise dirigeants ou adeptes soient-ils, aient le sentiment d'appartenir à une même équipe, travaillent ensemble pour atteindre le même but et apprécient la valeur du travail d'équipe.
- **Le respect mutuel et la confiance :** Les leaders sont respectueux envers leurs subordonnés ce qui rend ces derniers productives. Ils développent une réputation

d'impartialité basée sur la confiance, ils sont un exemple pour le personnel, grâce à leur comportement équitable, ils gagnent la confiance de leurs équipes.

- **Plaidoyer** : Les leaders défendent les droits et le bien-être du personnel. Ils élaborent une politique pour protéger leurs subordonnés.
- **Une bonne communication** : Au sein de l'organisation il existe deux formes de communication. La première comprend les informations liées à la mission de l'organisation c'est la forme la plus souhaitable de la communication. La deuxième comporte les réactions émotionnelles au niveau de l'organisation, elle ne se rapporte pas directement à la mission de l'entreprise, elle est donc informelle et n'est pas vraiment souhaitable. Les leaders établissent la confiance parmi le personnel afin de promouvoir les communications positives formelles et informelles.
- **Compétences nécessaires** : Les leaders doivent avoir un large éventail de compétences, les techniques et stratégies. Il s'agit notamment de :
 - Planifier
 - Avoir des aptitudes à la communication
 - Organiser
 - Sensibiliser l'ensemble de l'environnement dans lequel l'équipe intervient.

2.4. Mission, vision et principes du leadership

▪ Mission du leadership

La mission du leader se présente essentiellement sur deux niveaux dans l'organisation :

- Le niveau stratégique : il définit les axes du développement de l'entreprise.
- Le niveau opérationnel : il met en place la stratégie en développant la performance de l'entreprise et en animant l'équipe commerciale.

Les rôles clés du leadership au sein de l'organisation sont :

- Inspirer une vision partagée ;
- Donner les possibilités d'actions pour cela le leader doit instaurer le respect des personnes, le respect des différences, la collaboration, la capacité de travailler ensemble, l'honnêteté en ouvrant le système d'information à tous, la responsabilité des collaborateurs et enfin la reconnaissance du travail accompli ainsi que sa récompense ;
- Développer la coopération.

Le rôle stratégique du leadership consiste à définir des objectifs pertinents pour l'organisation et déterminer les moyens pour y parvenir, le leader doit donc être capable de décliner les objectifs en déléguant les responsabilités et en instaurant un système de contrôle permettant de vérifier que les objectifs sont réellement atteints.

L'autre rôle stratégique du leadership consiste à mettre en application des directives qui impliquent les collaborateurs il est responsable du pilotage de l'entreprise. Le leader doit donc exercer une veille managériale continue.

Cependant, le rôle opérationnel consiste à organiser et animer les équipes. Pour cela le leader devrait :

- Evaluer régulièrement son personnel et déterminer les actions correctives, ou instaurer une bonne motivation pour améliorer les résultats ;

- Mettre en concurrence les salariés qui exercent dans la même fonction afin qu'ils deviennent plus performant ;
- Mettre en place des actions de formations pour promouvoir et intégrer la culture d'entreprise dans l'esprit du personnel et envisager une évolution au sein de l'organisation ;
- Une bonne gestion des conflits et des dysfonctionnements de l'entreprise ;
- Une communication active auprès du personnel pour le garder informé sur l'entreprise en utilisant les outils suivant : Le journal de l'entreprise et les réunions.

▪ **Vision du leadership**

La vision peut concerner un département, un service, un produit, un projet, une organisation dans le travail, des processus... l'enjeu reste la pérennité de l'entreprise, améliorer son efficacité pour assurer sa survie. La vision doit être déclinée et diffusée dans toute l'organisation par des relais formels (par le management) et informels (par les leaders sur les actions, projet...) et doit contenir les valeurs qui sont en harmonie avec l'entreprise. La vision du leadership permet de :

- Faire adhérer le personnel aux valeurs de l'entreprise ;
- Développer le sens des décisions et des actions pour faire adhérer le personnel ;
- Développer le sentiment d'appartenance chez le personnel et renforcer leur fidélité ;
- Développer l'engagement organisationnel du personnel.

▪ **Principes du leadership**

Dale CARNEGIE un écrivain et conférencier américain qui a proposé une méthode de développement personnel adaptée au monde de l'entreprise, a exposé 30 principes de leadership résumés dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Les principes du leadership

Principes	
Première partie :	
Trois techniques fondamentales pour influencer les autres	
Si vous voulez récolter du miel, ne bousculez pas la ruche.	Principe 1 : Ne critiquez pas, ne condamnez pas, ne vous plaignez pas.
Le grand secret des relations humaines	Principe 2 : Complimentez honnêtement et sincèrement.
Qui en ai capable a le monde avec lui, qui ne l'est pas reste seul.	Principe 3 : Motivez souvent pour faire ce que vous proposez.
Deuxième partie :	
Six moyens de gagner la sympathie des autres	
Pour être partout le bienvenu	Principe 4 : Intéressez-vous réellement aux autres.
Un moyen facile de faire une bonne première impression	Principe 5 : Ayez le sourire.
Si vous n'observez pas ce principe... Tant pis pour vous	Principe 6 : Rappelez-vous que le nom d'une personne revêt pour elle une grande importance.

Voulez-vous que votre conversation soit appréciée ? C'est très facile	Principe 7 : Sachez écouter. Encouragez les autres à parler d'eux-mêmes.
Comment intéresser les autres	Principe 8 : Parlez à votre interlocuteur de ce qui l'intéresse.
Comment plaire instantanément	Principe 9 : Faites sentir aux autres leur importance et faites-le sincèrement.
Troisième partie : Douze moyens de rallier les autres à votre point de vue	
Que gagnez-vous à argumenter ?	Principe 10 : Evitez les controverses est le seul moyen d'en sortir vainqueur.
Un moyen infallible de se faire des ennemis ! Comment l'éviter ?	Principe 11 : Respectez les opinions de votre interlocuteur. Ne lui dites jamais qu'il a tort.
Que faire quand vous avez tort ?	Principe 12 : Si vous avez tort, admettez-le promptement et énergiquement
C'est par le cœur qu'on parvient à l'esprit	Principe 13 : Commencez de façon amicale.
Le secret de Socrate	Principe 14 : Posez des questions qui font dire oui immédiatement.
La soupape de sécurité	Principe 15 : Laissez votre interlocuteur parler tout à son aise.
Pour obtenir la coopération d'autrui	Principe 16 : Accordez à votre interlocuteur le plaisir de croire que l'idée vient de lui.
Une formule pour accomplir des prodiges	Principe 17 : Efforcez-vous sincèrement de voir les choses du point de vue de votre interlocuteur.
Ce que chacun désire	Principe 18 : Accueillez avec sympathie les idées et les désirs des autres.
Un appel apprécié de tous	Principe 19 : Faites appel aux sentiments élevés.
Le cinéma le fait, la télévision le fait, pourquoi pas vous ?	Principe 20 : Démontrez spectaculairement vos idées. Frappez la vue et l'imagination.
Pour déclencher une réaction	Principe 21 : Lancez un défi.
Quatrième partie : Soyez un leader : neuf moyens de modifier l'attitude des autres sans irriter ni offenser	
S'il vous faut corriger une faute, commencez ainsi	Principe 22 : Commencez par des éloges sincères.
Comment corriger les autres sans vous faire détester	Principe 23 : Faites remarquer les erreurs ou défauts de manière indirecte.
Parlez d'abord de vos erreurs	Principe 24 : Mentionnez vos erreurs avant de corriger celles des autres.
Personne n'aime recevoir des ordres	Principe 25 : Posez des questions plutôt que de donner des ordres directs.
Comment ménager l'amour-propre de votre interlocuteur ?	Principe 26 : Laissez votre interlocuteur sauver la face.
Comment stimuler les hommes ?	Principe 27 : Louez le moindre progrès et louez tout progrès. Faites cela chaleureusement et généreusement.
Comment inciter les autres à se dépasser ?	Principe 28 : Donner une belle réputation à mériter.
Comment favoriser les progrès ?	Principe 29 : Encouragez l'idée de l'erreur semble facile à corriger.

Comment motiver ?	Principe 30 : Rendez les autres heureux de faire ce que vous suggérez.
-------------------	---

Source : KHELASI R.- Leadership. Edition Houma, Alger, 2013, p34.

2.5. Le management et le leadership

Tableau 4 : La différence entre le leadership et le management

Différences majeures	Management	Leadership
Individu	Un moyen nécessaire pour atteindre des objectifs	Un humain dont la contribution est décisive au succès de l'organisation.
Perception de l'environnement	-Procède à un découpage rationnel l'adapte aux structures en place. -Pilotage basé sur les structures.	Intégration dans l'analyse rationnelle des liens de causalité et des imbrications. Pilotage en mode projet.
Perception du futur et changement	-Suit, exécute les orientations prises en évitant les remises en cause. -Travail à court terme.	-Perçoit de nouvelles directions et incite à se dépasser. -Les actions s'inscrivent dans la durée.
Cohésion	Veille à entretenir des relations courtoises.	Recherche l'adhésion de tous autour d'un objectif.
Pouvoir	Basé sur la hiérarchie.	Basé sur la reconnaissance des autres, le partage et l'éthique.
Vision	Fondée sur l'intuition, les convictions et l'engagement personnel.	Fondée sur une analyse rationnelle des opportunités et des menaces.

Source :BOUCHER P., LESCURE S. - Vous avez dit leadership !Edition Afnor, Paris, 2007, p 54

2.6. Différence entre gestionnaire, manager et leader

➤ **Le gestionnaire :**

Le gestionnaire est un homme organisé, soucieux de qualité, méthodique et économe. Il met en place le cadre général, définit les rôles, les méthodes de travail, les valeurs le système d'information, c'est un homme qui sait implanter un système de management efficace qui vise l'excellence opérationnelle. C'est un « maitre de l'organisation » et du système.

Les ressources humaines sont pour lui une composante essentielle du système tel qu'il l'a défini, il cherche des personnels dont les caractéristiques correspondront aux définitions des rôles et contributions attendues.

Il définit les rôles avec précision dans l'organisation, en particulier, celui de management, pour lequel il a institué une formation spéciale.

Il accorde une importance forte à l'ordre, à la discipline intériorisée et au management. S'il décentralise, c'est dans le cadre de limites bien définies, de règles et de normes.

- **Le manager** : c'est la personne qui coordonne et dirige dans une organisation les activités des autres, soit en mode hiérarchique, soit en mode transversal. « Manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable », Bernard. G.
- **Le leader** : Le leader est la personne qui inspire les autres, il attire et entraîne, il croit en les hommes et veut agir par les hommes. On emploie toujours le terme de charisme à son propos. Il aime les personnes et s'entoure de talents qu'il sait attirer et valoriser. Il est aimé et admiré. Il propose des objectifs ambitieux, il voit grand, et a une vision de l'avenir, mais il sait laisser les collaborateurs doués ou les unités opérationnelles, élaborer des stratégies. Il dirige par la vision, les valeurs et la culture. Leader naturel, il n'a pas le sentiment que son pouvoir peut être menacé par la qualité d'une autre personnalité. Il propose des challenges et cherche à maintenir l'enthousiasme. Il connaît les leviers de motivation et de l'engagement et sait mettre en œuvre des systèmes de reconnaissance et de récompenses. L'élément clé de sa stratégie est le recrutement, le développement des ressources humaines, des compétences et des talents. Il fait en sorte que les personnes communiquent, il crée de la synergie et favorise l'acquisition des compétences par la mobilité. Pour lui, le moteur de l'entreprise, c'est la performance humaine.

2.7 Leadership et concepts connexes : Pouvoir et autorité.

▪ Le pouvoir

Le pouvoir selon Mintzberg : « le pouvoir revient à être capable de faire exécuter ce que l'on souhaite, à obtenir des résultats, ainsi que les actions et les décisions qui les précèdent » (1986).

- **Les caractéristiques de pouvoir** sont :
- **Le pouvoir n'est pas un attribut :**

Il n'existe pas en lui-même ; par conséquent il n'est pas concevable stockable et utilisable indifféremment à tout moment ou dans situation : c'est une donnée relationnelle qui n'apparaît que dans une situation où deux ou plusieurs acteurs sont en relation.

- **Le pouvoir est relatif :**

Il est d'une part fonction de la situation dans laquelle se trouvent les acteurs ; d'autre part, dans une situation similaire des acteurs différents sont capables de mobiliser des ressources différentes en fonction des autres jeux dans lesquels ils sont impliqués.

- **Le pouvoir d'un acteur existe indépendamment du pouvoir de l'autre :**

Dans la plupart des cas la relation de pouvoir tend à être déséquilibrée, c'est-à-dire qu'un acteur est plus puissant que d'autre. Si les pouvoirs des acteurs tendent à être équivalents, il est à noter que les chances de conflits augmentent.

- **Le pouvoir est subjectif :**

Le pouvoir n'existe réellement que s'il est perçu comme tel. Le pouvoir d'un acteur n'est pas fonction des ressources et contraintes qu'il perçoit mais de la façon dont d'autre acteur perçoit ces ressources et contraintes.

Quelqu'un qui est puissant restera puissant quelles que soient ces ressources réelles. S'il est considéré faible, il sera faible jusqu'à ce qu'il ait démontré sa puissance. Initialement, le pouvoir ne dépend pas de l'acteur mais des perceptions de l'autre.

- **Le pouvoir est intransitif :**

Ce n'est pas parce que « A » a du pouvoir sur « B », dans sa relation avec « B » et que « B » a du pouvoir sur « C », que « A » a du pouvoir sur « C » dans sa propre relation avec ce dernier.

- **Les sources du pouvoir :**

Le pouvoir ne trouve pas sa source dans le droit de commander, mais dans la volonté d'accepter de celui qui s'y soumet. Deux catégories de sources, comme suit :

- ❖ **Sources basées sur la personnalité du leader :**

- **Le pouvoir charismatique :** Ici le pouvoir est lié à la capacité de susciter l'admiration et la fascination chez les autres qui reconnaissent les capacités extraordinaires de leur leader. Exemple ; hommes religieux, chef de tribus.
- **Le pouvoir dû à la compétence :** Il découle de connaissances, d'expertise technique, d'habileté et d'expérience valorisées par les autres ; exemple : médecin, expert-comptable.

- ❖ **Sources basées sur la position hiérarchique :**

- **Le pouvoir légitime :** Le pouvoir représente l'autorité officielle accordée à un poste dans la hiérarchie. Cette autorité est accordée à la fonction et non à la personne. Exemple : le PDG d'une entreprise.
- **Le pouvoir de récompense et de punition :** Il est rattaché au contrôle de la distribution des récompenses ou rétributions.
- **Le pouvoir sur l'information :** Le pouvoir résulte de l'accès privilégié aux informations et du contrôle exercé sur la distribution de cette information ; exemple : les leaders légitime, contrôleurs de gestion.
- **Le pouvoir coercitif :** C'est le pouvoir de celui qui peut obliger autrui à s'exécuter par la force directe ou indirecte. Il permet de punir ceux dans le comportement ne correspond pas aux attentes. Exemple : supérieur hiérarchique qui peut punir tout comportement indiscipliné non conforme à leurs attentes.

- **L'autorité**

Selon Simon (1957) associe l'autorité au processus de prise de décisions au sein des organisations. Pour lui, l'autorité c'est le droit de décider, c'est-à-dire le droit de prendre des décisions qui affectent les activités des autres dans l'organisation.

- **Les types d'autorité :**

- ❖ **L'autorité statutaire :**

- **Sa nature**

L'autorité du supérieur provient ici de l'organisation même de ses statuts, de sa charte lorsqu'ils existent. Elle est délimitée par la définition des tâches que les subordonnés doivent accomplir.

Son caractère légaliste fait de ce type d'autorité le support de la hiérarchie, c'est-à-dire de l'organisation formelle de l'entreprise en échelons. L'autorité statutaire est donc le cadre de l'autorité hiérarchique.

- **Son exercice :**

Elle s'exprime par le droit du supérieur de dire au subordonné :

- Ce qu'il doit faire (quoi) ;
- À quel moment (quand) ;
- De quelle manière (comment).

Un tel mode d'autorité fonctionne selon un schéma dont les étapes ont été analysées par les auteurs classiques, Fayol particulièrement. Il s'agit, d'une manière générale :

- De donner des ordres ;
- De contrôler la bonne exécution ;
- Éventuellement de prendre des sanctions, si l'obligation n'a pas été respectée.

Cette autorité exige que celui qui commande possède les aptitudes nécessaires à l'exercice du pouvoir confié.

- ❖ **L'autorité fondée sur la connaissance :**

- **Sa nature :**

C'est celle de l'expert, celle du savant. Elle se fonde sur le droit d'être consulté et obéi en vertu du savoir que l'on détient.

- **Son exercice :**

Elle est requise chez les deux catégories : opérationnels et les fonctionnels.

L'autorité fondée sur la connaissance est nécessaire au bon fonctionnement de la ligne hiérarchique puisque, en principe, l'aptitude d'un chef s'apprécie en fonction de sa formation ou / et de son expérience.

Mais que certaines formes d'autorité de connaissance ne peuvent pas manquer non plus aux spécialistes en conseil, dont le rôle consiste, à guider la ligne hiérarchique. Ici le terme d'autorité est lié à celui de l'influence.

- ❖ **L'autorité personnelle :**

- **Sa nature :**

Elle repose sur la soumission des membres de l'organisation à la valeur d'un dirigeant qui se distingue par des qualités difficiles à définir (jugement, tact, esprit d'équipe, etc.), mais qui permettent à ce chef de se faire obéir spontanément. C'est une autorité charismatique la domination fondée sur un dévouement hors du commun et justifiée par le caractère quasi sacré ou la force héroïque d'une personne.

- **Son exercice :**

Dans l'entreprise, cette autorité dépend d'aptitudes particulières et de la capacité du chef à répondre aux aspirations du groupe qu'il commande. Il ne se conforme pas aux modalités bureaucratiques du commandement, mais d'une autorité d'initiative et de mouvement. Elle est rencontrée souvent dans les PME. Du moins ce type d'autorité pose un problème lors de la succession du chef.

Section 02 : Les approches théoriques du leadership

Il y'a une importante diversité des modèles théoriques sur le leadership, les approches majeures retenues sont :

1. Approches par les traits

Dès la deuxième guerre mondiale, plusieurs recherches ont été financées par l'armée américaine afin d'identifier quels sont les principaux traits des officiers qui avaient de l'ascendant sur leurs troupes. Ces recherches se sont multipliées par la suite et ont eu le mérite de mettre en valeur la dimension personnelle et même informelle du dirigeant ayant de l'impact sur ses troupes.

La théorie des traits de personnalité permet d'identifier la différence entre les leaders et les non leaders en identifiant les déterminants comportementaux spécifiques à l'exercice du leadership. Elle a été faite suite à la théorie du « Leader idéal », elle suggère que les gens devraient être nés avec ces traits pour être de bons leaders.

Cette théorie porte essentiellement sur l'établissement d'une liste des traits physiques ou intellectuels particuliers aux leaders. Elle démontre donc que leaders possèdent certaines caractéristiques comme : l'ambition et l'énergie, le désir de diriger, l'honnêteté et l'intégrité, la confiance en soi, l'intelligence, la faculté à influencer, la connaissance de son métier.

L'objet de ce courant était donc de dresser le portrait-robot des leaders en supposant qu'ils avaient tous qualités particulières en commun.

Les résultats obtenus des études faites à ce sujet sont :

- Les qualités sont possédées en commun par des leaders historiques ;
- Le leader possède souvent des traits de caractère distinct qui le démarquent des membres du groupe ;
- Les traits personnels correspondant aux valeurs et aux objectifs particuliers des membres du groupe concerné.

Néanmoins il y'avaient plusieurs questions qui entouraient cette théorie comme par exemple : Comment se fait-il qu'il y ait de bons leaders qui manquent de quelques traits sur la liste. De plus les caractéristiques énumérées sont communes à de nombreux groupes de personnes, comme de bons amis, de bons disciples...

En outre, les doutes sur cette théorie sont fréquents car elle nie le fait que les gens sont capables de changement de croissance et de développement du leadership.

Enfin, cette théorie comporte de nombreuses limites. Ces traits ne suffisent pas à expliquer la notion de leadership car ils ne prennent pas en compte les facteurs situationnels, les attentes des parties prenantes (il s'agit d'une théorie du leader et non du leadership).

2. Approche par les styles de leadership

Le style de commandement est un facteur important pour l'entreprise ; car il nous permet de connaître le genre de relations qui existent entre les supérieurs et les subordonnés. Les styles identifiés qu'utilisent divers chefs va d'autorité à participatif.

On croyait d'abord que les styles plus participatifs ou coopératifs étaient, d'une manière générale, plus performants : puisqu'ils impliquent les collaborateurs, ils réussissent à en tirer plus d'avantages. En plus ils seraient plus facilement acceptés par la plupart des collaborateurs.

Mais des études empiriques plus approfondies montrèrent que de telles affirmations n'étaient pas soutenables sans nuances. Alors qu'un style participatif est plus performant dans certaines situations, il ne l'est pas toujours.

Nous allons présenter les différents styles de leadership selon les différentes approches.

2.1 La théorie axée sur les comportements

La théorie axée sur les comportements a été développée dans les années 1950 et 1960. Les limites ressenties à l'approche des traits ont conduit les chercheurs à accorder une attention majeure aux rapports entre les comportements des dirigeants et la satisfaction et le rendement de leurs subordonnés.

Le postulat de cette théorie suppose que l'efficacité du leadership réside dans les types de comportements adoptés par le chef. Celui-ci est ou non en capacité d'obtenir des autres individus leur coopération en vue des résultats escomptés, ainsi que leur satisfaction.

Les recherches vont être axées sur la description des différents styles de leaders et de leur efficacité suivant les situations. Ces travaux ont abouti sur de nombreuses typologies élaborées à partir de deux dimensions :

- **Le style de leadership orienté vers la tâche** : le leadership privilégie la définition, la répartition et l'accomplissement des tâches, la définition des objectifs...
- **Le style de leadership orienté vers l'employé** : le leadership privilégie le bien-être de l'employé, l'établissement de relations interpersonnelles dans l'organisation, donc le climat général, la confiance, le respect mutuel...

Ces deux styles sont indépendants l'un de l'autre. Ils peuvent donc être adoptés conjointement par la même personne.

2.1.1 La recherche de l'université de l'IOWA

Cette étude a été faite par Ronald LIPPIT et Ralph WHIT sous la direction de Kurt LEWIN vers les années 1930, ils avaient pour mission l'analyse des effets produits par les trois styles de leadership : Le style démocratique, le style autocratique et le style laisser-faire. Pour se faire, ces trois styles ont été appliqués comme outils de gestion en alternance à chacun des groupes.

- ❖ **Le style démocratique :** Le comportement du leader permettait la prise de décision partagée entre lui et son équipe, elle était toujours expliquée avant d'être appliquée, les critiques et les évaluations étaient objectives, les idées des membres de l'équipe étaient les bienvenues et ils avaient le sentiment de responsabilité et de réussite partagée.
- ❖ **Le style autocratique :** Le leader est conscient de sa position, il accorde peu de confiance dans les membres de son équipe, il dicte les ordres pour l'exécution sans explication et croit que le salaire est la seule récompense pour le travail ainsi que la seule motivation des employés. Les membres n'ont aucune responsabilité, ils appliquent le minimum au rendement, la production est donc à la hausse en présence du leader et en baisse en absence.
- ❖ **Le style de laisser-faire :** Le leader n'a aucune confiance en lui-même par rapport à ses habilités de leadership et n'établit pas d'objectif pour son équipe. Les membres prennent la décision, la productivité est faible, la qualité de travail est médiocre, le moral et l'esprit d'équipe est très bas.

Selon cette recherche, les résultats démontrent que le style démocratique est le plus préféré des autres et le plus apportant de bons résultats. En revanche les styles : autocratique et laisser-faire sont des sources de mécontentement.

2.1.2 La recherche de l'université de l'OHIO

Les recherches faites par l'université de l'OHIO ont été faites vers la fin des années 1940. Elles ont permis de dégager deux types de comportements propres au leadership, mais fondamentalement différents :

- La première attitude, orientée vers la tâche : consiste à mettre tout en œuvre pour atteindre l'objectif, c'est à dire définir les agissements et les interrelations du groupe en attribuant les tâches, les objectifs et en évaluant le rendement. Ceci se résume en l'organisation de la structure ;
- La seconde attitude, proche de la théorie de l'école des relations humaines pures : elle met davantage l'accent sur la communication avec les membres du groupe ainsi que sur leurs relations, formelles et informelles. Ceci se résume en la considération.

Les conclusions émises par l'université distinguent donc deux aspects dans le rôle de leader pour qu'il soit efficace ce dernier doit orienter son action vers la tâche d'une part et vers les relations humaines d'autre part.

2.1.3 Les recherches de l'université du MICHIGAN

Les recherches de l'université du MICHIGAN ont été faites en 1945, elles ont mis en évidence les premiers facteurs situationnels. L'objectif de cette étude était d'identifier l'impact du style de leadership sur la productivité et la satisfaction des employés.

En étudiant l'impact que pouvaient avoir différents styles de leadership sur la productivité et la motivation des collaborateurs dans plusieurs organisations, les chercheurs du Michigan ont apporté une amélioration aux conclusions de Lipitt, Lewin et White, selon lesquelles le leadership démocratique est le style de leadership le plus efficace.

Cependant, leurs expériences les ont forcés d'admettre que certains leaders autocratiques faisaient également leurs preuves, que ce soit du point de vue de leur efficacité que de leur relation avec leurs subordonnés.

La conclusion de ces recherches met l'accent sur la situation dans laquelle le travail s'exerce. C'est cette dernière qui déterminera le style de leadership le plus adapté et le plus efficace.

2.1.4 Le modèle de Likert

Alter-Ego LIKERT propose une théorie du leader définie selon deux dimensions :

- **L'orientation vers les tâches** : La préoccupation principale du leader est centrée sur la réalisation des objectifs communs, il privilégie l'efficacité du groupe au dépend des relations humaines.
- **L'orientation vers les relations humaines** : La préoccupation principale du leader est centrée sur les émotions et le bien être dans les relations interpersonnelles, il privilégie le bien-être de ses collaborateurs au dépend de la performance de l'entreprise.

Le style de leadership du leader selon LIKERT peut être :

- ❖ **Autoritaire exploiteur** : Le dirigeant fait travailler ses subordonnées en utilisant la contrainte et les menaces. Il conçoit le travail dans ses moindres détails, donne des instructions et attend en retour que les subordonnés exécutent fidèlement sinon ils seront sanctionnés. En revanche ceux qui exécutent sans discuter seront récompensés.
- ❖ **Autoritaire paternaliste** : Le dirigeant favorise l'instauration d'un climat amical dans ses relations avec son personnel, en permettant à celui-ci l'expression de ses idées. Il s'intéresse aux problèmes techniques, aux normes de production et aux standards. Il utilise encore la peur et les sanctions pour stimuler ses employés au travail, et exige d'eux une obéissance à ses instructions. Il récompense les subordonnés qui atteignent les normes et les standards de production.
- ❖ **Consultatif** : le dirigeant accorde une certaine confiance à ses subordonnées. Il croit qu'on ne peut pas gérer tout seul et qu'il est nécessaire de communiquer avec ses employés, voire de décentraliser. Il consulte alors souvent ses subordonnées et surtout les spécialistes avant la prise de décisions et utilise rarement les sanctions et les récompenses comme stimulants.
- ❖ **Participatif** : le dirigeant fait confiance en ses subordonnées. Il entretient des rapports coopératifs dans prise de décision ce qui permet d'atteindre des objectifs ambitieux et de satisfaire également les aspirations du personnel.

La conclusion de Likert est que les meilleures performances sont orientées sur les ressources humaines.

2.1.5 Le modèle de Blake & Mouton

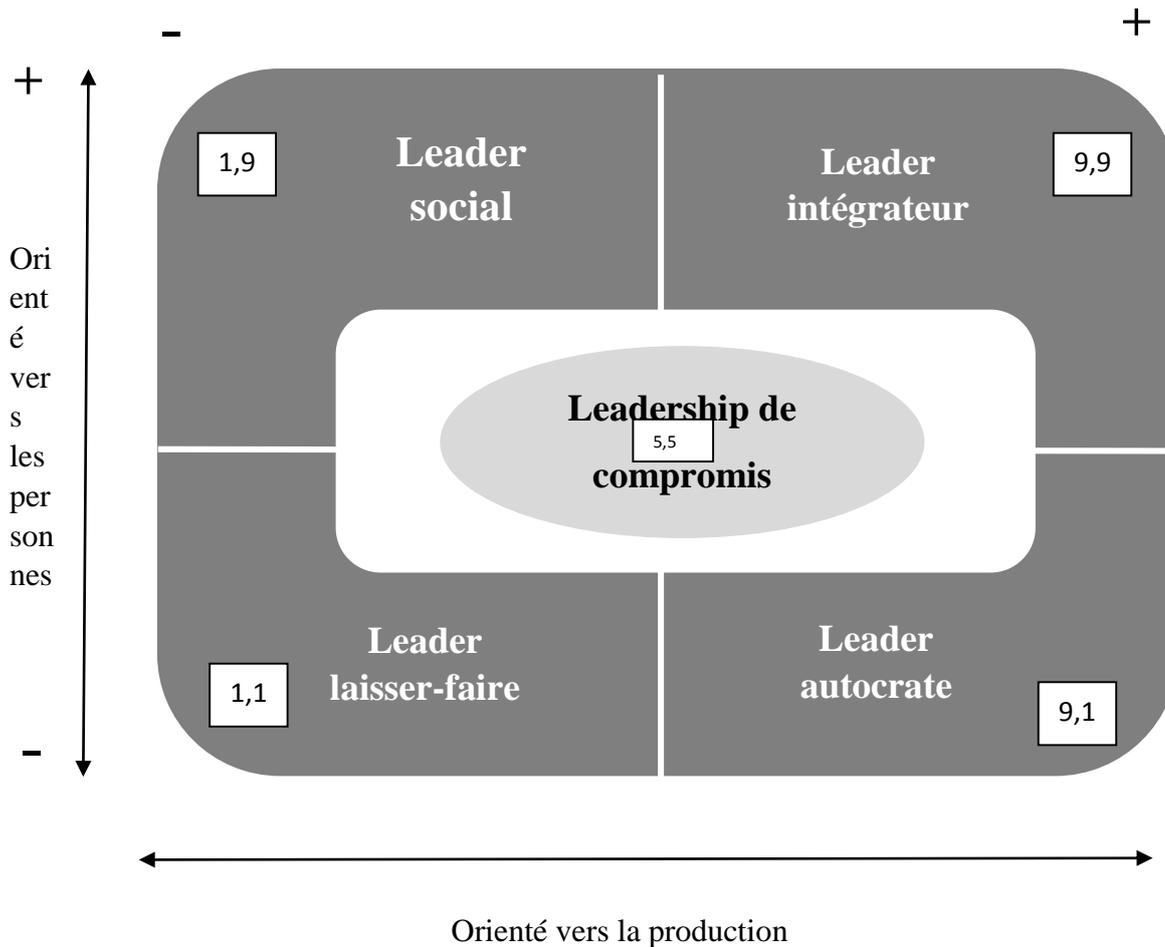
En 1982, Black et Mouton ont identifié cinq styles de leadership dans une grille managériale. Les styles de leadership sont déterminés en fonction de l'importance accordée par le leader à la production (l'atteinte de l'objectif) d'une part et d'autre part aux personnes (les problèmes humains). Ainsi chaque style apparaît comme une combinaison des deux dimensions dans le repère orthonormé suivant :

- l'axe horizontal représente l'intérêt du leader pour la tâche (production) ;
- l'axe vertical représente l'intérêt du leader pour l'employé (relations humaines).

Les axes de la grille sont énumérés de un jusqu'à neuf horizontalement et verticalement.

Le graphique suivant : présente les cinq styles de leadership élaborés par Black et Mouton

Figure N° 04 : Grille de Blake et Mouton (1964)



Source : DEJOUX C. – Management et leadership. Edition DUNOD, Paris, 2014, p 102.

Les styles sont :

- **(9,1) Le style autocrate** : Le leader est centré sur la réalisation des objectifs et ne considère l'employé que comme un moyen de production. Il utilise tous les moyens pour que les objectifs soient atteints et ne prend pas en considération les problèmes humains ;
- **(1,9) Le style social** : Le leader est centré sur l'humain et montre un intérêt réduit pour la production et la productivité. Il se montre amical, privilégie l'ambiance et recherche la cohésion sociale au sein de l'organisation. Son objectif est d'éviter les conflits, il néglige les objectifs ;

- **(1,1) Le style laisser-faire** : Le leader formel montre un intérêt réduit à la fois pour la production et pour l'employé, il est indifférent. Il refuse toujours de s'engager, ne prend pas de décision et évite les relations avec les subordonnés. Etant donné l'attention inexistante sur les deux dimensions il laisse la place à des leaders informels. C'est le style le moins efficace ;
- **(9,9) Le style intégrateur (démocrate)** : Le leader montre un intérêt maximal à la fois pour la production et pour l'employé. Par conséquent, il occupe dans cette grille la place de leadership idéal. Il suscite l'engagement des employés autour des objectifs de production. Il a le souci de valoriser les potentialités des employés et les incite à innover. Il accorde donc autant d'importance aux exigences de la tâche qu'aux problèmes humains ;
- **(5,5) Le style compromis (l'intermédiaire)** : Le leader se situe en permanence dans le compromis entre nécessités liées à la production et intérêt porté aux employés. Il fixe des objectifs qui exigent un travail moyen. Il cherche donc un équilibre entre les exigences de la tâche et la prise en considération des problèmes humains.

3. L'approche psychanalytique du leadership

Cette approche détermine les types de leadership après l'analyse de l'évolution dans l'histoire, déterminant les structures psychiques et leurs modes de relations à soi et aux autres.

Si on considère la relation à soi, la relation à autrui et les différentes possibilités offertes à l'énergie psychique d'investir la relation, on peut trouver quatre types de leader :

- La relation à soi et son investissement particulier donnera naissance au leader narcissique ;
- La relation à autrui pour le posséder donnera naissance au leader possessif ;
- La relation à autrui pour le séduire donnera naissance au leader séducteur ;
- La relation à autrui en le respectant comme un autre soi-même donnera naissance au leader sage.

3.1 Le leader narcissique

Il se caractérise par un degré d'autonomie élevé, peu intimidable, son fonctionnement psychique est orienté vers la conservation de soi-même. L'amour qu'il se porte lui permet de réaliser de grands projets et de s'imposer aux autres. Ce type de leadership s'applique à beaucoup d'entrepreneurs qui sont psychologiquement aveugles, ils perçoivent peu leur entourage, ils sont prisonniers de l'illusion narcissique, ces leaders n'envisagent pas leur mort et écartent soit par la voie brutale, soit par la voie juridique, soit par les manœuvres de pouvoir, leurs éventuels successeurs, ce qui explique l'incapacité en général à leur trouver des successeurs.

3.2 Le leader possessif

Il possède une capacité d'agir énergiquement, avec une relation particulière à autrui. La marque de ce type de leader est d'avoir bien des êtres vivants que des objets de toute nature, la fixation pulsionnelle de cette structure psychique contraint de leader à n'envisager la relation à l'autre

qu'en effaçant les caractéristiques humaines de l'autre. Les autres sont des objets anonymes, interchangeables et manipulables. Si l'entreprise est dirigée par un tel leader, l'univers organisationnel aura un climat particulier : aucune résistance n'est tolérée, l'être humain qui résiste oppose une image contraire au leader possessifs, contrarie sa vision, cet homme selon lui devra disparaître de l'entreprise.

3.3 Le leader séducteur

Il investit la part la plus grande de son énergie psychique dans la vie affective, émotionnelle : aimer mais surtout être aimé. Un tel leader exerce une étrange fascination sur l'entourage, il séduit par la parole, il sait entraîner l'adhésion de ses collaborateurs, en réactivant psychologiquement chez eux l'envie d'être aimé par les figures parentales.

Le leader séducteur a des stratégies de maîtrise de l'organisation, il donne sa préférence aux structures et aux processus de décision, et est au centre de l'identité organisationnelle. Ses collaborateurs sont prêts à des stratégies de conquête fondée sur l'exhibition et la séduction (des produits qui plaisent par des qualités fascinantes). De la conquête du marché à la conquête du public en général, il mettra tout en œuvre pour fasciner, plaire et séduire.

3.4 Le leader sage

Le leader sage respecte profondément la personnalité des êtres avec il est en relation, son exercice du pouvoir ne menace pas autrui. Il peut être craint, jamais redouté, il présente une image paternelle et non paternaliste, il possède une personnalité bien intégrée.

Ce type de leader permet des stratégies de développement et de croissance. Grâce à sa maturité, il facilite la carrière de ses collaborateurs qui pourront à leur tour diriger. Il peut travailler avec tout type de personnalité car il se sent père à l'écoute de tous, réactivant et facilitant, mentalement et psychiquement un développement harmonieux grâce à la qualité de l'environnement qu'il a créé.

4. Les approches contemporaines

Le nouveau leadership comprend les théories suivantes :

- Le leadership émotionnel ;
- Le leadership charismatique ;
- Le leadership transactionnel ;
- Le leadership visionnaire.

4.1 Le leadership émotionnel et les travaux de Goleman

Selon Goleman (2000) : « *un leader de qualité possède un ensemble de compétences relationnelles ainsi que des qualités personnelles distinctives* »⁴.

Le leadership émotionnel pour Goleman renvoie à la prise en considération de l'intelligence émotionnelle dans la prise de décision. Il s'est basé sur les travaux de de Salovey et Mayers

⁴PLANE J-M. –Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains, Edition Dunod, Paris, 2015, p 102.

(1990, 1997) pour développer avec le concept d'intelligence émotionnelle et ses relations avec les styles de leadership. Ses recherches l'ont conduit à identifier six styles de leadership liés aux caractéristiques personnelles des dirigeants. Ces styles peuvent être partiellement combinés dans l'exercice du leadership.

✓ **Le leader directif**

Il correspond au style le plus autoritaire, laissant peu de place à l'autonomie des collaborateurs et à la prise d'initiatives. Le leader cherche ici à imposer sa volonté sans discussion possible ni intervention de la part de ses subordonnés. Il n'a pas de réelle vision globale et met en quelque sorte son groupe sous pression.

Ce style ne favorise pas la confiance chez les collaborateurs par contre, il peut permettre dans certains cas d'obtenir des avancées rapides. Il peut aussi se heurter à de la résistance au changement, il est inadapté lorsque le travail à réaliser est complexe et implique la créativité des collaborateurs.

Combiné avec d'autres styles de leadership comme le visionnaire et le participatif, il peut apporter efficacité et équilibre social.

✓ **Le leader chef de file**

Ce style de leadership est moins autoritaire que le directif, il vise l'excellence chez les collaborateurs et recherche ainsi un haut niveau de performance. Il est centré sur les résultats à atteindre que sur l'ensemble c'est pourquoi il impulse un rythme de travail précis à l'équipes.

Le leader chef de file est un modèle de référence pour ses collaborateurs, par contre il est très exigeant et peut donc aussi susciter le désengagement. Ainsi seuls les subordonnés qui suivent pourront conserver leur implication, les autres pourraient être démotivés avec le sentiment de ne pas pouvoir suivre.

Ce style apporte comme avantage décisif d'obtenir des résultats significatifs mais ne favorise pas l'autonomie, l'empowerment, ni le développement des compétences et des équipes.

Ce style peut se combiner avec le visionnaire qui apporte de la passion et le collaboratif qui contribue à la cohésion.

✓ **Le leader visionnaire**

Le style visionnaire est basé sur les qualités personnelles d'un leader charismatique, il apporte une vue d'ensemble et globale. Le leader charismatique apporte le pourquoi des choses et ses collaborateurs se préoccupent du comment. Le leader apporte l'inspiration et les valeurs indispensables à l'entreprise et a un impact fort sur ses collaborateurs par sa vision. Cependant la vision ne doit pas être trop abstraite ou théorique, elle doit pouvoir se traduire par un plan d'action.

En période de crise, cette méthode de management n'est pas optimale car elle manque souvent de directivité et d'efficacité.

✓ **Le leader collaboratif**

Le leader collaboratif cherche l'harmonie et les conditions d'une meilleure cohésion, son but principal est d'encourager les interactions et de comprendre les désirs d'une équipe.

Pour réduire les conflits et satisfaire d'abord les collaborateurs il est prêt à mettre en place des séminaires de team building pour susciter la confiance et l'engagement de l'équipe.

Ce style de leadership est parfois inadapté aux personnes qui recherchent une forte valorisation individuelle car il favorise plutôt le collectif. Il est donc adapté pour créer de la motivation collective et améliorer le climat social et l'atmosphère de travail. Il peut même avoir des effets positifs sur des équipes d'experts habitués à travailler seuls.

Ce style s'il est associé au visionnaire il pourra donner d'avantage de sens au collectif.

✓ **Le leader participatif**

Ce style est à l'écoute des collaborateurs et de leurs suggestions, il est également à la recherche de l'intelligence collective. Il se base sur la discussion, le dialogue et une attitude ouverte et constructive. Il vise la créativité et l'innovation.

Ce style de leadership est recommandé aux entreprises à la recherche d'idées nouvelles et de nouveaux apports potentiellement utiles dans une perspective de développement organisationnel. Son efficacité n'est possible qu'à moyen terme car il suppose un certain niveau d'apprentissage et d'assimilation par les collaborateurs, ses résultats ne sont pas donc vus sur le court terme.

✓ **Le leader coach**

Le coach est une personne qui aide les collaborateurs à progresser.

Le leader coach investit sur les personnes, il cherche avant tout à les aider à progresser et à corriger leurs faiblesses. Son action se situe plutôt à moyen et long termes et vise la construction d'équipes de travail autonomes et compétentes.

Goleman a cherché à mesurer l'impact de chacun des styles sur le moral des équipes (climat social, atmosphère de travail, satisfaction au travail). Finalement, deux styles ont un impact particulièrement positif : le style visionnaire et le style collaboratif. Par contre, le style directif est perçu négativement car il implique une pression sur les collaborateurs qui appliquent des procédures sans aucun sentiment de responsabilité.

Les travaux de Goleman ont montré la nécessité pour un leader dans l'action de mixer son style pour s'adapter à différents contextes tout en ayant son style propre et personnalisé. Il a démontré également passage avec agilité d'un style à l'autre en fonction des situations, des personnes et des contextes.

L'intelligence émotionnelle a eu une contribution majeure dans l'amélioration du mode de management des organisations contemporaines.

4.2 Le leadership charismatique

Le charisme c'est : « La qualité extraordinaire d'un personnage doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ».Max Weber (Économies et Sociétés, 1922).

Le leader charismatique fonde ses relations sur le partage de valeurs fondamentales comme la dignité, la liberté, l'ordre, la beauté... autour de ces valeurs il construit une vision du future. Ces collaborateurs sont prêts à fournir au nom des valeurs communes et du bien de la collectivité des efforts supérieurs à ce qui serait justifié par le seul contrat de travail.

Ce type de leader parvient à exercer une influence forte et profonde sur ses subordonnés uniquement grâce à sa personnalité. De tels leaders se distinguent par un fort besoin de pouvoir, ainsi que par leur confiance en leurs capacités et en la justesse morale de leurs convictions.

Il existe beaucoup de recherches sur le sujet mais généralement, elles convergent à distinguer les caractéristiques du leader charismatique ainsi :

- **Assurance** : les leaders charismatiques ont une confiance absolue en leur jugement et en leurs compétences ;
- **Vision** : ils ont un objectif idéal qui promet un avenir meilleur que le statu quo. Plus l'écart entre les deux est important plus il y a de chance que les subordonnés attribuent à leur leader des qualités de visionnaire
- **Capacité à formuler leur vision** : ils sont capables d'exposer leur vision en termes clairs, compréhensibles par tous. Cette présentation montre qu'ils comprennent les besoins des subordonnés, et constitue donc un facteur motivant ;
- **Conviction** : les leaders charismatiques donnent l'impression de s'investir énormément, et semblent prêts à prendre de gros risques personnels, à dépenser beaucoup d'argent et à se sacrifier pour l'accomplissement de leur vision.
- **Comportement non-conformiste** : ils adoptent un comportement perçu comme original, insolite et parfois contraire aux normes établies. En cas de succès, ce comportement suscite l'étonnement et l'admiration des subordonnés ;
- **Vecteur de changement** : les leaders charismatiques apparaissent comme les acteurs d'un changement radical plutôt que comme les gestionnaires du statu quo.
- **Sensibilité environnementale** : Ils sont capables d'évaluer avec les contraintes environnementales.

De façon générale, les études convergent aussi vers l'idée que le leader charismatique développe une vision séduisante, donne de l'ambition et réussit à convaincre les collaborateurs des chances de succès de la stratégie à suivre. Dans beaucoup de cas le leadership charismatique augmente l'efficacité et la satisfaction des collaborateurs.

4.3 Le leadership transactionnel

Appelé également « l'art de la carotte et le bâton », cette approche est la politique de toutes, elle repose sur la mouvance du pouvoir selon les contextes et la nature des réactions des personnes soumises à celui-ci. Elle s'intéresse aux rapports lors des échanges entre les individus

qu'ils soient dirigeants ou travailleurs, ces derniers établissent des relations de réciprocité où ils cherchent des bénéfices.

Le leadership transactionnel concerne donc les échanges nécessaires entre le leader et ses subordonnés pour atteindre au jour le jour le niveau de rendement convenu. Les comportements de ce leader signifient un gestionnaire efficace.

Il encourage ses subordonnés et attend un niveau de rendement préétabli en les amenant à :

- Assumer leurs responsabilités ;
- Reconnaître les objectifs ;
- Croire en leur capacité de rencontrer les attentes ;
- Comprendre que la satisfaction de leurs besoins découle de la réalisation des buts de l'organisation.

Selon cette approche, les employés acquièrent du pouvoir sur leur patron en leur rendant des services. L'inverse est aussi vrai, les patrons prennent de l'ascendant sur leurs employés en leur rendant également des services. Les services rendus par les uns et les autres font partie de leurs tâches respectives.

Le leadership transactionnel se caractérise par :

- Il est fondé sur le besoin de travailler et de gagner sa vie ;
- Il s'intéresse au pouvoir, au statu, à la politique et aux avantages ;
- Il est embourbé dans les affaires quotidiennes ;
- Il est orienté sur le court terme et sur des données concrètes ;
- Il se focalise sur les questions tactiques ;
- Il s'appuie sur les relations humaines pour faire fonctionner les relations ;
- Il répond aux attentes en s'appuyant sur les systèmes existants ;
- Il soutient les structures et systèmes qui maximisent l'efficacité et garantissent les profits à court terme.

Enfin, la plupart des théories du leadership suivent un protocole « un dirigeant et un groupe d'employé », par contre l'approche transactionnelle aborde plutôt la relation entre le cadre et ses subordonnés sous le mode du contrat individuel et bilatéral.

4.4 Le leadership transformationnel

On parle de leadership transformationnel lorsque le leader et les « suiveurs » développent ensemble un niveau élevé de motivation et de moralité.

Il va au-delà du rendement habituel ou quotidien. Il survient lorsque le leader :

- Amène ses subordonnés à élargir leurs horizons, à mieux comprendre les objectifs et la mission du groupe et à se les approprier ;

- Incite les subordonnés à voir au-delà de leur propre intérêt pour envisager celui d'autrui.

Pour Burns, le leadership transformationnel est une relation de stimulation mutuelle et l'élévation qui convertit les adeptes des leaders, les convertissant en des agents moraux.

Cette approche est fondée sur la capacité du leader à motiver mais aussi à donner du pouvoir aux suiveurs, à les transformer et transformer l'organisation sur la base de valeurs et de comportements partagés.

Le but du leadership transformationnel est de transformer les personnes et l'organisation, de changer ce qu'il y a dans leurs esprits et leur cœur, d'agrandir la vision et de rendre le comportement en harmonie avec les valeurs. Dans un environnement changeant, le leader transformationnel pousse ses subordonnés, leur inculque le désir d'atteindre un niveau de réalisation qui dépasse les attentes normales.

Les caractéristiques du leadership transformationnel :

- Il est fondé sur la quête de sens de l'être humain ;
- Il se préoccupe des buts, des valeurs, de la morale et de l'éthique ;
- Il transcende les aspects quotidiens des affaires ;
- Il est orienté à long terme
- Il est orienté plus sur les missions et les stratégies ;
- Il développe le potentiel humain ;
- Il redéfinit les postes pour leur donner plus de sens et d'ambition ;
- Il aligne les structures et systèmes pour renforcer les valeurs et les buts à atteindre.

Cette approche repose sur le besoin qu'éprouvent les personnes à se référer à un « grand rassembleur » qui réussirait à les mobiliser pour réaliser des projets qu'elles ne peuvent pas les accomplir par elles-mêmes.

Ce style de leadership nécessite la présence de trois facteurs :

- Une capacité du leader d'inspirer la fierté ;
- Une capacité de distinguer l'important de l'accessoire ;
- Une capacité de communiquer une vision qui inspirera ses subordonnés.

Bass (1985) a identifié trois dimensions majeures à ce type de leadership :

- **Le charisme** : le leader sait interpeller les personnes, créer un environnement humain convivial à l'appartenance, détecter ce qui est important et exprimer une vision ;
- **La reconnaissance individuelle** : le leader délègue des projets pour favoriser des situations d'apprentissage, demeure attentif à la situation de ses employés ;
- **La stimulation intellectuelle** : le leader lance des idées nouvelles, pose des questions, ouvre sur des façons différentes d'aborder les problèmes et de réaliser les processus.

Le leadership transformationnel est donc un ajout au leadership transactionnel qui permettra non seulement d'atteindre les objectifs, mais de les dépasser.

Section 03 : Le leadership et la motivation

Leadership comporte deux pôles inséparables : le leader et le groupe. Les sociologues affirment que le leadership est l'un des principaux rôles engendrés par les relations des membres d'un groupe. Ainsi le concept de leadership fait référence à la relation de confiance qui relie le leader avec le groupe pour atteindre un objectif commun. Cela signifie que le leader mérite la qualité de leadership par sa capacité de motivation du groupe en l'orientation vers la réalisation de but commun.

1. Ce qu'on attend d'un leader

Plusieurs recherches ont été menées pour identifier et comprendre ce que les dirigés attendent de leur leader.

En ce domaine James Kouzes et Barry Posner ont réalisé différentes études auprès de milliers de cadres américains. Les résultats trouvés étaient tous dans le même sens. Les réponses les plus fréquentes étaient : l'intégrité, la compétence et **la motivation**.

-L'intégrité fait référence au fait qu'on peut compter sur le leader ;

- La compétence relève de l'efficacité, de la capacité à effectuer des missions ;

Au cours d'autres études menées par les mêmes auteurs quatre autres qualités sont apparues. Les dirigés souhaitent avoir des leaders :

- **Honnêtes** : L'honnêteté est la caractéristique essentielle du leader. Cette notion se concrétise dans la cohérence entre les paroles et les actes. Les collaborateurs ne croient que ce qu'ils voient. S'ils ne sont pas suivis d'effets concrets les discours n'engendrent pas la confiance mais plutôt le désaveu. L'honnêteté ne recouvre pas seulement la cohérence entre les discours et les actes mais aussi la sincérité dans la relation, l'ouverture, la transparence que ce soit avec les autres mais aussi envers soi-même. Ce concept, cette valeur est fondamentale pour construire un leadership qui génère la confiance.
- **Compétents** : La compétence est une qualité qui semble assez évidente. Qui aurait envie de suivre un leader s'il ne fait pas la preuve qu'il sait guider ses collaborateurs, susciter la confiance, introduire le changement, motiver, montrer l'exemple ! Les collaborateurs n'attendent pas forcément que le leader sache tout. Ils attendent qu'il apporte un plus, une valeur ajoutée pour savoir faire travailler ses collaborateurs en équipe performante. Les collaborateurs suivent les leaders qui ont déjà fait la preuve de leur savoir-faire. L'équipe de direction sera suivie car ses directeurs seront crédibles. La maîtrise d'un domaine technique apporte une sorte de reconnaissance auprès des personnes de l'entreprise. Mais la compétence attendue du leader est de savoir faire face aux situations en montrant ses qualités.
- **Tournés vers l'avenir** : Cette qualité attendue correspond à la capacité de pouvoir imaginer le futur. Cela recouvre la notion de vision, non pas dans un sens prémonitoire, qui lit dans l'avenir, mais plutôt dans la capacité à fixer un cap, une orientation, un but à atteindre et dans lequel l'entreprise doit s'engager. Cette dimension est aussi celle du sens donné à l'action de tous les jours. « Pour quoi travaillons-nous ? Comment allons-

nous le faire ? » sont les deux questions auxquelles les collaborateurs attendent des réponses claires.

- **Motivants :** Cette qualité fait référence à l'enthousiasme, au dynamisme, à l'attitude positive par rapport au futur, aux autres ou à soi-même. Si les équipes attendent des leaders une vision pour l'avenir elles souhaitent aussi être entraînées, motivées pour remplir leur mission. Motiver c'est savoir mettre en mouvement.

Honnête, compétent, tourné vers l'avenir et motivant sont les qualités constituant les bases de la crédibilité attendue par les collaborateurs. Il est essentiel que le leader sache mettre en œuvre ces qualités. Mais, cela ne suffit pas pour établir la confiance, l'entretenir et développer la dimension humaine. Les leaders sont aussi responsables du développement continu d'eux-mêmes, des personnes, des équipes et de l'organisation.

2. Pourquoi le leader doit-il motiver ses collaborateurs

À partir d'un certain seuil, la rémunération n'est plus l'unique levier de la performance. Toutes les études montrent que le salaire n'est pas le premier facteur de motivation professionnelle. De plus, les recherches montrent que les récompenses, par un effet pervers, finissent par produire l'effet inverse de celui recherché et aboutissent à la démotivation du collaborateur. Il faut donc trouver d'autres leviers de motivation.

Les enquêtes sur les facteurs de motivation des dirigeants montrent que la récompense financière arrive en neuvième position derrière le besoin de diffuser une excellente image de soi, le désir d'être apprécié, l'intérêt du travail en troisième position.

D'autres études montrent que les personnes qui n'attendent aucune récompense supplémentaire (au-delà de leur salaire habituel) sont plus performantes que celles qui en attendent. Par exemple, plus le travail fait appel à l'intellect, plus les gens travaillent mal lorsqu'une récompense est proposée à la clé.

D'autres études montrent que les primes fragilisent l'esprit d'équipe car elles fabriquent des chasseurs de prime, ce qui tue l'esprit d'initiative.⁵

Ainsi l'un des rôles essentiels du leader sera de motiver ses collaborateurs en respectant trois principes fondamentaux :

- Les collaborateurs n'ont pas nécessairement les mêmes motivations que lui ;
- Il faut toujours dire à ses collaborateurs que l'on s'occupe d'eux ;
- De façon pragmatique, il faut leur apporter au quotidien un coaching et un feedback clair.

⁵DEJOUX C. – Management et leadership. Edition DUNOD, Paris, 2014, p113.

3. La théorie du 50/50 (The fifty fifty rules)

*“Fifty per cent of motivation comes from within a person and 50 per cent from his or her environment, especially from the leadership encountered there”.*⁶

Tout comme le principe de Pareto, nommé par un économiste italien, il indique que les éléments significatifs d'un groupe donné constituent une partie relativement faible du total. Par exemple, 20% des forces de vente apporteront 80% de l'activité. Comme ce rapport semble être vrai dans de nombreux domaines, on l'appelle souvent la règle des 80/20. Le principe est similaire dans le domaine de la motivation, qui pourrait être formulé ainsi :

Cinquante pour cent de la motivation vient de la personne et 50 pour cent de son environnement, en particulier du leadership qu'il la dirige.

Cela s'applique aux valeurs relatives du leadership et du travail d'équipe : 50% du succès dépend de l'équipe et 50% du leader.

Cette règle peut être illustrée par l'exemple de l'enfant, qui pourrait avoir un intérêt potentiel pour la science et avoir généralement l'ambition de réussir à l'école et d'aller à l'université. Mais la règle des cinquante-cinquante entre en jeu. Cinquante pour cent des progrès de l'enfant, et les cinquante restantes dépendront de la qualité académique de l'école et en particulier de la personnalité et de la compétence du professeur de sciences. Un grand instituteur a été défini comme « un professeur dont les leçons réelles peuvent être oubliées, mais dont l'enthousiasme vivant est un pouvoir qui accélère, anime et inspire ». C'est pareil pour le leader et son groupe. La Règle des Cinquante-Cinquante a l'avantage de rappeler aux leaders qu'ils ont un rôle clé à jouer dans la motivation des personnes au travail. Les leaders sont souvent des interprètes des valeurs cachées, des besoins et des défis du travail quotidien.

La motivation correspond dans sa définition parfaitement à la règle des cinquante-cinquante. Car elle couvre à la fois ce qui se passe à l'intérieur des individus en termes de vouloir faire quelque chose et aussi ce qui se passe en dehors d'eux comme ils sont influencés par les autres ou par les circonstances. Quand quelqu'un vous motive, il cherche consciemment ou inconsciemment à changer la force / direction de votre énergie motrice.

Motiver les autres, ne doit pas être confondu avec des pratiques de manipulation utilisées par de fortes personnalités pour dominer les plus faibles. Le leadership existe dans ses formes les plus naturelles. Ce n'est pas la même chose que la domination ou l'exercice du pouvoir. Les vrais leaders respectent l'intégrité des autres. Les patrons exigent le respect ; les leaders donnent du respect. Accordé une telle relation, fondée sur la confiance mutuelle et soutenue par un bon sens de la justice ou de l'équité, il incombe alors aux leaders de susciter l'enthousiasme pour la tâche commune.

Maslow et Herzberg, les théoriciens les plus connus de la motivation dans le domaine des études de gestion, conçoivent la motivation comme la réponse d'un individu à un modèle de besoins internes qui va de la nourriture et la sécurité à la réalisation et à l'épanouissement. «Un besoin satisfait cesse de motiver», a déclaré Maslow. Bien qu'il y ait de la vérité dans leur théorie, il est faux de voir les individus de cette manière atomistique, car les individus sont plus des systèmes ouverts que des boîtes fermées. Maslow et Herzberg étaient animés par un ensemble de valeurs humanistes qui faisaient de la réalisation de soi de l'individu le bien suprême de la

⁶ ADAIR J. – LEADERSHIP AND MOTIVATION: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others, Edition Kogan Page, London, 2007, p 37.

vie. Ils voulaient du travail pour servir, et ne pas le frustrer. Ils ont vu seulement un cercle - besoins individuel. L'enrichissement des emplois, la restructuration des emplois afin de répondre aux besoins les plus élevés, était leur réponse au problème de la motivation. Ils n'avaient aucun concept de leadership.

Les facteurs externes, la nature et la qualité du leadership présent sont d'une importance vitale ; d'où les liens forts entre leadership et motivation.

4. Leadership et motivation

La relation entre le style du leader et la motivation de ses subordonnés est perçue par beaucoup de gens comme une évidence comme quoi le leader pouvait imposer son point de vue par la force, grâce à la fascination qu'il exercerait sur les membres de son équipe.

Cette façon de voir les choses n'est pas tout à fait erronée. Des dirigeants comme Martin Luther King en Amérique ou Mao-Tse-Toung en Chine populaire semblent avoir réussi sur de simples instructions à motiver leurs hommes. Dans cet esprit la motivation ne pose aucun problème.

Mais concernant le monde des entreprises, les auteurs classiques, entre autres Taylor(1912), ont vu dans l'appât du gain et la crainte, les éléments suffisants pour inciter l'ouvrier au travail. Pour Mayo (1933) et les disciples de l'école des relations humaines, le style de leadership paternaliste est le meilleur pour motiver l'employé au travail. En effet, l'intérêt porté aux ouvriers durant les expériences menées à Hawthorne (1929) avait provoqué chez eux une motivation considérable et un grand intérêt pour le travail.

Cependant, les temps changent, la survie et le développement des entreprises sont devenus dépendants de l'adhésion des employés aux objectifs de l'entreprise. De nombreux auteurs ont proposé alors d'autres styles de leadership susceptibles d'être plus motivants.

Mac Gregor (1961) remarque qu'un individu enfermé dans une routine de (temps, méthodes de travail, définition stricte des fonctions.) ne sera pas capable de ressentir un intérêt pour le travail et ne sera donc pas motivé. Il a proposé alors Sa théorie "Y" comme motivante pour les employés.

Likert (1961) quant à lui, a développé son quatrième système (style) qui trouve le plus motivant.

Quant à Blake et Mouton (1968) le style 9,9. Le style intégrateur (démocrate) où le leader montre un intérêt maximal à la fois pour la production et pour l'employé. Par conséquent, ils le considèrent comme le leadership idéal. Selon eux, il valorise les potentialités des employés et les incite à innover. Ce style est idéal pour Black et mouton car il motive les employés tout en atteignant l'objectif de l'organisation.

Ces différents styles ont en commun le souci de participation des employés à la vie de l'entreprise, notamment la prise de décisions concernant leur travail, la circulation de l'information, l'établissement de rapports coopératifs entre les membres du groupe.

Selon Skinner et Sasser (1980), les leaders efficaces sont ceux qui réussissent à motiver leurs subordonnés et à satisfaire leurs supérieurs. Les domaines de la motivation recouvrent aussi bien ce que l'individu tente d'obtenir que ce qu'il essaie d'éviter.

Selon François (1969) les leaders qui imposent leurs vues, c'est-à-dire en pratiquant un style autoritaire, ils obtiendront le strict nécessaire, ils susciteront l'adhésion et convainquent leurs employés, ils obtiendront d'eux un effort supérieur.

Selon Globe (1981) dans le Leadership: La crainte comme moyen de motivation fait peser une lourde charge sur la société et sur les gens qui en font partie. Elle réduit la liberté de mouvement de ceux qui veulent innover, créer, changer et réagir. Elle a pour résultat la sclérose des attitudes, des structures et des réactions et pire encore, elle tend à déshumaniser.

Selon Rigny (1970), il ne peut exister de bons leaders sans de bons suiveurs, car ceux qui sont forcés de suivre ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes, quelle que soit l'idéologie reconnue dans l'entreprise. Un leadership motivateur devrait donc être fait d'ouverture vers les autres, de volonté de communiquer à tous les niveaux de l'entreprise le sens de l'œuvre, et de partager ce sens avec chacun.

Conclusion du chapitre

Le mot leadership est fréquemment employé pour désigner soit le pouvoir, soit l'autorité, soit l'influence, ou encore le charisme.

Néanmoins, l'art du leadership ne s'improvise pas. Devenir leader dans l'entreprise et surtout le rester nécessite de développer et de cultiver en permanence des compétences comme la capacité à tracer la voie, à se remettre en cause et à comprendre les autres. Hors sans un terrain propice à l'exercice du leadership, il est difficile d'acquérir ces compétences.

De nombreuses études ont été effectuées en vue de cerner les facteurs qui sont à la base de la manifestation du leadership. Des approches ont été fixés, des courants de pensée se sont opposés, et chaque disciple de telle ou telle théorie a posé sa définition du leadership, du style de leadership, de la mesure de ce dernier mais aussi a élu le meilleur style de leadership selon ses arguments.

Enfin, le leadership et la motivation entretiennent une relation de corrélation, ce qui semble claire et évident. Cela s'est confirmé avec la théorie du « cinquante-cinquante » mais surtout grâce aux différentes approches de la plus classique à la plus récente, toutes confirment la relation qui démontre que le style de leadership a un impact sur la motivation des travailleurs.

**CHAPITRE III : L'impact du
style de leadership sur la
motivation des travailleurs au
sein de l'entreprise nationale de
réalisation Générale des Travaux
Hydrauliques EPE/SPA**

Chapitre 03 : L'impact du style de leadership sur la motivation des travailleurs au sein de l'entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA

Les services de l'entreprise nationale de réalisation générale des travaux hydrauliques la GTH sont : L'installation de stations de pompage et de traitement des eaux, l'installation d'adduction d'eau, l'installation des systèmes d'irrigation pour la mise en valeur des terres, la gestion du réseau d'assainissement des eaux usées, les tuyaux en béton, l'étude et conseils en hydraulique, et la maintenance de matériels des travaux publics. Ainsi nous pouvons constater que ses services sont présents dans plusieurs secteurs, dans le milieu urbain ou ailleurs, dans le secteur des travaux publics, du BTP, agricole... Cela démontre le rôle important que cette entreprise joue dans le pays.

Section 01: Présentation de l'entreprise

I. Présentation de l'entreprise

La GTH est une société par actions au capital social de 2.000.000.000 DA. Elle est affiliée à la société de gestion des participations de l'Etat : Etudes et réalisations des grands travaux hydrauliques (S.G.P/ERGTHY).

La riche expérience capitalisée par l'entreprise fait d'elle un partenaire de référence, doté d'un potentiel de moyens techniques, matériels et humains orientés principalement vers la réalisation des projets de grandes envergures.

1. Identification de l'entreprise

- **Nom :** Entreprise nationale de réalisation des travaux hydrauliques EPE/GTH/SPA
- **Adresse :** PK 05 route d'El Hadjar BP 48 El Bouni ANNABA
- **Site Web :** www.gth-group.com
- **Nature de l'entreprise:** Producteur Prestataire
- **Capital Social (en DA):** 2.000.000.000
- **Registre de commerce:** 99/B/0362754
- **Date de début d'activité:** 22/04/1986
- **Forme juridique:** SPA
- **Regime:** EPE
- **NIF:** 099923036272478
- **Certification:** ISO 9001

2. Historique de l'entreprise

L'entreprise nationale de réalisation des grands travaux hydrauliques, la GTH d'Annaba est paru en vertu du décret numéro 09/78, en date du 04 février 1978, suite à la fusion entre l'entreprise de forage et d'irrigation de la wilaya de Tebessa et l'entreprise d'irrigation de la wilaya de Batna.

3. Les activités de l'entreprise

- ✓ Les adductions et transferts d'eau potable et industrielle ;
- ✓ Les réseaux de distribution d'eau potable ;
- ✓ Les stations de pompage et relevage des eaux ;
- ✓ Les réservoirs semi-enterrés et réservoirs surélevés ;
- ✓ Les stations de traitement d'eau potable ;
- ✓ Les stations d'épuration des eaux usées ;
- ✓ Les réseaux d'assainissement urbain, rural et agricole ;
- ✓ Les retenues collinaires et moyens barrages ;
- ✓ Les périmètres d'irrigation,
- ✓ Les aménagements fluviaux ;
- ✓ Les travaux routiers ;
- ✓ Les études et ingénierie hydrauliques ;
- ✓ Le transport de marchandises ;
- ✓ La maintenance d'engins T.P ;
- ✓ La production et vente d'agréats, béton et éléments de préfabrication.

4. L'organisation de la GTH

Le fonctionnement de l'entreprise nationale de réalisation des travaux hydrauliques EPE/GTH/SPA est assuré par les différentes directions qui assurent le bon fonctionnement de chacune de ces fonctions.

Chaque direction est indépendante, jouit de son propre siège, son propre directeur, sa propre comptabilité et sa propre gestion. Les sièges des directions ne sont pas tous situés à Annaba, il y'en a d'autres sur le territoire national.

Cependant, toutes les directions se collaborent, sous l'égide de la direction générale, afin d'assurer un management cohérent de l'entreprise. Le processus d'organisation au sein de l'entreprise est représenté comme suit :

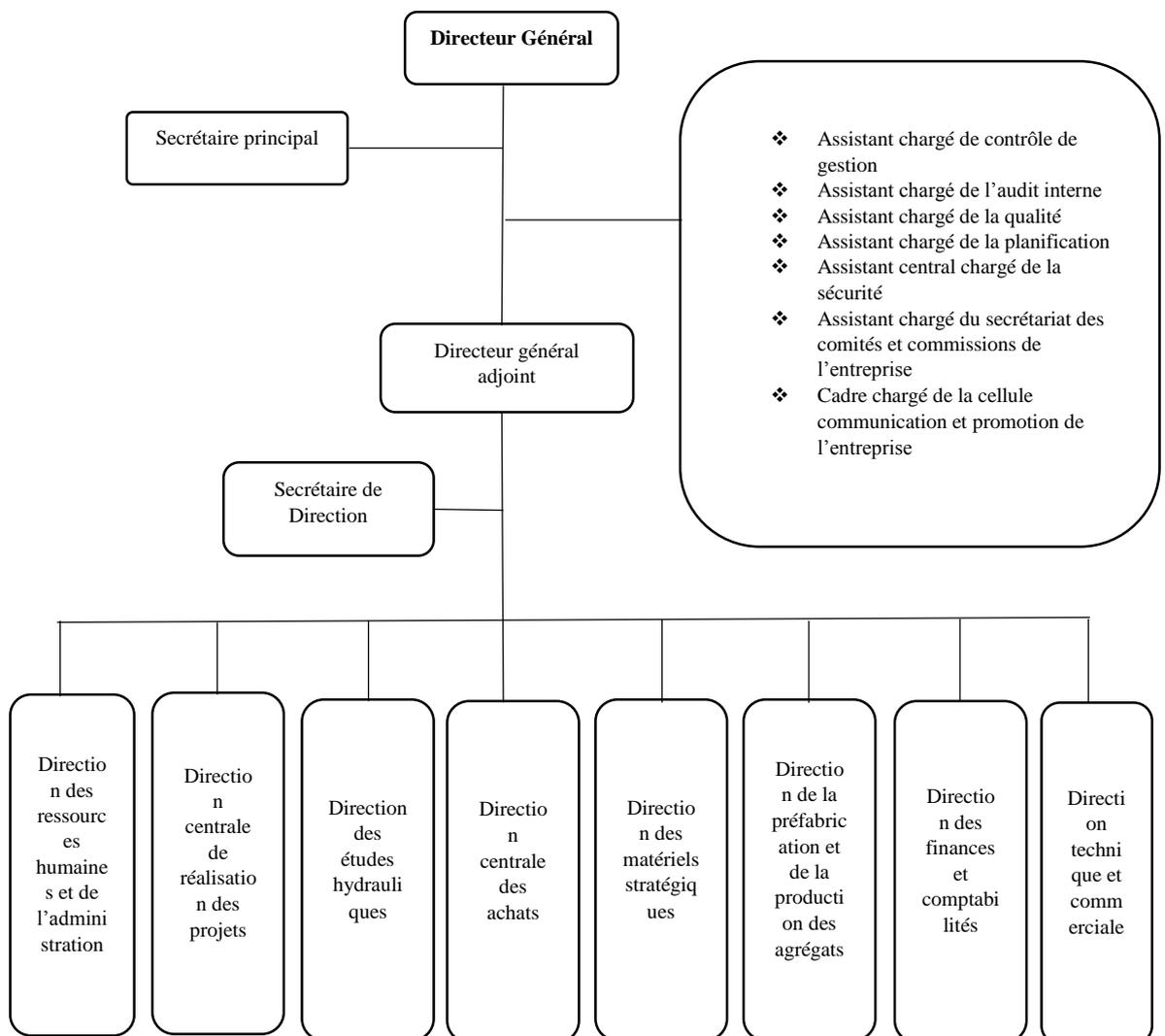
❖ La direction générale :

Le groupe fonctionne selon un modèle décentralisé, la direction générale a pour mission de garantir le bon fonctionnement du groupe. Elle se charge principalement de :

- Mise en œuvre des décisions prises par la Direction Générale ;
- Valider les différents processus définis par l'entreprise ;

- Nommer les responsables pour chaque structure ;
- La prise des décisions liées à la Direction ;
- Veiller au bon fonctionnement de l'entreprise.

5. L'organigramme de l'entreprise



Source : la direction générale

II. Présentation de la DRH et de la direction des unités stratégiques la DMS

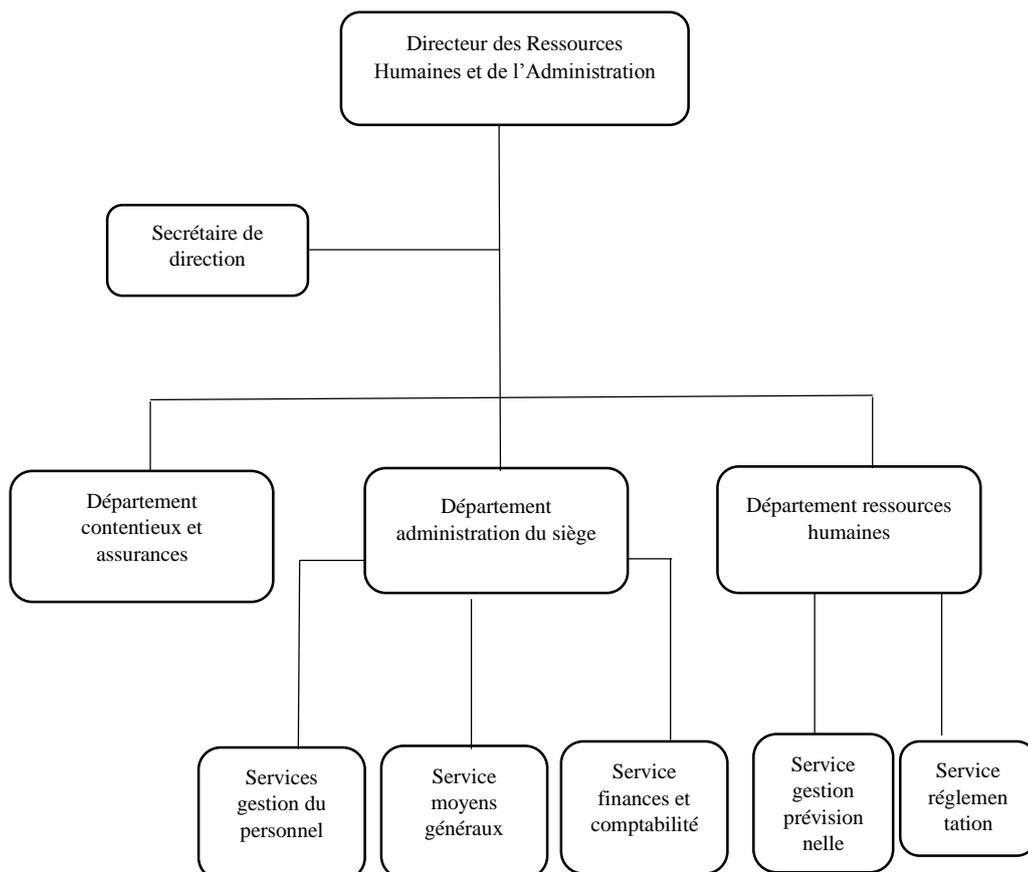
Nous allons présenter les 2 directions auprès desquelles nous avons réalisé notre travail pratique.

❖ **Direction des ressources humaines et de l'administration**

Elle assure les mesures et des activités impliquant les ressources humaines visant à une efficacité et une performance optimales de la part des travailleurs. Elle a pour mission :

- Plan de développement des ressources humaines de l'entreprise ;
- Evaluation des emplois et des personnes ;
- Etre à l'écoute du personnel ;
- Evaluation des métiers et des postes de travail ;
- Etudes des activités et missions allouées aux différentes entités fonctionnelles ;
- Mise en place de la politique de rémunération et motivation du travailleur ;
- Mise en application et suivi de la convention d'entreprise et de son règlement intérieur ;
- Voir la politique de recrutement ;
- La Gestion des carrières ;
- Gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- La Gestion de conflits professionnels ;

L'organigramme de la DRH est le suivant:



Source : la direction des ressources humaines

❖ **Direction des Matériels Stratégiques la DMS**

La DMS (la direction des unités stratégiques) est l'une des directions de la direction générale et l'une des plus importantes, elle compte plusieurs activités, un nombre d'employés important et installée dans son propre siège.

1. La présentation de la DMS

- **Nom :** Direction des unités stratégiques, la DMS
- **Adresse :** Avenue de l'Afrique BP 1021. Annaba
- **Site Web :** www.gth_group.com

2. L'activité de la direction

La DMS assure les activités suivantes :

- ✓ L'exploitation et la gestion des équipements ;
- ✓ La définition et l'optimisation des méthodes de maintenance des installations et matériel de l'entreprise ;
- ✓ L'animation et la coordination des travaux de réparation ;
- ✓ Contrôle périodique des matériels et des engins mis à la disposition de la direction régionale ;
- ✓ La gestion du parc des véhicules (véhicule léger, lourd, engin...) ;
- ✓ Le maintien en bon état des équipements et du matériel de l'entreprise ;
- ✓ La maintenance auto ;
- ✓ La mécanique des engins TP ;
- ✓ La mécanique diesel ;
- ✓ La tôlerie et peinture ;

3. L'organisation du travail

3.1 Effectif et rythme de travail (on décompte parmi eux 2 apprentis) :

Tableau 5.1 : sexe des employés de la DMS

Homme	304
Femme	16
Total	320

Source : par nous même à l'aide des informations récoltées à la DMS

3.2 Structure de l'effectif

Tableau 5.2 : nature du poste des employés de la DMS

Poste	Effectif
Cadre supérieur	1
Cadre	35
Agents de maîtrise	71

Agents d'exécution	209
CTA	1
DAIP	1
Apprentis	2
Total	320

Source : par nous même à l'aide des informations récoltées à la DMS

Structure selon l'âge :

Tableau 5.3 : âge des employés de la DMS

Age	Effectif
Moins de 29	19
30-39	84
40-49	131
Plus 50	86
Total	320

Source : par nous même à l'aide des informations récoltées à la DMS

Structure selon l'ancienneté :

Tableau 5.4 : ancienneté des employés de la DMS

Ancienneté	Effectif
Moins d'un an	0
1-5 ans	12
5-10 ans	75
Plus de 10 ans	233
Total	320

Source : par nous même à l'aide des informations récoltées à la DMS

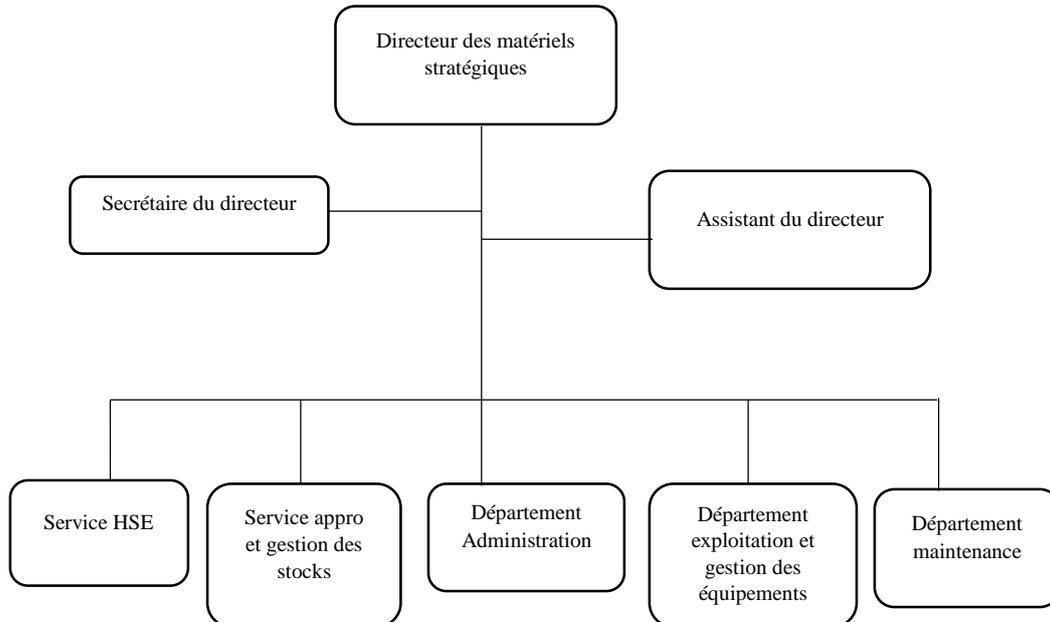
Structure selon le niveau d'éducation :

Tableau 5.5 : niveau d'étude des employés de la DMS

Situation	Variable	Chiffre
Niveau d'étude	-Primaire	168
	-Moyen	116
	-Secondaire	19
	-Universitaire	17

Source : par nous même à l'aide des informations récoltées à la DMS

4. L'organigramme de la DMS



Source : la direction des matériels stratégiques

Section 02 : La méthodologie de travail

Dans cette section, nous allons présenter les différentes étapes que nous avons suivies afin de collecter les données nécessaires à notre étude. Nous allons également justifier la démarche générale suivie lors de cette recherche, les outils de collecte des données, la population et échantillon ainsi que les mesures statistiques adoptées. Enfin nous allons tester la fiabilité interne de notre questionnaire avant d'entamer l'analyse des données dans la dernière section.

1. La méthode de recherche

1.1 Choix de la méthode de recherche

Dans cette étude, nous voulons étudier l'impact du style de leadership sur la motivation des travailleurs. De ce fait, l'aspect quantitatif et qualitatif nous importe l'un autant que l'autre pour obtenir l'information pertinente.

1.2 Concepts clefs et variables

1.2.1 Le niveau hiérarchique :

Dans le cadre de notre recherche, cette notion désignera la position occupée par le répondant dans les fonctions au sein de l'entreprise. De ce fait nous avons distingué deux catégories :

- **La catégorie des leaders** : elle rassemble les leaders de l'entreprise (les chefs de services, les chefs de département et les chefs d'équipe) ;
- **La catégorie des travailleurs** : elle rassemble le reste des employés qui ne sont pas à la tête d'une équipe.

Cependant, le répondant sera identifié comme leader ou autre.

1.2.2 Les variables de l'étude

Nous avons deux variables dans notre étude :

- **Le style de leadership** : représenté par les variables (autocrate, social, intégrateur, laisser-faire et compromis), ces derniers sont codifiés par des items qui constituent leurs définitions ;
- **La motivation** : représentée par les variables (satisfaction, confiance, reconnaissance et implication). Ces dernières sont également codifiées par des items précis.

1.3 Population et échantillon :

Notre souci a été de joindre deux catégories du personnel : la catégorie des leaders et la catégorie des travailleurs.

1.3.1 Méthode de l'échantillonnage

Notre univers de départ est porté sur les directions (indépendantes considérées comme entreprise à part entière) de la GTH, l'entreprise des « Grands Travaux hydrauliques », à défaut de temps et de moyens, seulement 4 directions ont été incluses dans la population étudiée. Nous nous sommes basés sur la définition de Fortin, Taggart, Kerouac et Normand (1988), selon eux la population est un ensemble de sujets ou d'éléments définis par des critères établis pour une étude et possédant en commun une ou plusieurs caractéristiques semblables. Nous avons par conséquent conçu notre univers de ces quatre directions qui sont indépendantes.

Notre échantillon a été obtenu en utilisant **la méthode empirique**. Dans cette méthode comme le décrit Gravel (1988), « le chercheur peut sélectionner son échantillon en s'appuyant sur son propre jugement. Il choisit alors sa population d'enquête en conformité avec l'objet de sa recherche ».

Au sein des directions nous ne pouvions pas disposer de l'intégralité des effectifs du personnel à cause des contraintes internes de fonctionnement mais également du temps. Cependant, au sein des directions tout personnel ayant été libre ou disponible et toute personne que nous avons rencontrée au sein des différentes directions a été soumise au questionnaire.

La nature de l'activité des sujets candidats à l'enquête (chauffeurs en déplacement constant, manœuvres engagés sur des chantiers à horaires contraignants, veilleurs et autres vigils rarement disponibles,...), le niveau scolaire modeste de ces mêmes candidats nous ont poussé au choix des outils d'enquête (questionnaire) ; Ceci a également réduit la distribution de notre questionnaire à ce type de population. Ainsi le questionnaire fut administré à 91 Individus.

1.3.2 Description de l'échantillon

Sur un nombre de 91 répondants dont 24 leaders et 67 travailleurs, les 24 leaders ont répondu au questionnaire, par contre du côté des travailleurs, nous avons trouvé 4 questionnaires non complets ou non valides. Nous avons donc retenu seulement 63. Soit un têt de réponse de 100% du côté des leaders et un têt de 94.03% du côté des travailleurs, ce qui nous donne un têt de réponse en général de 95.60% et un nombre de répondants de 87 individus.

1.4 Outil de recueil des données

L'outil le plus utilisé dans les recherches quantitatives pour la collecte des données, et plus précisément dans les sciences de gestion c'est le questionnaire. Par contre dans les recherches qualitatives se sont les entretiens.

Le questionnaire dans le contexte d'une recherche auprès d'une organisation est le moins complexe dans sa mise en place, il permet d'obtenir un plus grand taux de participation, assure l'anonymat et la confidentialité des répondants et donne une plus grande flexibilité dans les conditions de réponse par son caractère d'auto-administration (l'enquêté répond seul au questionnaire).

Cependant, deux questionnaires ont été administrés au sein de l'entreprise :

- Le questionnaire de Black & Mouton pour les leaders afin de déterminer le style de leadership qui règne au sein de l'entreprise dans la grille managériale.
- Le questionnaire de Likert pour les travailleurs afin de déterminer le degré de motivation des employés ainsi que leur perception du style de leadership exercé au sein de l'entreprise.

L'entretien semi directif se situe entre l'entretien directif et non directif. Il se caractérise par le fait qu'il laisse à l'interviewé un espace assez large pour donner son point de vue, par contre si ce dernier s'étale sur des points qui ne concernent pas le thème de la recherche, le chercheur intervient pour réorienter ce dernier. Ce type d'entretien nous a semblé le plus approprié pour le cadre de notre recherche. En effet, deux entretiens ont été tenus lors de cette recherche :

- Un entretien semi directif avec le DRH (directeur des ressources humaines) afin d'avoir une vision sur la politique générale de motivation des employés et du style de leadership exercé au sein de l'entreprise.
- Un entretien semi directif avec le directeur de la DMS (direction des matériels stratégiques), la DMS est par ailleurs une des directions les plus importantes de l'entreprise, ce qui justifie le temps assez long que nous lui avons consacré lors de notre séjour sur le terrain de stage. Cette entretient visait également à avoir une idée sur le style de leadership exercé au sein de la direction et son impact sur la motivation des employés.

1.4.1 Objectif du questionnaire de Black & Mouton

- Déterminer le style de leadership dominant au sein de l'entreprise ;
- Représentation sur la grille managériale afin de voir la concentration réelle du style de leadership.

1.4.2 Objectif du questionnaire de Likert

- Déterminer le degré de motivation des travailleurs de l'entreprise ;
- Déterminer le style de leadership perçu par les travailleurs au sein de l'entreprise ;
- Etudier la relation entre le style de leadership et la motivation des travailleurs.

1.4.3 Objectif des entretiens

- Déterminer l'importance accordée au style de leadership ;
- Déterminer le style de leadership favorisé ;
- Déterminer l'importance accordée à la motivation des travailleurs ;
- Etudier l'impact du style de leadership sur la motivation des travailleurs.

1.5. Conception du questionnaire

Pour vérifier les buts de l'enquête, nous avons élaboré deux questionnaires qui se composent de deux parties plus une introduction.

- L'introduction est un petit texte présentant l'objet du questionnaire.
- La première partie est une fiche technique qui fait ressortir les informations sociodémographiques ou le profil des répondants (sexe, âge, ancienneté, nature du poste d'emploi, niveau d'étude).
- La deuxième partie, dans le questionnaire de Black & Mouton inclue le style de leadership exercé par le leader. Dans le questionnaire de Likert, 16 questions portent sur le degré de motivation des travailleurs incluant quatre items (satisfaction, confiance, reconnaissance et implication) et 4 questions portent sur le style de leadership perçu par les travailleurs incluant quatre items (autocrate, intégrateur, laisser-faire et compromis) selon la définition de Black et Mouton pour chaque style.

1.5.1 Types de questions

- Des questions fermées : où l'interrogé devait choisir une réponse parmi celles proposées;
- Une question semi ouverte : où l'interrogé devrait choisir une réponse parmi celles proposées, sinon il déterminera sa propre réponse ;
- Des questions structurant un questionnaire semi quantitatif recourant à l'échelle de Likert ;
- Des questions structurant un questionnaire semi quantitatif recourant à l'échelle de Black et Mouton.

2. La démarche statistique

2.1 Logiciel statistique

Excel : Nous avons utilisé l'Excel version 2016 pour déterminer les repères orthonormés du style de leadership de chaque leader dans la matrice de Black & Mouton.

Avant d'être représenté graphiquement dans la grille managériale, les repères de chaque leader ont été calculés de cette manière :

Tableau 6 : repères orthonormés de chaque leader

Après avoir complété le questionnaire, transférez les réponses ci-dessous :	
Personnes	Tâches
<i>Questions</i>	<i>Questions</i>
1.	2.
4.	3.
6.	5.
9.	7.
10.	8.
12.	11.
14.	13.
16.	15.
17.	18.
Total	Total
X 0.2 =	X 0.2 =
(Multipliez le total par 0.2 pour avoir le score final)	
Source : http://fr.scribe.com/doc/39061378/leadership-style-	

SPSS : (*Statistical Package for the Social Sciences*) : Nous avons utilisé logiciel SPSS version 21, pour déterminer les données nécessaires à notre enquête, dans le deuxième questionnaire, tel que :

- **La moyenne :** La moyenne mesure la tendance centrale des réponses.
- **Le coefficient d'Alpha Cronbach:** Nous avons utilisé ce coefficient pour mesurer la fiabilité interne de l'échelle de mesure. Ce coefficient est acceptable pour poursuivre l'analyse des données lorsqu'il est supérieur à **0.7** (70%).

- **Le coefficient de corrélation de Pearson:** Nous avons utilisé ce coefficient pour déterminer la nature de la corrélation (dans le cadre de notre recherche « **la relation** ») entre deux variables, les valeurs de Pearson sont entre **[-1. +1]** :
- Si ce coefficient est égal à Zéro (**Pearson= 0**) : cela signifie qu'il n'existe pas de corrélation entre les deux variables. Ce qui signifie que qu'il n'y a pas de relation entre elles ; Si X augmente, Y peut augmenter ou diminuer ;
- Si la valeur de Pearson est supérieure à Zéro, c'est-à-dire que leur valeur est entre] **0 et 1**], cela signifie qu'il existe une corrélation positive entre les deux variables. Ce qui signifie qu'il y a une relation entre elles ; Si X augment, Y augmente ; Si X diminue, Y diminue ;
- Si la valeur de Pearson est inférieure à Zéro, c'est-à-dire que leur valeur est entre **[-1 et 0** [, cela signifie qu'elle existe une corrélation négative entre les deux variables. Ce qui signifie qu'il y' a une relation entre elles : si X augmente, Y diminue ; Si X diminue, Y augmente.

2.2 L'échelle de Likert

Notre échelle est constituée de 5 classes :

- Tout à fait d'accord = 1 ;
- D'accord = 2 ;
- Sans avis = 3 ;
- En désaccord = 4 ;
- Tout à fait en désaccord = 5.

Pour déterminer la largeur de l'intervalle de chaque classe de Likert on calcule :

- Nombre des Classes de Likert (K) = **5**
- Entendu (E) = VALEUR max – VALEUR min = 5 - 1 = **4**
- Large de l'intervalle = Entendu / Nbr des classes = E / K = 4 / 5 = **0.8**

Etant donné, que l'étendu est égale à 0.8 et que notre échelle va de 1 jusqu'à 5 ; les classes de l'intervalle de Likert ont été calculées ainsi :

Tableau 7 : Echelle et classes de Likert

Numéro	Les classes	L'intervalle de la classe
1	Tout à fait d'accord	[1.00 – 1.80 [
2	D'accord	[1.80 – 2.60 [
3	Sans avis	[2.60 – 3.40 [
4	En désaccord	[3.40 – 4.20 [
5	Tout à fait en désaccord	[4.20 – 5.00]

Source : Elaboré par nous-mêmes

3. Analyse de la fiabilité interne du questionnaire

3.1 Echelle de mesure de la motivation

Les mesures de la fiabilité interne de l'échelle des variables qui représente la motivation sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 8 : fiabilité des variables de motivation

Les variables	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
La satisfaction	0.910	4
La confiance	0.829	3
La reconnaissance	0.930	5
L'implication	0.900	4
La cohérence globale de la motivation	0.974	16

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : Nous pouvons constater à partir du tableau ci-dessus que toutes les valeurs du coefficient d'Alpha de Cronbach relatives aux échelles de mesure des différentes variables de la motivation, sont supérieures à 0.7.

En effet, 0.910 pour la fiabilité de l'échelle de la satisfaction, 0.829 pour la fiabilité de l'échelle de la confiance, 0.930 pour la fiabilité de l'échelle de la reconnaissance et 0.900 pour la fiabilité de l'échelle de l'implication.

Cependant, Ces mesures nous donnent un degré de fiabilité globale de 0.974 pour la cohérence globale de la partie de la motivation. Cette mesure est largement supérieure à 0.7 ce qui signifie que les échelles de mesure de la motivation sont fiables pour l'analyse des données.

3.2 L'échelle de mesure de la perception du style de leadership par les employés

Les mesures de la fiabilité interne de l'échelle des variables qui représente la perception du style de leadership par les employés est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Fiabilité de la perception du style de leadership

Style de leadership	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Cohérence globale de la perception du style de leadership	0.77	4

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel de SPSS version 21

Analyse : Nous pouvons constater à partir du tableau ci-dessus que la valeur du coefficient d'Alpha de Cronbach relative aux échelles de mesure des différentes variables de la perception du style de leadership par les travailleurs, est supérieure à 0.7. Ce qui signifie que les échelles

de mesure de la perception du style de leadership par les travailleurs, sont fiables pour l'analyse des données.

3.3 Mesure de la cohérence globale des échelles de l'étude

La mesure de la fiabilité globale interne de notre questionnaire est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 10 : fiabilité de l'ensemble des variables

La variable	Alpha Cronbach	Nombre d'éléments
La motivation	0.974	16
La perception du style de leadership	0.770	4
La fiabilité du questionnaire numéro 02	0.972	20

Source: Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse: Nous pouvons constater à partir du tableau ci-dessus que la valeur du coefficient d'Alpha de Cronbach relative aux échelles de mesure des différentes variables de la motivation (0.974) et de la perception du style de leadership par les travailleurs (0.77), est supérieure à 0.7 elle est donc acceptable. Par ailleurs celle de la fiabilité du questionnaire numéro 2 est de 0.972, elle constitue donc une mesure élevée. Ce qui signifie que notre questionnaire est fiable pour l'analyse des données.

Section 03 : Synthèse et analyse des résultats

Afin de réaliser l'objectif de notre recherche qui représente l'étude de « l'impact du style de leadership sur la motivation des travailleurs au sein de l'entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA » ; Nous allons dans cette section analyser et synthétiser les données, pour répondre aux sous questions de la recherche :

- Quel est le style de leadership dominant au sein de l'entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA ?
- La motivation est-elle une fonction du style de leadership exercé ?
- Est-ce que le style de leadership dominant au sein de l'entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA motive ses travailleurs ?

1. Analyse quantitative

1.1 Analyse quantitative du questionnaire 01 (des leaders)

1.1.1 Analyse du profil des répondants (des leaders)

❖ Sexe

La répartition de l'échantillon des leaders par sexe est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 11.1 : sexe des répondants leaders

Sexe	Effectif	Pourcentage
Homme	17	71%
Femme	7	29 %
Total	24	100 %

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : Ce tableau montre que 71% de l'échantillon des leaders sont des hommes et que seulement 29% sont des femmes. Cela peut s'expliquer par la nature de l'activité de l'entreprise, cette dernière est une entreprise de chantier, elle attire donc plus les hommes.

❖ **Age**

La répartition de l'échantillon des leaders par âge est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 11.2 : âge des répondants leaders

Age	Effectif	Pourcentage
Moins de 30 ans	3	13%
De 30 à 40 ans	8	38%
De 41 à 50 ans	9	33%
Plus de 50 ans	4	17%
Total	24	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : Ce tableau montre que 13% des répondants ont un âge inférieur à 30 ans, 33 % d'entre eux ont un âge de 31 à 40 ans, 38 % ont un âge entre 41 et 50 ans et enfin 17% ont un âge supérieur à 50 ans. On constate que la plupart ont un âge entre 41 et 50 ans, cela signifie que la plus part des employés de l'entreprises ne sont pas jeunes, ils sont d'un certain âge.

❖ **Ancienneté**

La répartition de l'échantillon des leaders par ancienneté est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 11.3 : ancienneté des répondants leaders

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
Moins de 1 an	0	0%
De 1 à 5 ans	4	17%
De 6 à 10 ans	4	17%
Plus de 10 ans	16	67%
Total	24	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : l'objectif de cette question est de faire ressortir l'ancienneté de la population interrogée. 17% ont une ancienneté de 1 à 5 ans, 17% ont une ancienneté entre 6 à 10 ans et enfin 67% des répondants ont une ancienneté de plus de 10 ans. Ce qui signifie que l'entreprise jouit des ressources humaines qui ont une ancienneté considérable au sein de l'entreprise.

❖ **Poste d'emploi**

La répartition de l'échantillon des leaders par poste d'emploi est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 11.4 : hiérarchie des répondants leaders

Poste d'emploi	Effectif	Pourcentage
Directeur	0	0%
Chef de département	8	33%
Chef de service	12	50%
Autre	4	17%
Total	24	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : Ce tableau montre que 33% sont des chefs de département, 50% sont des chefs de service et enfin 17% sont des chefs d'équipe. Cependant la plupart des répondants aux questionnaires sont les chefs de service.

❖ **Niveau d'étude**

La répartition de l'échantillon des leaders par niveau d'étude est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 11.5 : niveau d'études des répondants leaders

Niveau d'étude	Effectif	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	0	0 %
Secondaire	0	0 %
Universitaire	23	96%
Formation professionnelle	1	4%
Total	24	100%

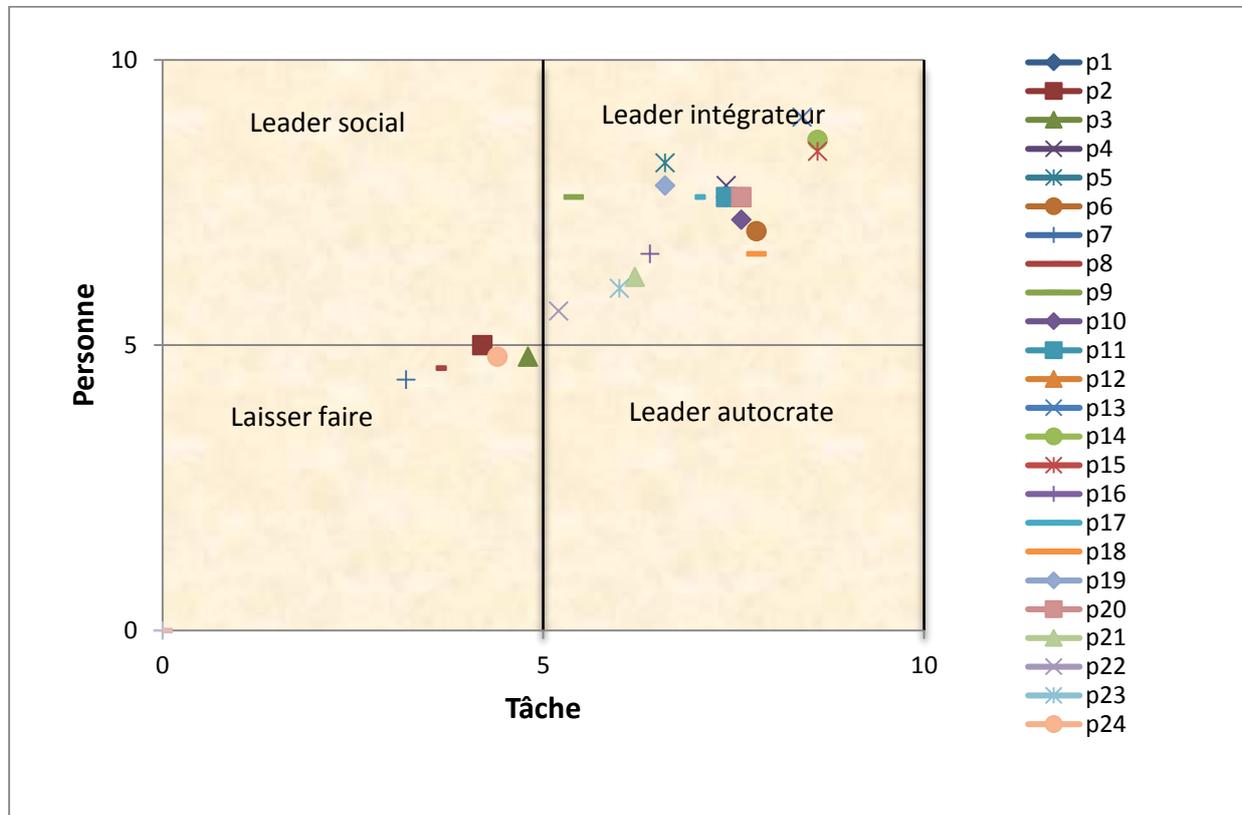
Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : Ce tableau montre que 96% sont des universitaires, sans oublier les 4% qui ont fait une formation professionnelle. Ce qui signifie que la majorité des répondants sont instruits.

1.1.2 La grille managériale de Black & Mouton de l'entreprise

Cette grille va représenter, dans quel style de leadership vont être concentrés les leaders de l'entreprise :

Figure N° 05 : La grille managérial de la GTH



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel version 2016

Analyse : Cette figure montre que seulement 2 répondants sur 24 sont dans le style du laisser-faire, 5 sont dans le style compromis et 17 sont dans le style intégrateur.

Le style de leadership dominant au sein de l'entreprise est le « **style intégrateur** » selon la perception des leaders.

1.2 Analyse quantitative du questionnaire 02 (des travailleurs)

1.2.1 Analyse du profil des répondants (des travailleurs)

❖ Sexe

La répartition de l'échantillon des travailleurs par sexe est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 12.1 : sexe des répondants travailleurs

Sexe	Effectif	Pourcentage
Homme	53	84%
Femme	10	16 %
Total	63	100 %

Source: Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : Ce tableau montre que 84% de l'échantillon des travailleurs (les non leaders) sont des hommes et que seulement 16% sont des femmes. Cela peut s'expliquer par la nature de l'activité de l'entreprise, cette dernière est une entreprise de chantier, elle nécessite donc des travailleurs de genre masculin.

❖ **Age**

La répartition de l'échantillon des travailleurs par âge est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 12.2 : âge des répondants travailleurs

Age	Effectif	Pourcentage
Moins de 30 ans	2	3%
De 30 à 40 ans	18	29%
De 41 à 50 ans	25	40%
Plus de 50 ans	18	29%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel de SPSS version 21

Analyse : Ce tableau montre que 2% des répondants ont un âge inférieur à 30 ans, 18% d'entre eux ont un âge de 31 à 40 ans, 25% ont un âge entre 41 et 50 ans et enfin 18% ont un âge supérieur à 50 ans. Cela signifie que la plus part des employés de l'entreprises ne sont pas jeunes, ils sont d'un certain âge.

❖ **Ancienneté**

La répartition de l'échantillon des travailleurs par ancienneté est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 12.3 : ancienneté des répondants travailleurs

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
Moins de 1 an	1	2%
De 1 à 5 ans	11	17%
De 6 à 10 ans	11	17%
Plus de 10 ans	40	63%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : l'objectif de cette question est de faire ressortir l'ancienneté de la population interrogée. Cependant nous constatons que 2% des répondants ont une ancienneté de moins d'un an ce qui signifie que l'entreprise ne recrute plus lors de ces derniers 12 mois, 17% ont une ancienneté de 1 à 5 ans, 17% également ont une ancienneté entre 6 à 10 ans et enfin 64%

des répondants ont une ancienneté de plus de 10 ans. Ce qui signifie que l'entreprise jouit des ressources humaines qui ont une ancienneté considérable au sein de l'entreprise.

❖ **Poste d'emploi**

Tout l'échantillon du deuxième questionnaire est constitué des non leaders, donc le reste des travailleurs n'occupant pas de postes de responsabilités.

❖ **Niveau d'étude**

La répartition de l'échantillon des travailleurs par niveau d'étude est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 12.4 : niveau d'études des répondants travailleurs

Niveau d'étude	Effectif	Pourcentage
Primaire	10	16%
Moyen	13	21%
Secondaire	17	27%
Universitaire	11	17%
Formation professionnelle	12	19%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 2

Analyse : Ce tableau montre que 19% de la population n'ont pas dépassé le niveau d'études primaire, 21% n'ont pas dépassé le niveau moyen, 27% n'ont pas dépassé le secondaire et enfin seulement 17% sont des universitaires. Ce qui signifie que la majorité des répondants n'ont pas un niveau d'étude élevé.

1.2.2 Analyse des résultats concernant les questions de la recherche

A. Le degré de motivation au sein de l'entreprise

- **Concernant les réponses des répondants sur la satisfaction**

Tableau 13.1 : degré de motivation

Item	Questions liées à la satisfaction	Moyenne pondérée	La classe de Likert
1	J'aime le travail que je fais	2.22	D'accord
6	Les tâches que j'exécute me procurent de la satisfaction	2.48	D'accord
10	Je suis stimulé par le travail que je fais	2.73	Sans avis

11	Je peux obtenir de l'avancement dans mon travail	2.63	Sans avis
	Moyenne générale	2.52	D'accord

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : D'après les résultats indiqués dans ce tableau, nous constatons que les répondants sont d'accord avec le fait qu'ils aiment leur travail et qu'il leur procure de la satisfaction. Par contre, ils préfèrent rester sans avis sur la stimulation par leur travail et qu'ils peuvent obtenir de l'avancement grâce à ce dernier.

Cependant, Les répondants sont satisfaits car la satisfaction a une moyenne générale de 2.52 sur 5. Cette moyenne se trouve selon l'échelle de Likert dans la deuxième classe entre [1.80 – 2.60], ce qui signifie « **d'accord** ».

Les résultats de chaque item en pourcentage :

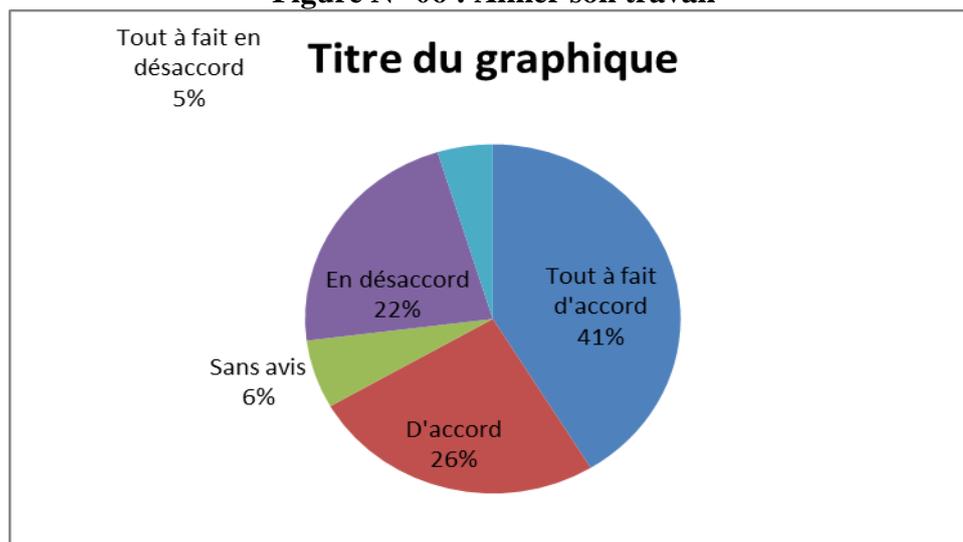
❖ **Item 1 : J'aime le travail que je fais.**

Tableau 13.1.1 : item 1

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	26	41%
D'accord	16	25%
Sans avis	4	6%
En désaccord	14	22%
Tout à fait en désaccord	3	5%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Figure N° 06 : Aimer son travail



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montrent que 22% des répondants sont en désaccord avec le fait d'aimer leur travail, 5% sont tout à fait en désaccord, 6% restent sans avis, 20% sont d'accord et enfin 41% sont tout à fait d'accord.
La plupart des répondants (20%+41%) aiment leur travail.

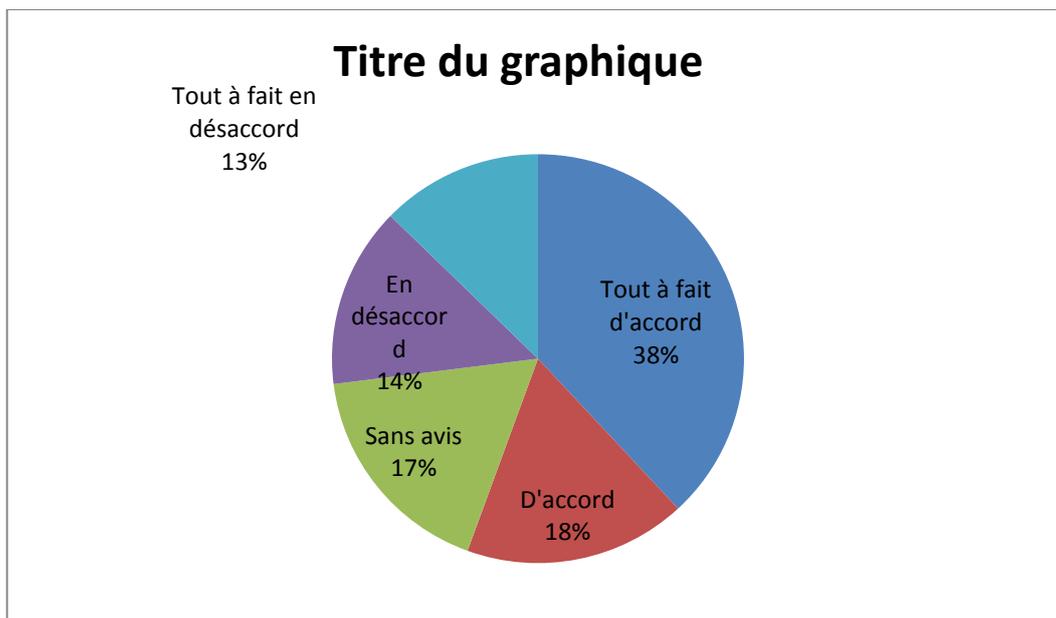
❖ **Item 6 : Les tâches que j'exécute me procurent beaucoup de satisfaction**

Tableau 13.1.2 : item 6

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	24	38%
D'accord	11	17%
Sans avis	11	17%
En désaccord	9	14%
Tout à fait en désaccord	8	13%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Figure N° 07 : Satisfaction au travail



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montrent que 13% des répondants sont tout à fait en désaccord concernant la satisfaction que leur procure leur travail, 14% sont en désaccord, 17% restent sans avis, 18% sont d'accord et enfin 38% sont tout à fait d'accord. Donc, la majorité (18%+38%) des répondants sont satisfaits par les tâches qu'ils exécutent.

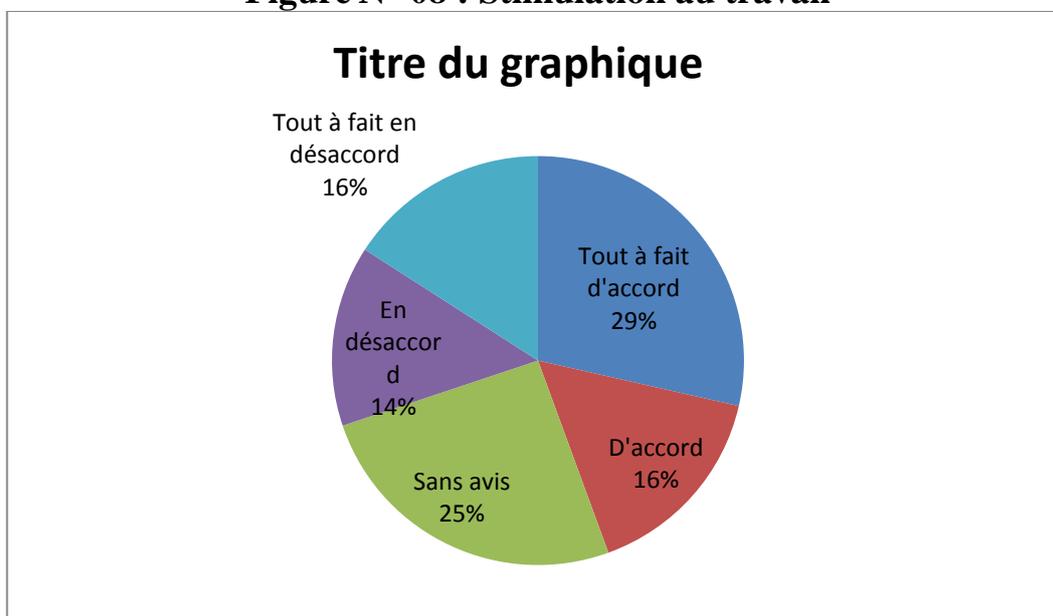
❖ **Item 10 : Je suis stimulé par le travail que je fais**

Tableau 13.1.3 : item 10

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	18	29%
D'accord	10	16%
Sans avis	16	25%
En désaccord	9	14%
Tout à fait en désaccord	10	16%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Figure N° 08 : Stimulation au travail



Source: Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montrent que 16% des répondants sont tout à fait en désaccord avec le fait d'être stimulé par leur travail, 14% sont en désaccord, 25% préfèrent rester sans avis, 16% sont d'accord et enfin 29% sont tout à fait d'accord. La réponse est mitigée. Seulement 45% (16%+29%) affirment être stimulés par leur travail.

❖ **Item 11 : Je peux obtenir de l'avancement dans mon travail**

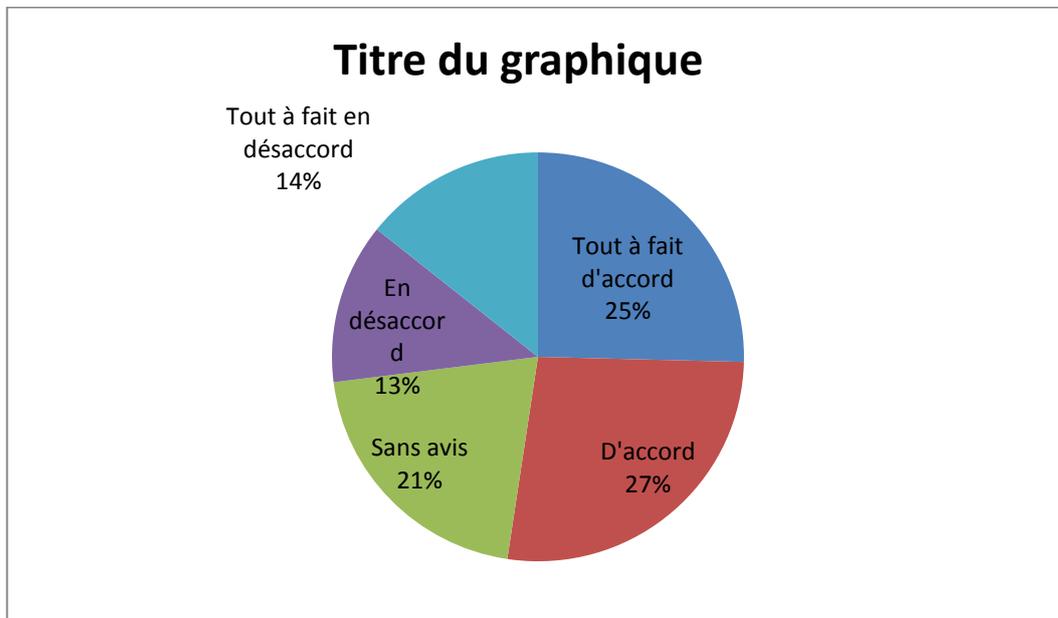
Tableau 13.1.4 : item 11

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	16	25%
D'accord	17	27%
Sans avis	13	21%
En désaccord	8	13%
Tout à fait en désaccord	9	14%

Total	63	100%
-------	----	------

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Figure N° 09 : Sentiment d'avancement



Source: Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montrent que 14 % des répondants sont tout à fait en désaccord avec le fait qu'ils peuvent avoir de l'avancement dans leur travail, 13 % sont en désaccord, 21 % préfèrent rester sans avis 27 % sont d'accord et enfin 25 % sont tout à fait d'accord. Cependant, la majorité des répondants (27% +25%) sont positifs sur cette question.

-Concernant les réponses des répondants sur la confiance

Tableau 13.2 : confiance

Items	Questions liée à la confiance	La moyenne pondérée	La classe de Likert
2	J'ai beaucoup de responsabilité dans mon travail	2.03	D'accord
14	J'ai des possibilités d'avancement continuelles dans mon service	2.84	Sans avis
16	J'ai les mains libres pour exercer mon emploi	2.16	D'accord
	Moyenne générale	2.34	D'accord

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : D'après les résultats indiqués dans ce tableau, nous constatons que les répondants sont d'accord avec le fait qu'on leur donne beaucoup de responsabilité dans leur travail et qu'ils

ont les mains libres pour exercer leur travail. En revanche ils préfèrent rester sans avis concernant les possibilités d'avancement continuels dans leur service.

Cependant, les répondants sentent qu'on a confiance en eux car la confiance a une moyenne générale de 2.34 sur 5. Cette moyenne se trouve selon l'échelle de Likert dans la deuxième classe entre [1.80 – 2.60], ce qui signifie « **d'accord** ».

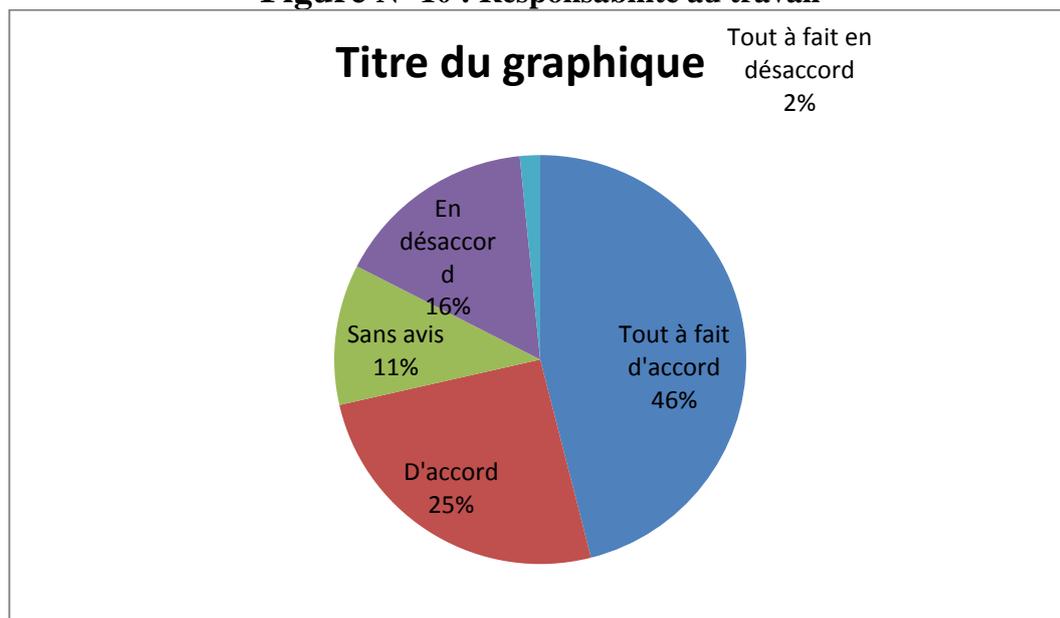
❖ **Item 2 : J'ai beaucoup de responsabilité dans mon travail**

Tableau 13.2.1 : item 2

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	29	46%
D'accord	16	25%
Sans avis	7	11%
En désaccord	10	16%
Tout à fait en désaccord	1	2%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Figure N° 10 : Responsabilité au travail



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel de EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montrent que 2% des répondants sont tout à fait en désaccord avec le fait d'avoir beaucoup de responsabilités dans leur travail, 16% sont en désaccord, 11% restent sans avis, 25% sont d'accord et enfin 46% sont tout à fait d'accord. Cependant l'écrasante majorité des répondants sentent qu'on leur attribue des responsabilités dans leur travail.

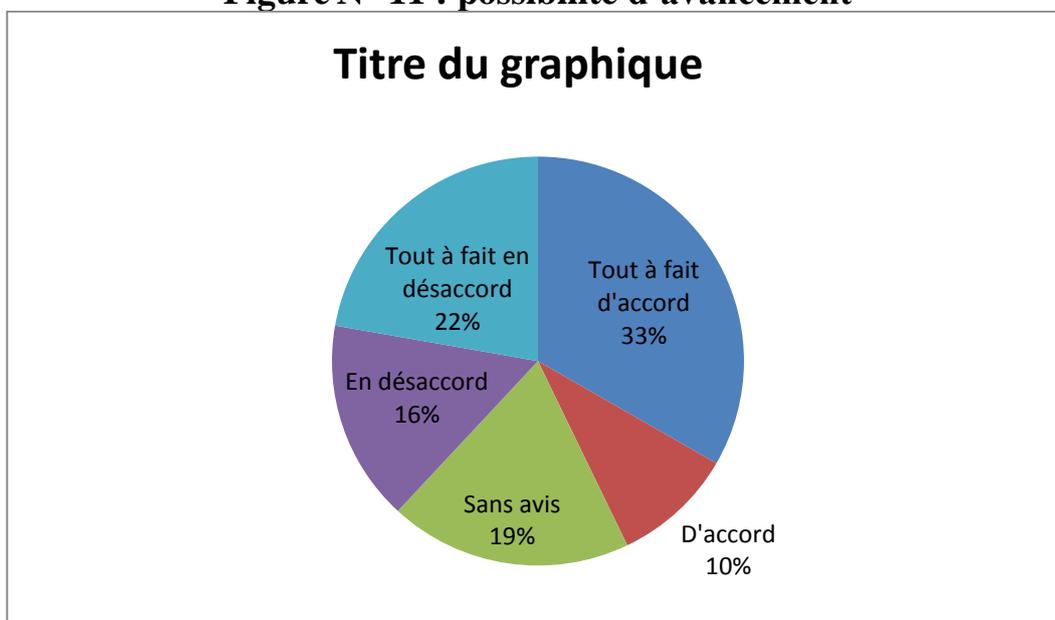
❖ **Item 14 : J'ai des possibilités d'avancement continuels dans mon service**

Tableau 13.2.2 : item 14

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	21	33%
D'accord	6	10%
Sans avis	12	19%
En désaccord	10	16%
Tout à fait en désaccord	14	22%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Figure N° 11 : possibilité d'avancement



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montre que 22% des répondants sont tout à fait en désaccord avec l'idée d'avoir des possibilités d'avancement continuels dans leur service, 16% sont en désaccord, 19% restent sans avis, seulement 10% sont d'accord et enfin 33% sont tout à fait d'accord. Donc 43% (10%+33%) jugent qu'ils peuvent avancer dans leur carrière de manière continue.

❖ **Item 16 : J'ai les mains libres pour exercer mon emploi**

Tableau 13.2.3 : item 16

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	24	38%

D'accord	21	33%
Sans avis	6	10%
En désaccord	8	13%
Tout à fait en désaccord	4	6%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Figure N° 12 : liberté d'exercer son travail



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montre que 6 % des répondants sont tout à fait en désaccord avec l'idée d'avoir les mains libres pour exercer leur emploi, 13 % sont en désaccord, 10 % restent sans avis, 33 % sont d'accord et enfin 38 % sont tout à fait d'accord. Donc, la majorité 71% (33%+38%) des répondants sentent qu'ils exercent leur emploi librement sans contrôle ni autorité abusifs.

-Concernant les réponses des répondants sur la reconnaissance

Tableau 13.3 : reconnaissance

Item	Questions liées à la reconnaissance	Moyenne pondérée	La classe de Likert
4	Je possède les compétences nécessaires pour assumer mes tâches	2.22	D'accord
5	Mon travail me donne un sentiment de fierté	2.60	Sans avis
7	J'ai la possibilité de créer par mon travail	2.63	Sans avis
8	Je suis un maillon important dans le fonctionnement du service	2.32	D'accord

12	Mon supérieur approuve les initiatives que je prends	2.75	Sans avis
	Moyenne générale	2.52	D'accord

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : A partir des résultats de ce tableau, nous constatons que les répondants sont d'accord avec le fait qu'on reconnaisse qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour assumer leurs tâches et qu'on leur fait ressentir qu'ils sont un maillon important dans le fonctionnement de leur service. En revanche, ils restent sans avis concernant le fait qu'on leur fasse ressentir une fierté vis-à-vis de leur travail, ou bien qu'ils peuvent créer par leur travail et enfin que leurs supérieurs approuvent leurs initiatives.

Cependant, les répondants sentent qu'on est reconnaissant envers eux car la reconnaissance a une moyenne générale de 2.52 sur 5. Cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la deuxième classe entre [1.80 – 2.60], ce qui signifie « **d'accord** ».

Les résultats de chaque item en pourcentage :

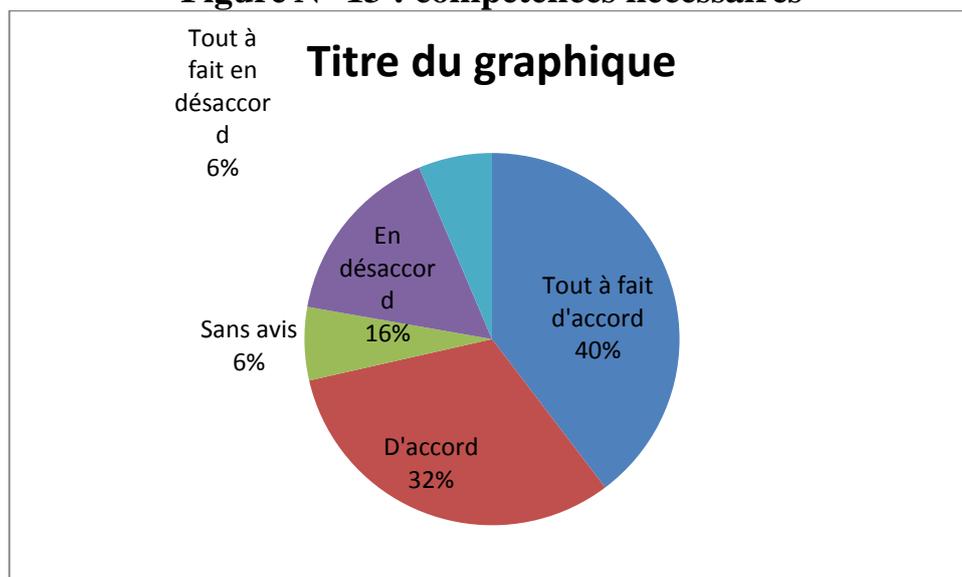
❖ **Item 4 : Je possède les compétences nécessaires pour assumer mes tâches**

Tableau 13.3.1 : item 4

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	25	40%
D'accord	20	32%
Sans avis	4	6%
En désaccord	10	16%
Tout à fait en désaccord	4	6%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Figure N° 13 : compétences nécessaires



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montre que 6 % des répondants sont tout à fait en désaccord avec le fait qu'on reconnaisse qu'elles ont les compétences nécessaires pour assumer leurs tâches, 16 % sont en désaccord, 16 % restent sans avis, 32 % sont d'accord et enfin 40 % sont tout à fait d'accord. Cependant la majorité des répondants sentent la reconnaissance de leur capacité à exercer leurs tâches.

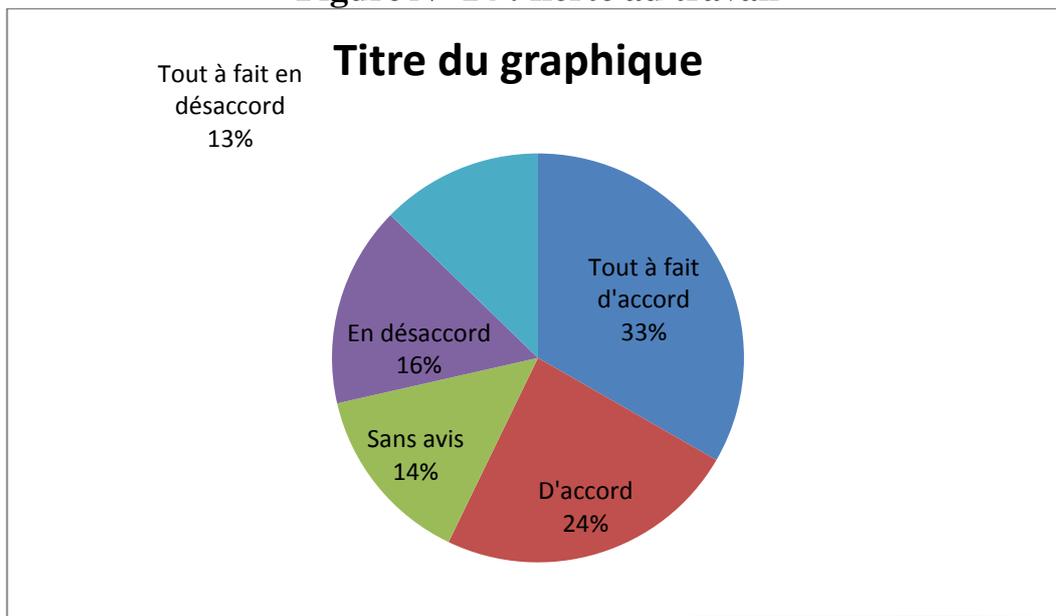
❖ **Item 5 : Mon travail me donne un sentiment de fierté**

Tableau 13.3.2 : item 5

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	21	33%
D'accord	15	24%
Sans avis	9	14%
En désaccord	10	16%
Tout à fait en désaccord	8	13%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel de SPSS version 21

Figure N° 14 : fierté au travail



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montre que 13 % des répondants sont tout à fait en désaccord avec le fait qu'on leur fasse ressentir une fierté vis-à-vis de leur travail, 16 % sont en désaccord, 14 % restent sans avis, 24 % sont d'accord et enfin 33 % sont tout à fait d'accord. Cependant les degrés d'accord des répondants restent divisés concernant le sentiment de fierté que leur procure leur travail.

❖ **Item 7 : J'ai la possibilité de créer par mon travail**

Tableau 13.3.3 : item 7

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	21	33%
D'accord	15	24%
Sans avis	9	14%
En désaccord	10	16%
Tout à fait en désaccord	8	13%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

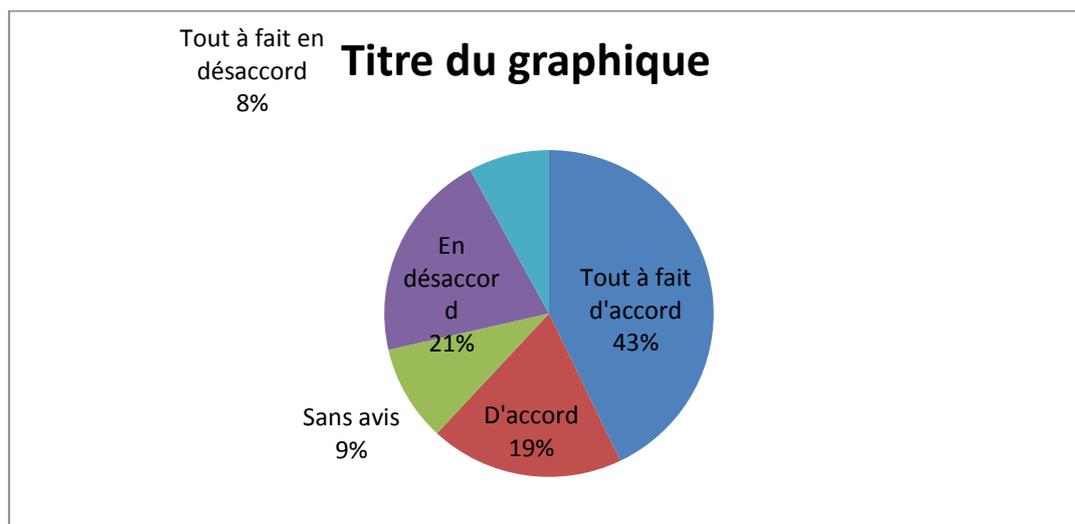
❖ **Item 8 : Je suis un maillon important dans le fonctionnement du service**

Tableau 13.3.4 : item 8

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	27	43%
D'accord	12	19%
Sans avis	6	10%
En désaccord	13	21%
Tout à fait en désaccord	5	8%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel de SPSS version 21

Figure N° 15 : se sentir important au travail



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montre que 8 % des répondants sont tout à fait en désaccord avec le fait qu'on leur fasse ressentir qu'ils sont un maillon important dans le fonctionnement du service, 21 % sont en désaccord, 9 % restent sans avis, 19 % sont d'accord et enfin 43 % sont tout à fait d'accord. Cependant la majorité (19%+43%) des répondants sentent qu'ils sont un maillon important dans le fonctionnement de leur service.

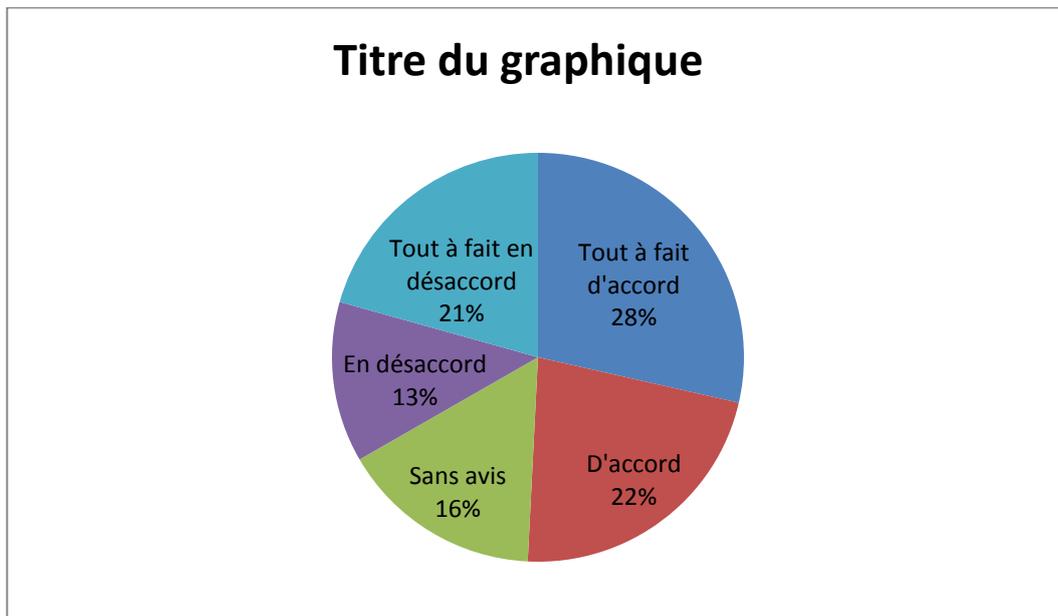
❖ **Item 12 : Mon supérieur approuve les initiatives que je prends**

Tableau 13.3.5 : item 12

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	18	29%
D'accord	14	22%
Sans avis	10	16%
En désaccord	8	13%
Tout à fait en désaccord	13	21%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Figure N° 16 : Prise en compte des initiatives



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montre que 21% des répondants sont tout à fait en désaccord avec le fait que leur supérieur approuve leurs initiatives, 13% sont en désaccord, 16% restent sans avis, 22% sont d'accord et enfin 28% sont tout à fait d'accord. Cependant les degrés d'accord des répondants restent divisés concernant l'approbation de leurs initiatives de la part de leur supérieur.

-Concernant les réponses des répondants sur l'implication

Tableau 13.4 : implication

Items	Questions liée à la confiance	La moyenne pondérée	La classe de Likert
3	Je progresse grâce à mon travail	2.73	Sans avis
9	Je fournis des efforts pour atteindre le volume de travail fixé	2.11	D'accord
13	Je me préoccupe beaucoup que l'entreprise atteigne les objectifs fixés	2.46	D'accord
15	J'ai toujours partagé les objectifs de l'entreprise	2.87	Sans avis
	Moyenne générale	2.54	D'accord

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : A partir de ce tableau, nous constatons que les répondants sont d'accord avec le fait de reconnaître qu'ils fournissent des efforts pour atteindre le volume de travail fixé et qu'ils se préoccupent que l'entreprise atteigne les objectifs fixés. En revanche, ils préfèrent rester sans avis concernant le progrès grâce à leur travail et le fait qu'ils ont toujours partagé les objectifs de l'entreprise.

Cependant, les répondants sont impliqués dans leur travail, car l'implication a une moyenne générale de 2.54 sur 5. Cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la deuxième classe entre [1.80 – 2.60], ce qui signifie « **d'accord** ».

Les résultats de chaque item en pourcentage :

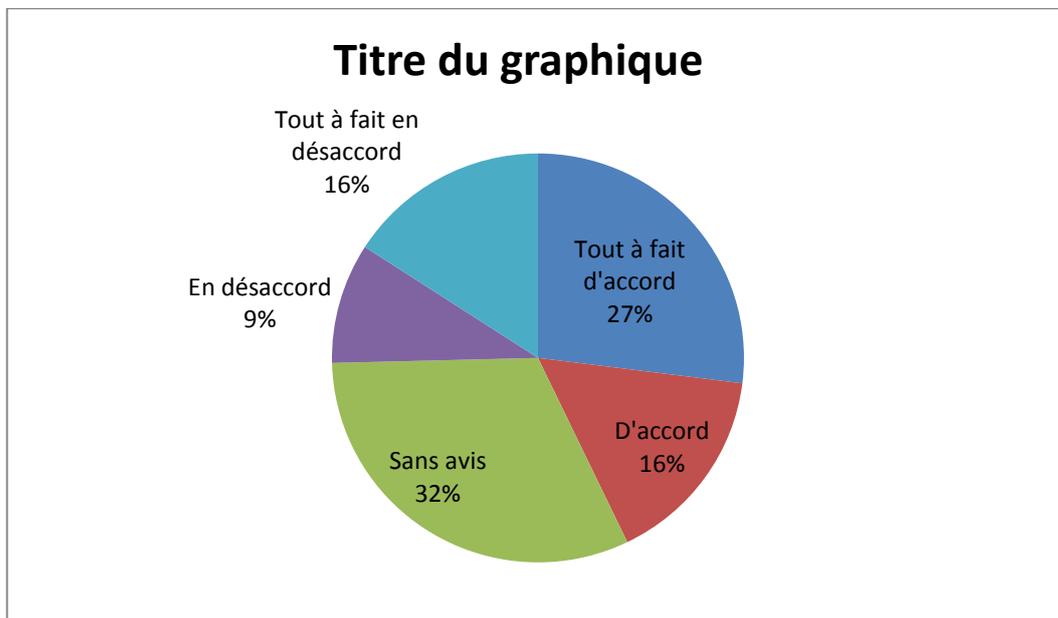
❖ **Item 3 : Je progresse grâce à mon travail**

Tableau 13.4.1 : item 3

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	17	27%
D'accord	10	16%
Sans avis	20	32%
En désaccord	6	10%
Tout à fait en désaccord	10	16%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel de SPSS version 21

Figure N° 17 : Progrès grâce à son travail



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montre que 16% des répondants sont tout à fait en désaccord avec le fait qu'ils progressent grâce à leur travail, 9% sont en désaccord, 32% restent sans avis, 16% sont d'accord et enfin 27% sont tout à fait d'accord. Cependant les degrés d'accord des répondants restent divisés concernant le progrès grâce au travail, avec un penchant pour le sans avis.

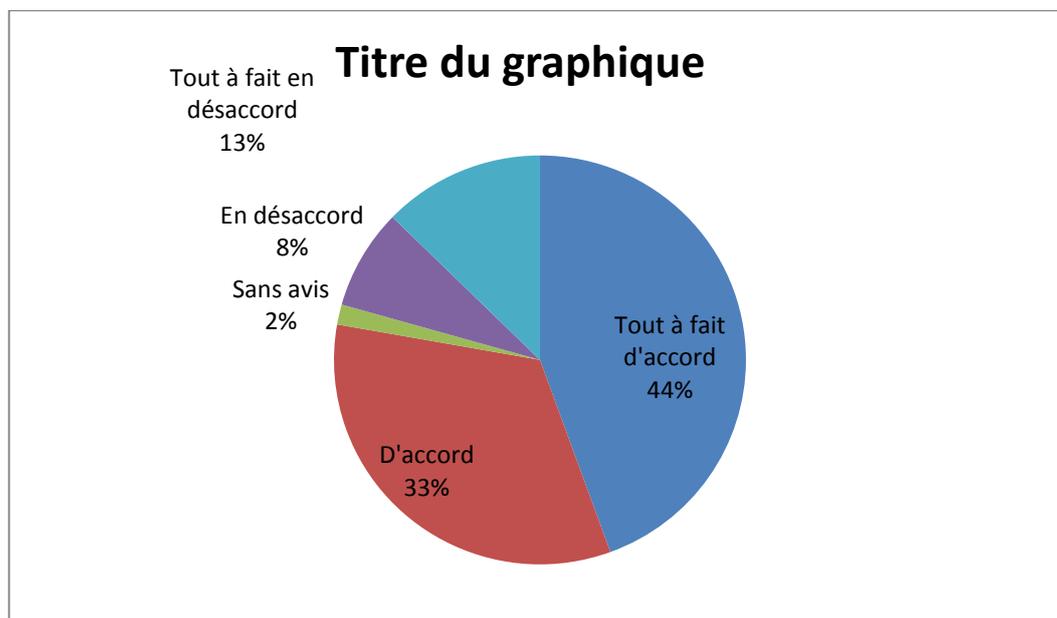
❖ **Item 9 : Je fournis des efforts pour atteindre le volume de travail fixé**

Tableau 13.4.2 : item 9

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	28	44%
D'accord	21	33%
Sans avis	1	2%
En désaccord	5	8%
Tout à fait en désaccord	8	13%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel de SPSS version 21

Figure N° 18 : fournir des efforts



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montre que 13 % des répondants sont tout à fait en désaccord avec le fait qu'ils fournissent des efforts pour atteindre le volume de travail fixé, 8% sont en désaccord, 2 % restent sans avis, 33 % sont d'accord et enfin 44 % sont tout à fait d'accord. Cependant la majorité (33%+44%) des répondants fournissent les efforts nécessaires pour atteindre le volume de travail fixé.

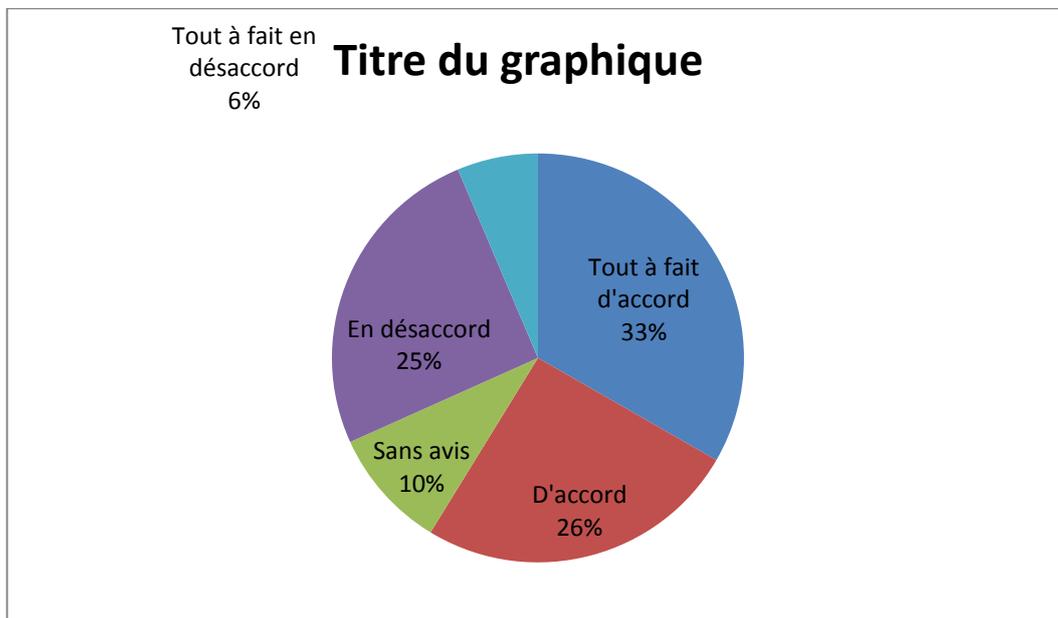
❖ **Item 13 : Je me préoccupe beaucoup que l'entreprise atteigne les objectifs fixés**

Tableau 13.4.3 : item 13

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	21	33%
D'accord	16	25%
Sans avis	6	10%
En désaccord	16	25%
Tout à fait en désaccord	4	6%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel de SPSS version 21

Figure N° 19 : Se préoccuper des objectifs organisationnels



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel de EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montre que 6 % des répondants sont tout à fait en désaccord avec le fait de se préoccuper que l'entreprise atteigne les objectifs fixés, 25% sont en désaccord, 10 % restent sans avis, 26 % sont d'accord et enfin 33 % sont tout à fait d'accord. Cependant la majorité (26%+33%) des répondants se préoccupent que l'entreprise atteigne les objectifs fixés.

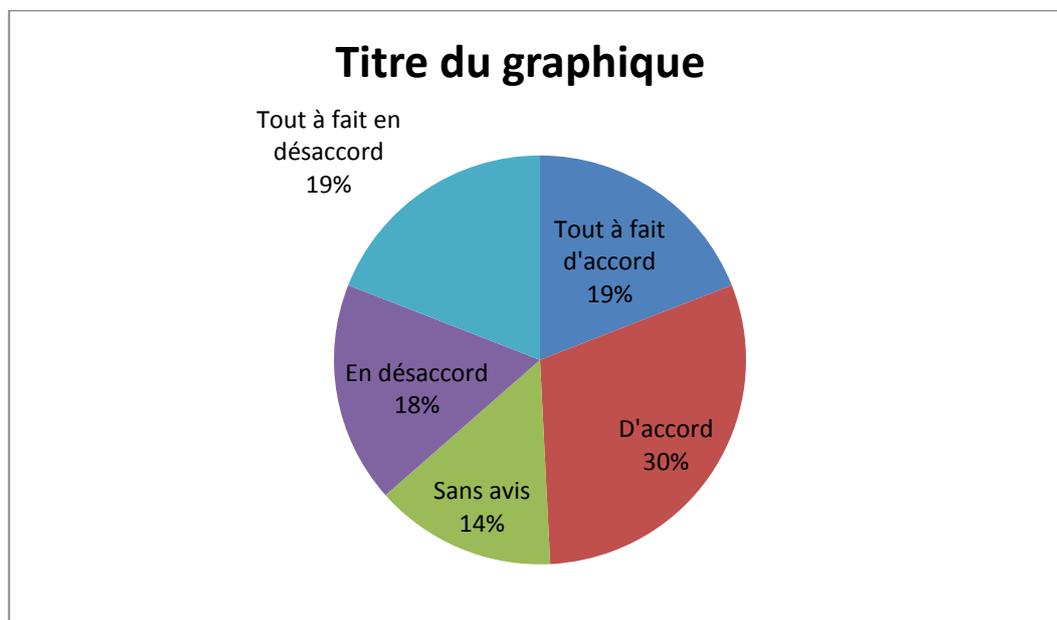
❖ **Item 15 : J'ai toujours partagé les objectifs de l'entreprise**

Tableau 13.4.4 : item 15

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	12	19%
D'accord	19	30%
Sans avis	9	14%
En désaccord	11	17%
Tout à fait en désaccord	12	19%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Figure N° 20 : Toujours partager les objectifs organisationnels



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montre que 19% des répondants sont tout à fait en désaccord avec l'idée qu'ils ont toujours partagé les objectifs de l'entreprise, 18% sont en désaccord, 14% restent sans avis, 30% sont d'accord et enfin 19% sont tout à fait d'accord. Cependant les degrés d'accord des répondants restent divisés concernant le fait de toujours partager les objectifs de l'entreprise autant qu'employé.

-Synthétique sur la motivation

Tableau 14 : Synthétique sur la motivation

Variables de la motivation	Moyenne générale	Classe de Likert
Satisfaction	2.52	D'accord
Confiance	2.34	D'accord
Reconnaissance	2.50	D'accord
Implication	2.54	D'accord

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : Etant donné que les répondants sont d'accord avec la satisfaction au travail, qu'on leur accorde une confiance dans l'exécution de leurs tâches, qu'on leur attribue une reconnaissance vis-à-vis des efforts fournis et qu'ils sont impliqués dans leur travail. Nous pouvons constater que ces derniers sont donc motivés.

B. La perception des travailleurs de leurs leaders

Chacun des items suivants représente un style de leadership, selon la définition de Black et Mouton pour chaque style :

❖ **Item 17 : Mon supérieur accorde plus d'importance aux tâches qu'aux employés.**

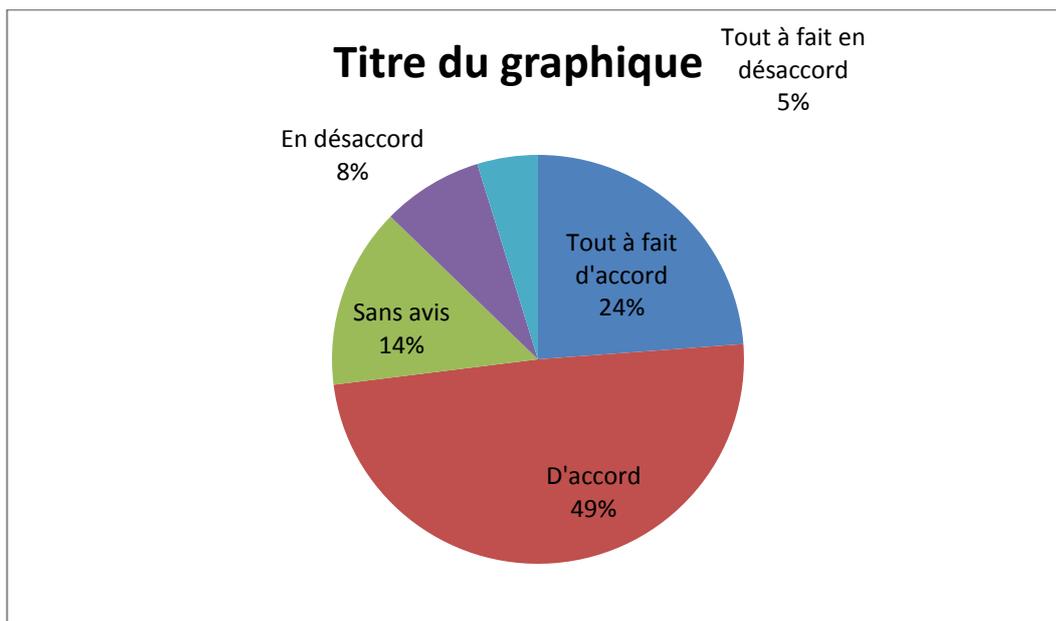
Cette item représente deux styles de leadership selon la définition de Black et Mouton, si les répondants penchent pour un d'accord cela signifie que c'est le « **style autocrate** ». En revanche, s'ils sont en désaccord, cela signifie que c'est le « **style social** ».

Tableau 15.1 : item 17

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	15	24%
D'accord	31	49%
Sans avis	9	14%
En désaccord	5	8%
Tout à fait en désaccord	3	5%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Figure N° 21 : Perception du style autocrate



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montrent que 5% des répondants sont tout à fait en désaccord avec l'idée que leur supérieur accorde plus d'importance aux tâches qu'aux employés, 8% sont en désaccord, 14% restent sans avis, 49% sont d'accord et enfin 24% sont tout à fait d'accord.

Cependant, la majorité des répondants sont d'accord avec le constat que leur supérieur accorde plus d'importance aux tâches qu'aux employés, ce qui signifie que la perception des répondants de leur leader, est qu'il est un **leader autocrate**.

❖ **Item 18 : Mon supérieur accorde de l'importance aux tâches autant qu'aux employés**

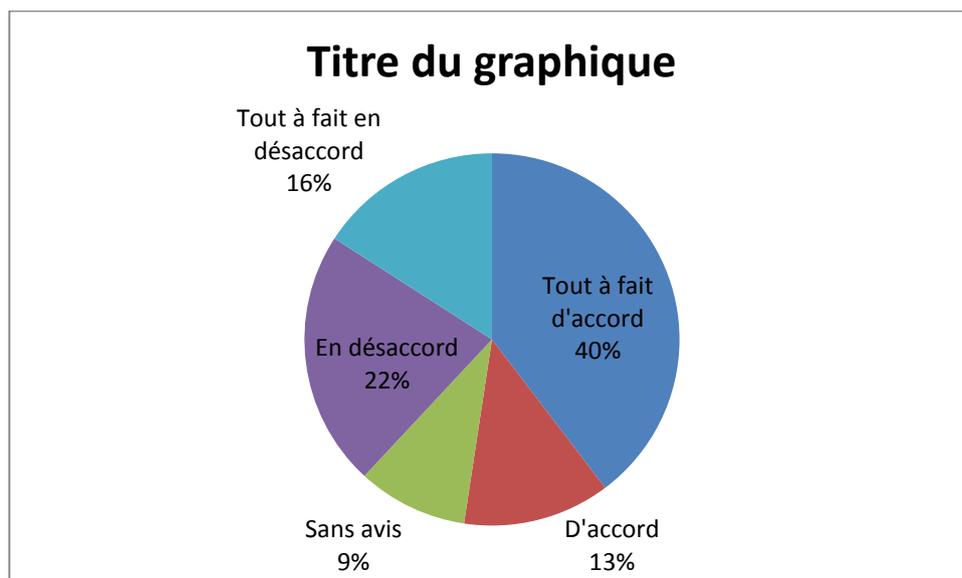
Cet item représente selon la définition de Black et Mouton le « **style intégrateur** ».

Tableau 15.2 : item 18

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	15	24%
D'accord	31	49%
Sans avis	9	14%
En désaccord	5	8%
Tout à fait en désaccord	3	5%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Figure N° 22 : Perception du style intégrateur



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel de EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montrent que 16% des répondants sont tout à fait en désaccord avec l'idée que leur supérieur accorde de l'importance aux tâches autant qu'aux employés, 22% sont en désaccord, 9% restent sans avis, 13% sont d'accord et enfin 40% sont tout à fait d'accord.

Cependant, la moitié des répondant se penchent pour un d'accord sur ce style, l'autre moitié se penche pour un désaccord ou sans avis, donc le degré d'accord reste divisé sur ce style de leadership.

❖ **Item 19 : Mon supérieur n'accorde d'importance ni aux tâches ni aux employés**

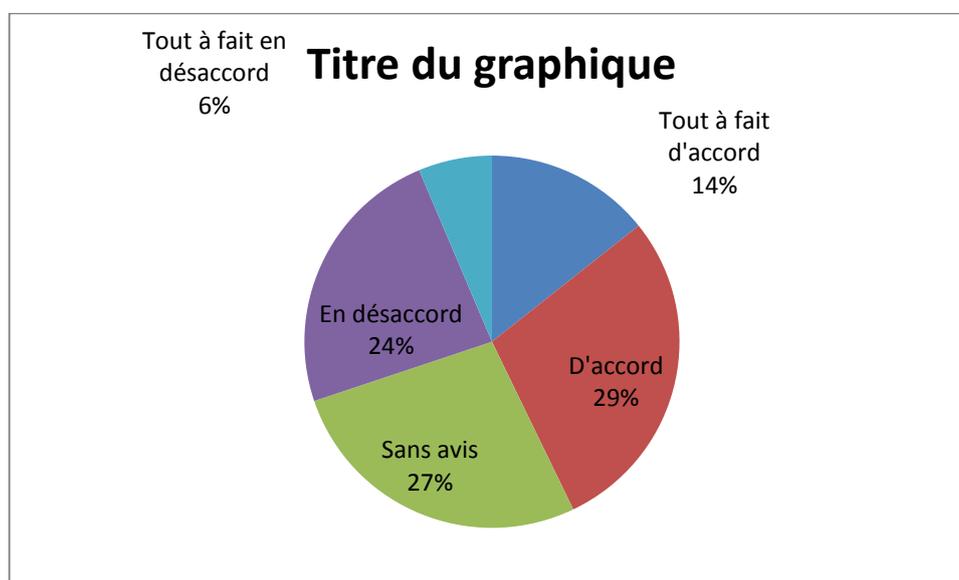
Selon la définition de Black et Mouton, ce style de leadership est le « **style laisser-faire** ».

Tableau 15.3 : item 19

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	9	14%
D'accord	18	29%
Sans avis	17	14%
En désaccord	15	27%
Tout à fait en désaccord	4	6%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Figure N° 23 : perception du style laisser-faire



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montrent que 6% des répondants sont tout à fait en désaccord avec l'idée que leur supérieur n'accorde de l'importance ni aux tâches ni aux employés, 24% sont en désaccord, 27% restent sans avis, 29% sont d'accord et enfin 14% sont tout à fait d'accord.

Cependant, moins de la moitié des répondants se penchent pour un d'accord sur ce style, l'autre moitié se penche pour un désaccord ou sans avis, donc le degré d'accord reste divisé sur ce style de leadership.

❖ **Item 20 : Mon supérieur essaye de trouver un équilibre entre les tâches et les employés**

Black et Mouton décrivent le dirigeant agissant ainsi par définition comme leader compromis, cet item représente donc le « **style compromis** ».

Tableau 15.4 : item 20

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	16	25%
D'accord	16	25%
Sans avis	7	11%
En désaccord	9	14%
Tout à fait en désaccord	15	24%
Total	63	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Figure N° 24 : perception du style compromis



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel EXCEL 2016

Analyse : Ce tableau et cette figure montrent que 24% des répondants sont tout à fait en désaccord avec l'idée que leur supérieur essaye de trouver un équilibre entre l'exécution des tâches et l'attention aux employés, 14% sont en désaccord, 11 % restent sans avis, 25% sont d'accord et enfin 26% sont tout à fait d'accord.

Cependant, la moitié des répondants se penchent pour un d'accord sur ce style, l'autre moitié se penche pour un désaccord ou sans avis, donc le degré d'accord reste divisé sur le style compromis.

-Synthèse de la perception des travailleurs de leurs leaders

Les travailleurs ne voient pas leurs leaders comme social, ils n'étaient pas d'accord majoritairement sur les styles laisser-faire, intégrateur et compromis ; En revanche, ils étaient d'accord majoritairement sur le style autocrate.

Cependant, nous pouvons conclure que les travailleurs de la GTH voient leurs leaders comme autocrates c'est-à-dire, qu'ils sont plus centrés sur l'exécution des tâches que sur l'attention au facteur humain.

C. La relation entre le style de leadership et la motivation

Calcul du coefficient de corrélation « Pearson » entre chaque style de leadership et les variables de la motivation

- Tableau 16.1 : L'impact du style autocrate sur la motivation des travailleurs

Les variables de la motivation	Corrélées au « style autocrate », Item17	Corrélations
Item1	0.29	Faible corrélation
Item2	0.44	Faible corrélation
Item3	0.28	Faible corrélation
Item4	0.45	Faible corrélation
Item5	0.39	Faible corrélation
Item6	0.30	Faible corrélation
Item7	0.44	Faible corrélation
Item8	0.37	Faible corrélation
Item9	0.40	Faible corrélation
Item10	0.35	Faible corrélation
Item11	0.39	Faible corrélation
Item12	0.16	Faible corrélation
Item13	0.32	Faible corrélation
Item14	0.34	Faible corrélation
Item15	0.37	Faible corrélation
Item16	0.49	Faible corrélation

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : Dans tous les cas de figure, le coefficient de corrélation est inférieur à 0.5, ce qui signifie une faible corrélation entre les variables de la motivation et le style autocrate. Cela signifie que si le leader exerce le style autocrate, les employés peuvent être motivés ou non. Quant au style social, il est inexistant dans la perception des employés.

Tableau 16.2 : L'impact du style intégrateur sur la motivation des travailleurs

Les variables de la motivation	Corrélées au « style intégrateur », item 18	Corrélations
Item1	0.66	Corrélés positivement
Item2	0.62	Corrélés positivement
Item3	0.69	Corrélés positivement
Item4	0.63	Corrélés positivement
Item5	0.57	Corrélés positivement
Item6	0.59	Corrélés positivement
Item7	0.55	Corrélés positivement
Item8	0.61	Corrélés positivement
Item9	0.62	Corrélés positivement

Item10	0.69	Corrélés positivement
Item11	0.74	Fort Corrélés positivement
Item12	0.81	Fort Corrélés positivement
Item13	0.75	Fort Corrélés positivement
Item14	0.72	Fort Corrélés positivement
Item15	0.71	Fort Corrélés positivement
Item16	0.66	Corrélés positivement

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : Dans tous les cas de figure, le coefficient de corrélation est supérieur à 0.5, ce qui signifie qu'il y'a une corrélation positive entre les variables de la motivation et le style intégrateur, parfois fortement corrélés positivement. Cela signifie que si le leader exerce le style intégrateur, les employés seront motivés, plus le leader est intégrateur et plus les employés seront motivés.

- Tableau 16.3 : L'impact du style laisser-faire sur la motivation des travailleurs

Les variables de la motivation	Corrélées au « style laisser-faire », Item19	Corrélations
Item1	0.34	Faible corrélation
Item2	0.37	Faible corrélation
Item3	0.40	Faible corrélation
Item4	0.31	Faible corrélation
Item5	0.28	Faible corrélation
Item6	0.18	Faible corrélation
Item7	0.37	Faible corrélation
Item8	0.36	Faible corrélation
Item9	0.37	Faible corrélation
Item10	0.35	Faible corrélation
Item11	0.41	Faible corrélation
Item12	0.30	Faible corrélation
Item13	0.43	Faible corrélation
Item14	0.45	Faible corrélation
Item15	0.43	Faible corrélation
Item16	0.46	Faible corrélation

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 21

Analyse : Dans tous les cas de figure, le coefficient de corrélation est inférieur à 0.5, ce qui signifie une faible corrélation entre les variables de la motivation et le style laisser-faire. Cela signifie que si le leader exerce le style laisser-faire, les employés peuvent être motivés ou non.

- Tableau 16.4 : L'impact du style compromis sur la motivation sur la motivation des travailleurs

Les variables de la motivation	Corrélées au « style compromis », item 20	Corrélations
Item1	0.65	Corrélés positivement

Item2	0.57	Corrélés positivement
Item3	0.68	Corrélés positivement
Item4	0.62	Corrélés positivement
Item5	0.61	Corrélés positivement
Item6	0.65	Corrélés positivement
Item7	0.60	Corrélés positivement
Item8	0.61	Corrélés positivement
Item9	0.57	Corrélés positivement
Item10	0.71	Fort Corrélés positivement
Item11	0.73	Fort Corrélés positivement
Item12	0.76	Fort Corrélés positivement
Item13	0.73	Fort Corrélés positivement
Item14	0.69	Fort Corrélés positivement
Item15	0.76	Fort Corrélés positivement
Item16	0.67	Corrélés positivement

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel de SPSS version 21

Analyse : Dans tous les cas de figure, le coefficient de corrélation est supérieur à 0.5, ce qui signifie qu'il y'a une corrélation positive entre les variables de la motivation et le style compromis, avec certains items, fortement corrélés positivement. Cela signifie que si le leader exerce le style compromis, les employés seront motivés et plus le leader est compromis, plus les employés seront motivés.

1.3 Comparaison entre les résultats des deux questionnaires

Le questionnaire numéro 1, adressé aux leaders, fait ressortir le style de leadership dominant au sein de l'entreprise selon la perception des leaders eux-mêmes. En revanche le questionnaire numéro 2, adressé aux travailleurs, fait ressortir le style de leadership dominant dans l'entreprise selon la perception des non leaders que nous avons appelé les travailleurs.

Selon les résultats du questionnaire numéro 1, la majorité des leaders de la GTH se voient comment des « **leaders intégrateurs** » ; des leaders qui accordent de l'importance à la réalisation des tâches et l'atteinte des objectifs autant qu'ils se préoccupent des relations humaines et le climat de travail au sein de l'entreprise. En revanche, la majorité des travailleurs trouvent que leurs leaders sont plutôt des « **leaders autocrates** » ; Des leaders qui exigent d'eux la réalisation des tâches et les objectifs planifiés plus qu'ils ne se préoccupent des conflits internes, ou les différentes relations entre les employés au sein de l'entreprise.

2. Analyse Qualitative

Afin de renforcer la fiabilité de notre étude, qui rappelons-le est « l'impact du style de leadership sur la motivation des travailleurs », nous avons voulu faire un entretien avec le DRH (le directeur des ressource humaines) et un autre avec le directeur de la DMS (la direction des matériels stratégiques) là où nous avons passé le plus de temps lors de notre stage pratique,

pour en savoir plus sur la politique de motivation et le style de leadership exercé au sein de l'entreprise.

2.1 L'entretien avec le DRH

Le 23 Mai 2018, au sein de l'entreprise nationale de réalisation générale des travaux hydrauliques la GTH, après avoir expliqué notre thème de recherche et les objectifs de notre étude, nous avons fait un entretien avec le Directeur des Ressources humaines de l'entreprise, les questions et les réponses étaient ainsi :

Question n°1 :

Bonjour, pouvez-vous nous faire en quelques phrases, une présentation de votre fonction et des missions de votre direction ?

Réponse : Bonjour, absolument, ma fonction et les missions de ma direction pointent vers la même réponse. Nous sommes chargés du développement des compétences de notre personnel et la formation continue de l'ensemble du personnel, afin d'avoir un personnel qualifié et compétent.

Question N°2 :

Parmi les styles de leadership suivants, où vous vous situez ?

-Le style social : le dirigeant est plus centré sur les relations humaines que sur l'exécution des tâches ;

-Le style laisser-faire : le dirigeant laisse ses employés réaliser par eux-mêmes leurs tâches sans les contraindre et les laisse également régler leur conflit par eux-mêmes ;

Le style intégration : le dirigeant accorde de l'importance à la réalisation des tâches autant que les relations humaines ;

Le style autocrate : le dirigeant attend de ses employés surtout la réalisation des tâches et ne se préoccupe pas des conflits internes ;

Le style intégrateur : il accorde de l'importance au facteur humain autant que la réalisation des tâches ;

Le style compromis : le dirigeant essaye de trouver l'équilibre entre la réalisation des tâches et les relations humaines.

Réponse : Je me vois dans le style intégrateur, j'accorde de l'importance à l'atteinte des objectifs fixés et je me préoccupe également du climat interne de l'entreprise, à la résolution des conflits et à l'instauration de bonnes relations de travail.

Question N°3 :

Selon vous, lequel domine au sein de la GTH ?

Réponse : le style dominant au sein de la GTH est le style autocrate, tous les dirigeants cherchent la réalisation des tâches et l'atteinte des objectifs fixés, c'est la priorité pour eux.

Question N°4 :

Pouvez-vous nous décrire les différents instruments de motivation (salaires, primes, ...) pratiqués par votre DRH au sein de la GTH ?

Réponse : Tous les instruments de motivation pratiqués au sein de l'entreprise et pas seulement à la DRH sont financiers, comme l'augmentation du salaire, c'est ce que les employés cherchent le plus. Nous faisons également des formations et des promotions...

Question N°5 :

Parmi ces instruments, lequel (ou lesquels) souhaiteriez-vous développer plus ?

Réponse : L'instrument financier, parce que c'est celui qui motive le plus les employés, si vous dites à un employé de faire un tel ou tel travail et vous utiliser d'autres moyens de motivation peut être que ça aura un impact sur lui, mais certainement pas autant que l'instrument financier.

Question N°6 :

Pensez-vous que les managers au sein de la GTH sont conscients de l'impact d'un style de leadership sur la motivation de leur personnel ?

Réponse : Non, car comme je l'ai dit précédemment les managers cherchent surtout que les employés réalisent les tâches qu'on leur a affectées et l'atteinte des objectifs fixés.

Question N°7 :

Vous arrive-t-il d'intervenir auprès de certains de vos collègues afin qu'ils changent leur style de leadership jugé trop rigide ou trop négligeant ?

Réponse : Oui, je suis même intervenu auprès de mon supérieur pour lui demander de changer sa vision. Lorsqu'un manager est trop dur ou injuste, j'interviens afin que le climat de travail reste sain.

Question N°8 :

Quelle est la stratégie qui vous semble incontournable à mettre en place par la DRH pour améliorer les styles de motivations au sein de la GTH ?

Réponse : La stratégie qui améliorera la motivation dans l'entreprise, selon moi, elle doit reposer à 50 % sur le côté financier, quant aux 50 % restants, nous devons faire des réunions de sensibilisation, de la communication, la préparation du personnel le rassurer et le respecter. Il faut aussi appliquer un processus de motivation et appliquer les outils de surveillance pour déterminer les écarts de compétences et en venir à bout grâce aux formations.

Question N°9 :

Lors d'une promotion interne d'un cadre pour un poste de manager, ou lors d'un recrutement externe pour un tel poste, êtes-vous regardant sur le type de leadership qu'il le sera ?

Réponse : Oui bien sur, on lui fait passer des tests préliminaires qui sont basés sur des critères, et cela dépend du poste qu'il va occuper, s'il sera un cadre de maîtrise ou d'exécution. Nous avons un référentiel de compétences spécial pour le leadership, comme vous pouvez le constater sur ce document (voir l'annexe). Ce document concerne le comportemental du manager. Pour s'en assurer le DRH doit faire un entretien préliminaire pour voir si le manager est plutôt timide ou est ce qu'il s'impose, est ce qu'il fait voir des contradictions...

Question N°10 :

Vous arrive-t-il d'aborder ce sujet de style de leadership au niveau du Conseil de direction, avec votre PDG?

Réponse : Avant le départ de l'ancien PDG oui, car il s'intéressait à ce sujet. Nous faisons même une évaluation une fois par an qui sablait les métiers clefs de l'entreprise et les postes de réalisation. En revanche, le nouveau PDG s'intéresse uniquement à la réalisation des tâches. Cela est du aux problèmes financiers et économiques par lesquels la GTH est passée.

Question N°11:

Avez-vous autres choses à rajouter par rapport au sujet de notre entretien d'aujourd'hui ?

Réponse : En toute sincérité, au niveau de la plupart des entreprises, la structure de la DRH se résume à une simple appellation, car en réalité elle fait les missions d'une administration, ou bien elle joue le rôle classique de la DRH qui est la gestion des carrières, elle ne se préoccupe pas vraiment de la motivation et de l'impact du style de leadership. On n'a pas encore atteint la hauteur d'une véritable DRH. Cependant, nous avons essayé de faire du progrès, il est vrai qu'avec la certification ISO 9001, nous avons obtenu certains résultats d'amélioration, mais n'empêche que nous sommes toujours loin. C'est bien beau de parler de l'impact du style de leadership sur la motivation, mais à mon avis ça reste à 70% théorique.

2.2. L'entretien avec le Directeur de la DMS (Direction des Matériels Stratégiques)

Le 05 Mai 2018, au sein de la Direction des Matériels Stratégiques de la GTH, après avoir expliqué notre thème de recherche et les objectifs de notre étude, nous avons fait un entretien avec son Directeur, les questions et les réponses étaient ainsi :

Question n°1 :

Bonjour, pouvez-vous nous faire en quelques phrases, une présentation de votre fonction et des missions de votre direction ?

Réponse : Je suis le responsable sur la politique de gestion de l'entreprise, je préside les commissions en interne c'est-à-dire que les réunions du personnel sont sous ma responsabilité.

Quant à la mission principale de notre direction, c'est la mise à disposition du matériel tous types au profit des directions de réalisations des projets et assurer la gestion du matériel et sa maintenance pour le confier intact aux projets.

Question N°2 :

Parmi les styles de leadership suivants, où vous vous situez ?

-Le style social : le dirigeant est plus centré sur les relations humaines que sur l'exécution des tâches ;

-Le style laisser-faire : le dirigeant laisse ses employés réaliser par eux-mêmes leurs tâches sans les contraindre et les laisse également régler leur conflit par eux-mêmes ;

Le style intégration : le dirigeant accorde de l'importance à la réalisation des tâches autant que les relations humaines ;

Le style autocrate : le dirigeant attend de ses employés surtout la réalisation des tâches et ne se préoccupe pas des conflits internes ;

Le style intégrateur : il accorde de l'importance au facteur humain autant que la réalisation des tâches ;

Le style compromis : le dirigeant essaye de trouver l'équilibre entre la réalisation des tâches et les relations humaines.

Réponse : Sachez que le directeur est le pilote de l'entreprise, c'est le premier responsable. Cependant, je ne me base pas essentiellement sur le côté social, je pense surtout aux intérêts de l'entreprise, comme l'élaboration d'un plan d'action, de déterminer une vision et la mise en place d'objectifs planifiés et cela selon les capacités de l'entreprise, car à la fin, ce sera nos résultats financiers qui vont nous déterminer ! Le directeur doit donc être autoritaire. Je me situe dans le style autocrate, je justifie cela par un argument très simple, nous sommes une entreprise de production et de réalisation de projets, à la fin nos objectifs vont être calculés, est ce qu'ils sont atteints ou pas ? C'est pourquoi je trouve que le style que j'adopte est le plus approprié à cette entreprise.

Question N°3:

Selon vous, lequel domine au sein de la GTH ?

Réponse : C'est le style autocrate, c'est celui dirigé vers les objectifs. Sachez que le personnel vient pour atteindre les objectifs fixés. L'objectif planifié est un critère de la motivation, sans objectifs cette dernière ne serait pas efficace.

Ce style permet d'atteindre les objectifs, une fois qu'il est atteint, nous aurons les moyens financiers pour motiver nos employés.

D'un autre côté, c'est le style de leadership réglementaire, on motive si les objectifs sont atteints par des primes réglementées.

Je vous donne l'exemple d'un enseignant qui explique tout à ses étudiants et qui fait beaucoup d'effort. Les étudiants ensuite il va y avoir ceux qui vont avoir de bonnes notes et il y'en aura également ceux qui vont avoir des mauvaises. C'est la même chose pour le leader avec son style de leadership et la motivation. Nous avons donné des motivations par des moyens financiers, il y'en a qui réagissent bien et qui sont motivés en travaillant bien et d'autres pas. Ce que je veux vous dire, c'est que la mentalité des employés joue également un grand rôle.

Question N°4 :

Êtes-vous conscient de l'importance d'un style de leadership sur la motivation et le rendement du personnel ? Vos collègues le sont-ils aussi ?

Réponse : Oui, évidemment je suis conscient de l'impact de chaque style de leadership sur la motivation et mes collègues aussi.

Il est vrai que les relations comportementales du directeur jouent un rôle important, mais n'empêche qu'elle ne passe pas en priorité face à la motivation financière qui reste la plus importante au sein de l'entreprise.

Question N°5 :

Pensez-vous donner suffisamment d'importance au style de leadership et son impact sur la motivation de vos employés ? Ou jugez-vous cela comme n'étant pas une priorité ?

Réponse : Nous donnons de l'importance au style de leadership car nous sommes conscients qu'il a un impact sur la motivation des employés. Etant donné que la motivation joue un rôle très important au niveau des entreprises car si elle n'existait pas, la production resterait stationnaire et les résultats escomptés seront moindres ; Il faut et nous la prenons en considération et ceci est déjà un pas pour notre entreprise.

Question N°6 :

Quelle est votre appréciation des instruments de motivation pratiqués au niveau de la GTH? Sont-ils suffisants ?

Réponse : l'instrument de motivation le plus efficace est la motivation financière. En réalité 80% de la motivation est financière, au sein de la GTH il n'y en a pas d'autres ou plutôt elles sont rares ; On n'a pas encore atteint le niveau des autres motivations.

Question N°7 :

Quel est l'instrument que vous souhaiteriez développer le plus au sein de la GTH ?

Réponse : l'instrument que je souhaite développer c'est la motivation financière individuelle, car il y'a la motivation financière collective et individuelle. La développer en instaurant une

synchronisation de la production par des primes octroyées individuellement au mérite de l'employé.

Question N°8 :

Vous arrive-t-il d'intervenir auprès de certains de vos collègues afin qu'ils changent leur style de leadership jugé trop rigide ou trop négligeant ?

Réponse : Oui évidemment, j'interviens et je veille au respect du personnel.

Question N°9 :

Avez-vous autres choses à rajouter par rapport au sujet de notre entretien d'aujourd'hui ?

Réponse : Oui, selon moi, chaque directeur devrait être évalué chaque année par son hiérarchie sur les objectifs planifiés, et ceci constitue une réelle motivation pour lui et son staff.

2.3 La synthèse des deux entretiens

Les deux entretiens convergent vers la même direction. Ils sont d'accord sur le fait de l'importance de l'impact du style de leadership sur la motivation des travailleurs. Cependant pour que cette dernière soit réellement concrète, elle doit être financière ; Car la motivation financière reste la plus attractive pour les travailleurs. Ils sont également d'accord sur le fait que le style de leadership qui domine au sein de la GTH est le style « **autocrate** ». En revanche, ils divergent sur le style sensé être le plus motivant pour les travailleurs. Le DRH, affirme que c'est l'intégrateur, et le directeur de la DMS affirme que c'est l'autocrate.

Enfin, les deux interviewés, étant donné leur expérience ont apporté une vision plus concrète sur le terrain à travers leur jugement sur notre recherche

La conclusion du chapitre :

Au long de ce dernier chapitre, nous avons tenté de présenter, analyser et synthétiser les résultats de notre enquête, pour déterminer l'impact du style de leadership sur la motivation des travailleurs au sein de l'entreprise.

Nous avons d'abord commencé par une présentation de l'entreprise, et de ses différentes directions. Surtout de celle où nous avons passé le plus de temps lors de notre stage.

Ensuite, nous avons entamé la partie de recherche sur terrain où les résultats de l'étude menée dans l'entreprise nous ont permis de déterminer le style de leadership dominant au sein de l'entreprise et le degré de motivation des travailleurs. Nous avons également pu déterminé la relation entre le style de leadership et la motivation, ainsi que son impact sur cette dernière.

Enfin, nous avons effectué des synthèses de nos deux analyses quantitative et qualitative et nous avons déterminé les forces et les faiblesses de l'entreprise accompagnées de nos recommandations pour l'amélioration de la pratique du style de leadership et la motivation des travailleurs au sein de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Au jour d'aujourd'hui, l'environnement devient de plus en plus complexe et instable pour les entreprises, il impose d'elles un effort grandissant et continu d'adaptation et de modernisation. De ce fait, l'entreprise a besoin de ressources humaines motivées à la réalisation des objectifs organisationnels, et cela par un bon exercice du leadership.

En effet, la motivation des travailleurs les laisse tisser des liens de respect et d'affection qui se traduiront par leur implication, leur présence, leur conscience professionnelle et leur souci pour la réussite de leur entreprise. La motivation des travailleurs représente donc un avantage concurrentiel pour l'entreprise surtout vis-à-vis de la réalisation des objectifs organisationnels.

Cependant, la motivation évoque une délégation, une décentralisation de la prise de décision. Elle désigne le processus selon lequel un leader ou un manager partage son pouvoir avec ses subordonnées.

De ce fait, les écrits évoquent l'importance de l'engagement des leaders de l'entreprise pour motiver les travailleurs ; le dirigeant leader doit avoir des performances élevées, avoir une capacité de communiquer avec ses employés. Il doit travailler en équipe, prendre des décisions partagées et éveiller la capacité collective car la motivation est relative au style de leadership exercé. En matière de motivation, les théories sont diverses, et le leader doit tirer de chacune les enseignements utiles à la direction de ses employés.

Tout au long de notre travail, nous avons tenté de mettre en relief les enjeux liés à la motivation des travailleurs et sa relativité avec le style de leadership adéquat tout en expliquant comment l'adoption d'un style donné, impactera la motivation des travailleurs.

Ainsi, nous avons essayé dans notre partie pratique de déterminer le style de leadership dominant au sein de l'entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA. Nous avons également essayé de mettre en évidence le lien existant entre la motivation des travailleurs et le style de leadership du dirigeant, et enfin nous avons tenté de terminer le type de lien ou l'impact entre ces deux éléments. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur l'analyse quantitative et qualitative des informations recueillies dans l'entreprise à travers nos questionnaires, nos entretiens et nos observations. De plus, pour en avoir le cœur net, nous avons adressé un questionnaire pour les employés, un autre pour les dirigeants et des entretiens auprès des dirigeants pour être sûre de la cohérence des résultats de la recherche.

Nous avons constaté que l'entreprise dispose de travailleurs qui ont beaucoup d'expérience ce qui constitue une force importante pour l'entreprise. Nous avons constaté aussi, que le style de leadership dominant selon les employés est le style autocrate (d'après les résultats des mesures du degré d'accord des employés avec chaque style), en revanche, les leaders se voient dans le style intégrateur ! (Selon la grille managériale de Black et Mouton). Pour trancher, nous avons effectué deux entretiens auprès des responsables (le DRH, et le Directeur de la DMS) qui revendiquent quel style est le plus approprié, et tenu au courant du style le plus pratiqué à l'entreprise grâce à la mise en place de la politique et la vision de l'entreprise ; Sans oublier nos observations faites au long de notre séjour à l'entreprise. Nous avons finalement constaté que c'est « **le style autocrate qui est le plus exercé dans l'entreprise** » ce qui nous confirme la première hypothèse.

Nous avons trouvé que les corrélations calculées entre le style de leadership et la motivation des employés étaient significatives (supérieures à 0.5). Ce qui nous affirme la deuxième hypothèse. « **Oui, il existe une relation entre le style de leadership et la motivation des travailleurs** ».

Par contre, la corrélation entre le style autocrate et les variables de la motivation est inférieur à 0.5, ce qui signifie qu'il y'a une faible corrélation. C'est-à-dire que plus le leader exerce le style autocrate, le travailleur peut être motivé ou amotivé ou démotivé !

Cependant, à notre grand étonnement, « **les employés de l'entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA sont motivés malgré l'exercice du style autocrate** », (d'après les résultats des mesures du degré d'accord des employés avec chaque variable de la motivation) ; Ce qui nous infirme la troisième hypothèse.

L'état des lieux dans l'entreprise nous a amené à proposer des essais de recommandations et de suggestions. Dans un premier temps, il faut changer les comportements des leaders par la favorisation des styles modernes basés sur la participation et la délégation de pouvoir, comme le style intégrateur ou le style compromis. Il s'agira dans un deuxième temps d'augmenter le nombre des employés dans les programmes de formation, ce qui leur permettra de développer les compétences, la motivation et la satisfaction des employés.

Pour la réalisation de ce travail, nous nous sommes heurtés à certains problèmes, comme la contrainte du temps qui ne nous a pas permis de nous déplacer sur toutes les directions de l'entreprise qui se trouvent dans plusieurs wilayas du pays. Mais aussi, à pouvoir réaliser d'autres entretiens pour enrichir notre analyse qualitative. D'un autre coté la nature de l'activité des sujets candidats à l'enquête, nous a posé une difficulté par rapport à la disponibilité d'une grande tranche de la population étudiée.

Au terme de notre travail, nous devons souligner que ce modeste travail n'a pas pour prétention d'être un travail parfait, il est amené à être revu et corrigé. Ce travail est toujours complété par des futures recherches qui font avancer les réflexions sur le sujet et qui témoignent de la nature même de la connaissance scientifique. Cela nous amène à suggérer plusieurs pistes de recherche comme par exemple :

- L'impact du style de leadership sur la communication de crise et la mobilisation des employés ;
- L'impact de la motivation des employés sur l'empowerpement de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrage :

- 1- ADAIR J. – LEADERSHIP AND MOTIVATION: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others, Edition Kogan Page, London, 2007.
- 2- BOUCHER P., LESCURE S. - Vous avez dit leadership ! Edition Afnor, Paris, 2007.
- 3- CARRE P., FENOUILLET F. - Traité de psychologie de la motivation. De DUNOD, Paris, 2009.
- 4- CHABERT R.- Les fiches outils du manager. Editions d'Organisation, Paris, 2011.
- 5- Construire son plan d'action pour devenir leader. Les Editions Demos, Paris, 2012.
- 6- CRISTOL D., LAIZE C., RADU LEFEBVRE M. – Leadership et management : Etre leader, ça s'apprend !, Edition De Boeck, Bruxelles, 2011.
- 7- DALMAS M .- Les méta modèles de la motivation au travail : constructions théoriques et propositions de recherche. LES NOTES DU LIRHE, TOULOUSE, 2007.
- 8- DEJOUX C. – Management et leadership. Edition DUNOD, Paris, 2014.
- 9- DETRIE J.-P. et al. – STRATEGOR : Stratégie, structure, décision, identité. InterEditions, paris,1993.
- 10- FIRSIROUTOU A. – Stratégie et moteurs de performance : Les défis et les rouages du leadership stratégique. Edition Chenelière McGraw-hill, CHENELIERE EDUCATION, Québec, 2004.
- 11- KHELASI R.- LEADERSHIP. Edition Houma, Alger, 2013.
- 12- LEVY-LEBOYER C. - La motivation au travail. Editions d'Organisation, 2006.
- 13- LEVY-LEBOYER C. - La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies. Edition d'Organisation, 2002.
- 14- MASLOW A. – Devenir le meilleur de soi-même : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité. Edition NOUVEAUX HORIZONS- ARS, Paris, 2008.
- 15- MONIOLIE C.- La Gestion des ressources humaines. Edition ellipses, Paris,2011.
- 16- PETIT V-C. – Leadership : L'art et la science de la direction d'entreprise, Edition Pearson, France, 2013.

- 17- PLANE J-M. –Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains, Edition Dunod, Paris, 2015.
- 18- RADON B. – Guide du leadership : Progressez vers la fonction du dirigeant. Edition DUNOD, Paris, 2007.
- 19- Robbins S., Jude T. – Comportement organisationnel, Edition Pearson Education, France, 2006.
- 20- ROJOT J., ROUSSEL P., VANDENBERGHE C. - Comportement organisationnel. V. 3 De Boeck, Louvain-la-Neuve, 2009.
- 21- ROUSSEL P. - LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES. LES NOTES DU LIHRE, Université Toulouse 1, 2000.
- 22- SCHERMERHORN J. -comportement humain et organisation, édition ERPI, 2ème édition, France, 2002.
- 23- TURGEON B., LAMAUTE D. - Le management : dimensions pratiques. Edition Chenelière Education, 2ème éd, Montréal, 2006, p108.

Revue :

- 1- CAIRE G.,- Lectures du taylorisme. Revue de l'Economie Sociale, 1985, N 3 et 4.
- 2- CARDINAL J. – Les 5 clés du leadership. Revue de Gestion HEC Montréal, 2017.
- 3- CORNELLIER M. – Leadership et argent. Revue de presse LE DEVOIR. 2012.
- 4- DESAUTELS G. – Le leadership conscient, songez-y. Revue de Gestion HEC Montréal, 2018.
- 5- SMITH W. –B et al. - Academy of Managemeni Learning & Educafion, 2012, Vol. II, No. 3, 463-478, 2012.

Mémoire :

- 1- MAKHLOUFI (Sahraoui) : le leadership et son rôle dans la performance des travailleurs ; mémoire de magistère en science commercial ; Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2011.

Site internet :

<http://danielus.over-blog.com/article-theories-de-la-motivation-des-individus-au-travail-46093164.html> Le 22/03/1018

https://www.academia.edu/16840568/La_theorie_de_la_motivation_des_ressources_humaines Le 27/03/2018

: <file:///C:/Users/anis/Downloads/56955199c7d8b.pdf> Le 27/03/2018

<http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?f=60252> Le 27/03/2018

: <file:///C:/Users/anis/Downloads/56955199c7d8b.pdf> Le 27/03/2018

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-176820-du-leadership-a-la-motivation-2135823.php#inscription> Le 18/05/2018

www.gth-group.com à plusieurs reprises

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Dédicace

Remerciement

Liste des figures

Liste des tableaux

Résumé

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	11
CHAPITRE I : La motivation au travail	3
Section 01 : Concept de la « motivation »	2
1. Définition et historique de la motivation	2
1.1. Historique du concept de motivation.....	2
1.2 Définitions de la motivation	3
2. Différence avec d'autres concepts connexes.....	6
2.1 La mobilisation	6
2.2 L'engagement.....	6
2.3 La satisfaction.....	6
2.4 L'implication	7
3. Le processus de la motivation	7
4. Typologie de la motivation	9
Section 02 : Les théories de la motivation : cadre théorique	10
1.La théorie de l'école scientifique	10
1.1 L'organisation scientifique du travail de TAYLOR.....	10
1.2 L'école des ressources humaines d'Elton MAYO.....	10
2. Les théories des besoins et du contenu	11
2.1 Le modèle hiérarchique de MASLOW (1954)	11
2.2 Le modèle « ERG » d'ALDERFER (1969).....	12
2.3 Le modèle des besoins manifestes de MURRAY	13
2.4 Le modèle Bi-factorielle des satisfactions d'HERZBERG.....	14
2.5 La théorie des caractéristiques du travail d'HACKMAN et OLDHAM (1976, 1980).....	15
2.5.1 La variété des compétences requises par la tâche.....	15
2.5.2 L'importance de la tâche	15
2.5.3 L'autonomie.....	16
2.5.4 Le feed-back	16

2.6. La théorie de Mac Gregor.....	16
3. Les théories du processus	16
3.1 La théorie de justice organisationnelle et de l'équité d'Adams (1963-1965).....	16
3.2 La théorie des attentes de Vroom (1964)	17
3.3 La théorie de la motivation par fixation des objectifs de LOCK (1968).....	19
Section 03 : La démotivation des employés.....	20
1. Définition de la démotivation.....	20
2. Les facteurs de démotivation au travail	20
3. Les risques de la démotivation	21
4. Moyen de motivation du personnel (solution)	21
4.1 La motivation par les méthodes de management	21
4.1.1 La communication interne claire et transparente.....	22
4.1.2 La reconnaissance	22
4.1.3 La motivation par les conditions de rémunération	23
4.1.4 La motivation par les conditions de travail	23
4.1.5. La motivation par le travail lui-même	25
CHAPITRE II : Le leadership	3
Section 01 : Les concepts de base du leadership	28
1. Origine et définition du leader et du leadership	28
1.2 Définition du leader.....	28
1.3 Définitions du leadership	29
1.4 Définition du style de leadership	30
2. Généralités sur le leadership.....	30
2.1 Les formes du leadership	30
2.2 Les caractéristiques du leadership	30
2.3 Les facteurs du leadership.....	31
2.4. Mission, vision et principes du leadership	32
2.5. Le management et le leadership.....	35
2.6. Différence entre gestionnaire, manager et leader.....	35
2.7 Leadership et concepts connexes : Pouvoir et autorité.....	36
Section 02 : Les approches théoriques du leadership.....	39
1. Approches par les traits.....	39
2. Approche par les styles de leadership.....	40
2.1 La théorie axée sur les comportements.....	40
2.1.1 La recherche de l'université de l'IOWA.....	40
2.1.2 La recherche de l'université de l'OHIO.....	41

2.1.3 Les recherches de l'université du MICHIGAN.....	41
2.1.4 Le modèle de Likert	42
2.1.5 Le modèle de Blake & Mouton.....	42
3. L'approche psychanalytique du leadership.....	44
3.1 Le leader narcissique	44
3.2 Le leader possessif.....	44
3.3 Le leader séducteur	45
3.4 Le leader sage.....	45
4. Les approches contemporaines.....	45
4.1 Le leadership émotionnel et les travaux de Goleman.....	45
4.2 Le leadership charismatique	47
4.3 Le leadership transactionnel	48
4.4 Le leadership transformationnel.....	49
Section 03 : Le leadership et la motivation	51
1. Ce qu'on attend d'un leader.....	51
2. Pourquoi le leader doit-il motiver ses collaborateurs.....	52
3. La théorie du 50/50 (The fifty fifty rules)	53
4. Leadership et motivation	54
CHAPITRE III : L'impact du style de leadership sur la motivation des travailleurs au sein de l'entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA	56
Section 01: Présentation de l'entreprise.....	57
I. Présentation de l'entreprise.....	57
1. Identification de l'entreprise	57
2. Historique de l'entreprise.....	58
3. Les activités de l'entreprise	58
4. L'organisation de la GTH.....	58
5. L'organigramme de l'entreprise	59
II. Présentation de la DRH et de la direction des unités stratégiques la DMS	59
1. La présentation de la DMS	61
2. L'activité de la direction	61
3. L'organisation du travail.....	61
4. L'organigramme de la DMS	63
Section 02 : La méthodologie de travail.....	63
1. La méthode de recherche	63
1.1 Choix de la méthode de recherche	63
1.2 Concepts clefs et variables	63

1.2.1 Le niveau hiérarchique :	63
1.2.2 Les variables de l'étude	64
1.3 Population et échantillon :	64
1.3.1 Méthode de l'échantillonnage	64
1.3.2 Description de l'échantillon.....	65
1.4 Outil de recueil des données.....	65
1.4.1 Objectif du questionnaire de Black & Mouton.....	66
1.4.2 Objectif du questionnaire de Likert.....	66
1.4.3 Objectif des entretiens	66
1.5. Conception du questionnaire.....	66
1.5.1 Types de questions.....	66
2. La démarche statistique	67
2.1 Logiciel statistique	67
2.2 L'échelle de Likert.....	68
3. Analyse de la fiabilité interne du questionnaire	69
3.1 Echelle de mesure de la motivation	69
3.2 L'échelle de mesure de la perception du style de leadership par les employés.....	69
3.3 Mesure de la cohérence globale des échelles de l'étude	70
Section 03 : Synthèse et analyse des résultats.....	70
1. Analyse quantitative.....	70
1.1 Analyse quantitative du questionnaire 01 (des leaders).....	70
1.1.1 Analyse du profil des répondants (des leaders).....	70
1.1.2 La grille managériale de Black & Mouton de l'entreprise	72
1.2 Analyse quantitative du questionnaire 02 (des travailleurs)	73
1.2.1 Analyse du profil des répondants (des travailleurs).....	73
1.2.2 Analyse des résultats concernant les questions de la recherche.....	75
1.3 Comparaison entre les résultats des deux questionnaires	98
2. Analyse Qualitative.....	98
2.1 L'entretien avec le DRH	99
2.2. L'entretien avec le Directeur de la DMS (Direction des Matériels Stratégiques)	101
2.3 La synthèse des deux entretiens	104
Bibliographie	109
TABLE DES MATIERES	113
Annexes.....	118
Le modèle de Black et Mouton :	119
exes	119

Questionnaire numéro 01 : Questionnaire pour les leaders	121
Questionnaire numéro 02 : Questionnaire pour les travailleurs	125
Guide d'entretien DRH	128
Guide d'entretien DMS.....	130

ANNEXES

Annexes

Le modèle de Black et Mouton :

Scoring Section

After completing the Questionnaire, transfer your answers to the spaces below:

People

Question

1. _____

4. _____

6. _____

9. _____

10. _____

12. _____

14. _____

16. _____

17. _____

TOTAL _____

X 0.2 = _____

(Multiply the Total by 0.2 to get
your final score)

Task

Question

2. _____

3. _____

5. _____

7. _____

8. _____

11. _____

13. _____

15. _____

18. _____

TOTAL _____

X 0.2 _____

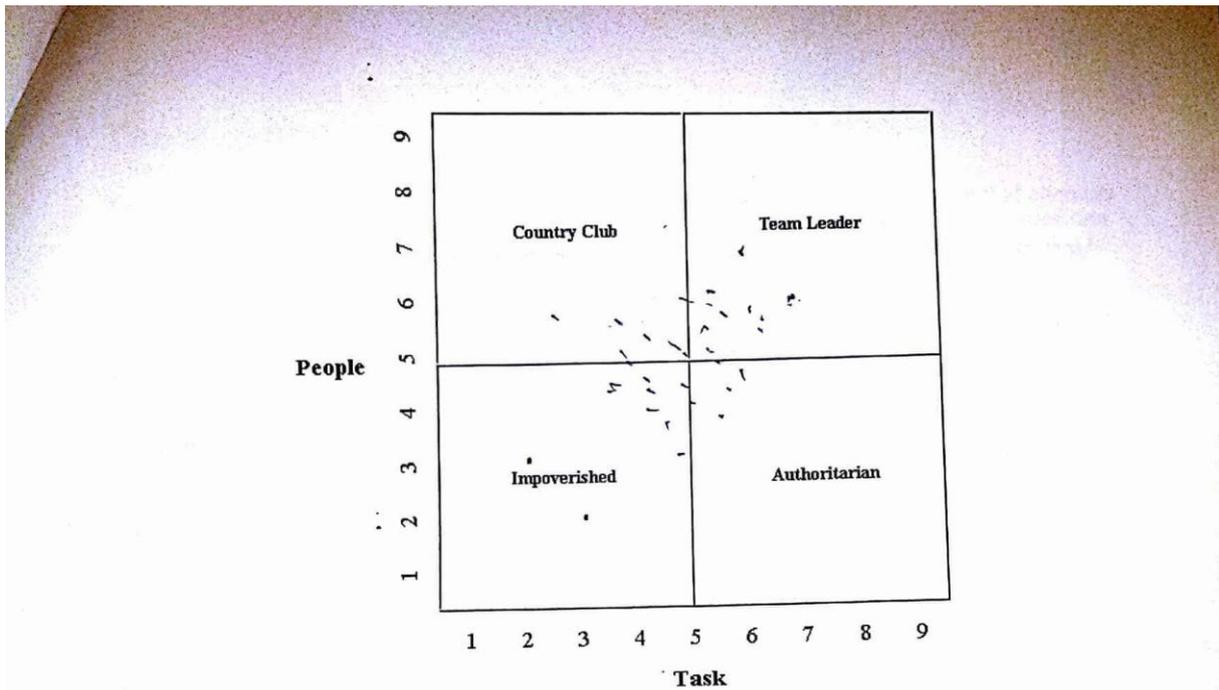
(Multiply the Total by 0.2 to get
your final score)

Matrix Section

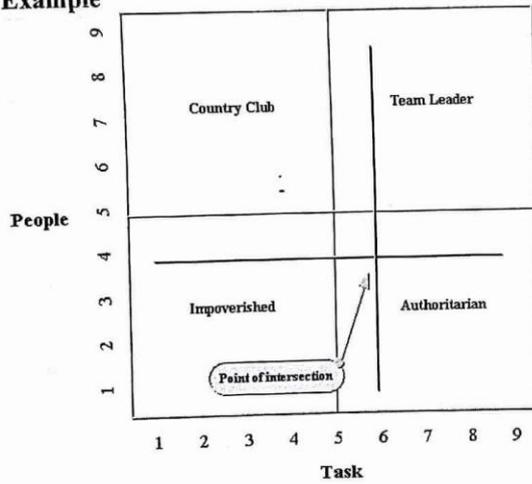
Plot your final scores on the graph below by drawing a horizontal line from the approximate people score (vertical axis) to the right of the matrix, and drawing a vertical line from the approximate task score on the horizontal axis to the top of the matrix. Then, draw two lines from each dot until they intersect. The area of intersection is the leadership dimension that you operate out of.

Creative Property of The Vision Council

Annexes



Example



The above sample shows score of 4 in the **people** section and a score of 6 in the **task** section. The quad where the two lines intersect is the leadership style, in this case -- **Authoritarian** section.

Annexes

Questionnaire numéro 01 : Questionnaire pour les leaders

ENQUÊTE DE TERRAIN

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de *Master en sciences économiques, commerciales et de gestion* à l'Ecole Supérieure de Commerce à Kolea (Tipaza, en Algérie), dans la spécialité *Organisation & Management des entreprises*, traitant de « **L'impact du style de leadership sur la motivation des travailleurs** », nous sommes amenés à réaliser une enquête de terrain auprès d'une entreprise. A cet effet, nous sollicitons votre collaboration et faisons appel à votre expertise pour compléter ce bref questionnaire. Les informations que vous nous transmettez nous seront essentielles, et ne serviront que cette étude de recherche.

Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps à fin de répondre au questionnaire qui suit :

Questionnaire numéro 1

Fiche technique

A. Sexe

- Féminin
- Masculin

B. Ancienneté

- Moins de 1 an
- De 1 à 5 ans
- De 6 à 10 ans
- Plus de 10 ans

C. âge

- Moins de 30 ans
- 31 – 40 ans
- 41– 50 ans
- Plus de 50 ans

D. Poste d'emploi

- Directeur
- Chef de département
- Chef de service
- Autre,

B. Etudes

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire
- Formation professionnelle

Annexes

Important : Lisez l'énoncé attentivement, puis utilisez l'échelle suivante afin de marquer la mesure qui s'applique réellement à vous.

Jamais..... ParfoisToujours

0 1 2 3 4 5

1. _____ J'encourage mon équipe à participer au moment de la prise de décision et j'essaie de mettre en œuvre leurs idées et suggestions.
2. _____ Rien n'est plus important que d'accomplir un objectif ou une tâche.
3. _____ Je surveille de près le calendrier pour m'assurer qu'une tâche ou un projet sera terminé à temps.
4. _____ J'aime encadrer mes employés sur de nouvelles tâches et procédures.
5. _____ Plus une tâche est difficile, plus je l'apprécie.
6. _____ J'encourage mes employés à être créatifs dans leur travail.
7. _____ Lorsque je vois une tâche complexe jusqu'à la fin, je m'assure que chaque détail est pris en compte.
8. _____ Je trouve qu'il est facile d'effectuer plusieurs tâches complexes en même temps.
9. _____ J'aime lire des articles, des livres et des revues sur comment former ses employés, le leadership et la psychologie ; et ensuite mettre en œuvre ce que j'ai lu sur le terrain.
10. _____ Lorsque je corrige les erreurs que font mes employés, je ne m'inquiète pas de l'éventuelle détérioration de la relation avec mes subordonnés.
11. _____ Je gère mon temps très efficacement.
12. _____ J'aime expliquer les subtilités et les détails d'une tâche ou d'un projet complexe à mes employés.
13. _____ Diviser les grands projets en petites tâches gérables est une seconde nature pour moi.
14. _____ Rien n'est plus important que de construire une bonne équipe.
15. _____ J'aime analyser les problèmes.
16. _____ Je respecte les limites avec les employés.

Annexes

- 17.** _____ Conseiller mes employés pour améliorer leur performance ou leur comportement est une seconde nature pour moi.

- 18.** _____ J'aime lire des articles, des livres et des revues spécialisées sur ma profession ; ensuite mettre en œuvre les nouvelles procédures que j'ai apprises.

Annexes

Questionnaire numéro 02 : Questionnaire pour les travailleurs

Questionnaire numéro 2

Fiche technique

A. Sexe

- Féminin
- Masculin

B. Ancienneté

- Moins de 1 an
- De 1 à 5 ans
- De 6 à 10 ans
- Plus de 10 ans

C. âge

- Moins de 30 ans
- 31 – 40 ans
- 41– 50 ans
- Plus de 50 ans

D. Poste d'emploi

- Directeur
- Chef de département
- Chef de service
- Autre,.....

B. Etudes

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire
- Formation professionnelle

Annexes

Important : En vous référant à vos tâches habituelles, indiquez par un "X" à l'endroit approprié, votre degré d'accord avec les propositions suivantes:

	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tout à fait en désaccord
1. J'aime le travail que je fais.	___	___	___	___	___
2. J'ai beaucoup de responsabilités dans mon travail.	___	___	___	___	___
3. Je progresse grâce à mon travail.	___	___	___	___	___
4. Je possède les compétences nécessaires pour assumer mes tâches.	___	___	___	___	___
5. Mon travail me donne un sentiment de fierté.	___	___	___	___	___
6. Les tâches que j'exécute me procurent beaucoup de satisfaction.	___	___	___	___	___
7. J'ai la possibilité de créer par mon travail.	___	___	___	___	___
8. Je suis un maillon important dans le fonctionnement du service.	___	___	___	___	___
9. Je fournis des efforts pour atteindre le volume de travail fixé.	___	___	___	___	___
10. Je suis stimulé par le travail que je fais.	___	___	___	___	___
11. Je peux obtenir de l'avancement dans mon travail.	___	___	___	___	___
12. Mon supérieur approuve les initiatives que je prends.	___	___	___	___	___

Annexes

	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tout à fait en désaccord
13. Je me préoccupe beaucoup que l'entreprise atteigne les objectifs fixés .	—	—	—	—	—
14. J'ai des possibilités d'avancement continues dans mon service.	—	—	—	—	—
15. J'ai toujours partagé les objectifs de l'entreprise.	—	—	—	—	—
16. J'ai les mains libres pour exercer mon emploi.	—	—	—	—	—
17. Mon supérieur accorde plus d'importance aux tâches qu'aux employés.	—	—	—	—	—
18. Mon supérieur accorde de l'importance aux tâches autant qu'aux employés.	—	—	—	—	—
19. Mon supérieur n'accorde d'importance ni aux tâches ni aux employés.	—	—	—	—	—
20. Mon supérieur essaye de trouver un équilibre entre les tâches et les employés.	—	—	—	—	—

Annexes

Guide d'entretien DRH

Question n°1 :

Bonjour, pouvez-vous nous faire en quelques phrases, une présentation de votre fonction et des missions de votre direction ?

Question N°2 :

Parmi les styles de leadership suivants, où vous vous situez ?

Le style social

Le style laisser-faire

Le style intégration

Le style autocrate

Le style compromis

Question N°3 :

Selon vous, lequel domine au sein de la GTH ?

Question N°4 :

Pouvez-vous nous décrire les différents instruments de motivation (salaires,) pratiqués par votre DRH au sein de la GTH ?

Question N°5 :

Parmi ces instruments, lequel (ou lesquels) souhaiteriez développer plus ?

Question N°6 :

Pensez-vous que les managers au sein de la GTH sont conscients de l'impact d'un style de leadership sur la motivation de leur personnel ?

Question N°7 :

Vous arrive-t-il d'intervenir auprès de certains de vos collègues afin qu'ils changent leur style de leadership jugé trop rigide ou trop négligeant ?

Annexes

Question N°8 :

Quelle est la stratégie qui vous semble incontournable à mettre en place par la DRH pour améliorer les styles de motivations au sein de la GTH ?

Question N°9 :

Lors d'une promotion interne d'un cadre pour un poste de manager, ou lors d'un recrutement externe pour un tel poste, êtes-vous regardant sur le type de leadership qu'il le sera ?

Question N°10 :

Vous arrive-t-il d'aborder ce sujet de style de leadership au niveau du Conseil de direction, avec votre PDG?

Question N°11:

Avez-vous autres choses à rajouter par rapport au sujet de notre entretien d'aujourd'hui ?

Annexes

Guide d'entretien DMS

Question n°1:

Bonjour, pouvez-vous nous faire en quelques phrases, une présentation de votre fonction et des missions de votre direction ?

Question N°2:

Parmi les styles de leadership suivants, où vous vous situez ?

Le style social

Le style laisser-faire

Le style intégration

Le style autocrate

Le style compromis

Question N°3:

Selon vous, lequel domine au sein de la GTH ?

Question N°4:

Êtes-vous conscient de l'importance d'un style de leadership sur la motivation et le rendement du personnel ? Vos collègues le sont-ils aussi ?

Question N°5:

Pensez-vous donner suffisamment d'importance au style de leadership et son impact sur la motivation de vos employés ? Ou jugez-vous cela comme n'étant pas une priorité ?

Question N°6:

Quelle est votre appréciation des instruments de motivation pratiqués au niveau de la GTH? Sont-ils suffisants ?

Annexes

Question N°7:

Quel est l'instrument que vous souhaiteriez développer le plus au sein de la GTH ?

Question N°8:

Vous arrive-t-il d'intervenir auprès de certains de vos collègues afin qu'ils changent leur style de leadership jugé trop rigide ou trop négligeant ?

Question N°9:

Avez-vous autres choses à rajouter par rapport au sujet de notre entretien d'aujourd'hui ?

