

Université A/Mira de Bejaïa
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Thème :

L'impact des styles de commandements sur la motivation des subordonnées.

Cas pratique : études empiriques des salariés de l'entreprise IFRI.

Mémoire de fin d'étude

En vue l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie du travail et des ressources humaines.

Réaliser par :

Boukeroui Dahbia

Chekroune Sabrina

Encadrer par :

M. Ahouari Zahir

Année universitaire : 2013/2014

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions le bon Dieu tout-puissant, de nous avoir donné la force et la patience de pouvoir mener ce travail à terme.

Notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre promoteur Mr AHOUARI Zahir pour ses orientations et le temps qu'il nous accordé pour notre encadrement.

Nous remercions également Mme BAKHOUS Chahra, pour ses conseils, son soutien et sa gentillesse tout au long du stage, ainsi que tous les salariés de l'entreprise IFRJ qui nous ont accueillis chaleureusement.

Nous tenons aussi remercier les membres du jury d'avoir acceptés d'évaluer notre travail.

Enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail

A MES TRÈS CHERS PARENTS PAPA ET MAMA...

A mon papa Bouzid qui a creux en moi, m'a fait confiance et m'assuré tout les moyens d'aller aussi loin que possible .Merci a toi cher papa .

A ma chère maman, pour tout ce qu'elle m'a apporté amour, soutien, encouragement et sacrifice. « Merci Mama je t'aime infiniment »

A mon frère NASSIM merci pour ton soutien et tes conseils si précieux même si que tu es loin des yeux mes prés du cœur. Je ne saurais quel mot utiliser pour te dire toutes mes reconnaissances, MERCI.

A mes sœurs Nassima, Fahima, Nounou. Aussi merci à ton mari Nabile. MERCI a vous. « je vous aime » Votre petite sœur

A mes petits MOUNA et AMINE et MAHDI mes chéris, vous faites mon bonheur à chaque foi que je vous entends ou que je vous vois, Merci pour vos rires et pour votre amour.

A NOUNA merci pour ta présence et ton soutien et tes conseils si précieux. Ta été toujours un exemple pour moi. je t'Adore

A MON MARI SALIM et sa famille

A toutes mes cousines et cousins, Warda ,Mima,Nouna,Laly,hamida Khaziza, Hassina ,Taous,,Lamine, Kahoucha. MERCI a vos tous.

A ma très chère binôme DABY Et sa famille

A tous mes amis(e), Aldja, Karima, Saliha, Nari, Didis, Sousou, Dahou

SABRINA

Dédicace

Tout au début, je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir donné du courage et de la patience afin de réaliser ce modeste travail que je dédie à :

Ma chère Maman que j'aime énormément, je prie dieu qu'elle repose en paix et puisse l'accueillir dans son vaste paradis.

Mon cher Papa qui a été toujours un exemple pour moi, et qui a veillé à ma réussite en déployant tous les efforts nécessaires. et à l'amour qu'il m'a toujours accordé.

Mes adorables soeurs que j'aime énormément, surtout ma petite soeurette mimi Amel.

Ma chère Ma baya.

Ma tante Djamila et toute sa famille.

Ma meilleure amie Tata.

Mes copines : Ouarda, Ourdia, Lila, Nina.

Sans oublier bien sûr ma chère binôme Saby et sa famille.

Tous ceux qui m'ont soutenu et aidé pour la réalisation de ce modeste travail

Dahbia

Lite de figures :

N°	Titre	page
01	Pyramide des besoins (MASLOW)	46

Liste des tableaux :

Numéro de tableau	Titre	Page
1	Répartition des enquêtés selon le sexe	
2	Répartition des enquêtés selon l'âge	
3	Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	
4	Répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale	
5	Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	
6	Répartition des enquêtés selon l'ancienneté socioprofessionnelle	
7	La Relation entre le sexe et la réaction du responsable face aux situations difficiles	
8	La Relation entre les catégories socioprofessionnelles et la nature de relation du responsable et ses salariés	
9	La relation entre le sexe et l'écoute de responsable pour ses subordonnés	
10	la relation entre le sexe et la réaction de responsable face aux problèmes rencontrés par les subordonnés	
11	La relation entre la catégorie d'âge et la liberté d'expression des salariés dans l'entreprise	
12	la relation entre le sexe et le degré de communication entre les collègues de travail	
13	la relation entre le sexe et le travail en groupe	
14	la relation entre le niveau d'instruction et la relation avec leur responsable hiérarchique et leurs collègues de travail	

15	la relation entre le sexe et les conflits entres les collègues.	
16	la relation entre l'ancienneté professionnelle et la participation à la résolution des conflits dans l'entreprise.	
17	la relation entre les catégories socioprofessionnelles et la participation à la prise de décisions	
18	la relation entre les catégories d'âge et la cohésion d'équipe au sein de l'entreprise	
19	la relation entre le niveau d'instruction et le sentiment d'accomplissement dans votre milieu de travail	
20	la relation entre le sexe et le sentiment d'être encouragé dans le milieu du travail	
21	La relation entre le sexe et le sentiment de complicité entre les collaborateurs au travail	
22	la relation entre l'ancienneté professionnelle et le plaisir à faire le travail	
23	la relation entre l'ancienneté professionnelle et la motivation au travail	

sommaire

Le sommaire

Introduction	I
---------------------------	----------

PARTIE THEORIQUE

Chapitre I : cadre méthodologique

1. Les raisons du choix du thème.....	6
2. Les objectifs de l'étude.....	6
3. La problématique	6
4. Les hypothèses.....	9
5. La définition des concepts.....	9
6. La méthode et technique utilisées	13
6.1. La méthode de la recherche	13
6.2. La technique de la recherche	14
7. l'échantillonnage	14
8. les difficultés rencontrées	15

Chapitre II : les différents styles de commandements

1. Définitions	17
2. Les différents types des styles de commandements	17
3. Les théories sur les styles de commandements	18
3.1. KURT LEWIN et la théorie du champ	13
3.2. MAC GREGOR et la dimension humaine de l'entreprise.....	21
3.3. RENSIS LIKERT (1903-1981) du principe des relations intégrées aux styles de directions	24
3.4. La grille managériale de BLACK ET MOUTON	28
4. le style de commandement participatif	32
4.1 Définition du style participatif	32

4.2 Les principes du style participatif.....	32
4.3. Les facteurs clés de succès à la mise en place du style participatif...	33
4.4. Les avantage du style participatif.....	36
4.5. Les limite du style participatif.....	38

Chapitre III : la motivation au travail

1. Classification du vocabulaire (Satisfaction, implication et motivation) ..	41
1.1. Satisfaction.....	41
1.2. Implication.....	42
1.3. Motivation.....	42
1.3.1 Le rôle de motivation	43
2. les modèles théoriques de la motivation au travail.....	44
2.1. le model hiérarchique de MASLOW.....	44
2.2. model d'alderfer d'ESC	48
2.3. le model bi factoriel des satisfactions de Herzberg.....	49
2.4. le model D'ADAMS.....	50

PARTIE PRATIQUE

Chapitre IV : présentation du lieu de l'enquête

1. situation géographique.....	55
2. historique de l'entreprise	55
3. missions et activités	56
4. les objectifs de l'organisme.....	56
5. IFRI dans le monde.....	58
6. effectifs	59

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

1. les caractéristiques personnelle de la population étudiée.....	61
2. Analyses et interprétation de la première hypothèse	66
3. Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse.....	72

4. Résultats de la première et deuxième hypothèse.....	87
4.1. Résultat de la première hypothèse.....	87
4.2. Résultat de la deuxième hypothèse	88
5. Discussion des résultats	89

Conclusion

Liste bibliographiques

Annexes

Introduction

Introduction :

La fonction ressources humaines occupe une place primordiale au sein des organisations .Bâtir un modèle de gestion des ressources en mesure d'attirer les meilleurs compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise .

Les dirigeants doivent impliqués leurs subordonnés dans la réalisation de leurs objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, et les stratégies de ses entreprises sont de plus en plus élaborées nécessitant une grande mobilisation des subordonnées .actuellement dans l'économie moderne, opté pour le management participatif et plus important pour garder une position astucieuse sur le marché.

La manière de diriger le personnel varie d'une entreprise à l'autre. Cela dépend certes de la personnalité du dirigeant mais aussi d'un certain nombre de facteurs liés à l'entreprise elle-même, son environnement, son personnel, etc¹.

La participation du personnel employé dans les entreprises ne doit pas être freinée par un style de commandement inadapté, voir irrationnel. Chaque dirigeant doit prendre conscience de cette réalité pour éviter d'en subir des conséquences, il doit faire du style de commandement un moteur de progrès pour l'entreprise .le style démocrate est alors de plus en plus importante au sein de toute entreprise car elle constitue un moyen de motivation des subordonnés ce qui entraine une augmentation de la productivité.

¹<http://www.enviedentreprendre.com/2009/06/organiser-pour-r%C3%A9ussir.html>, consulté

Les styles de commandement doivent ainsi résoudre la question de savoir comment mettre en place un style qui soit suffisamment motivant pour que le salarié ait envie de donner le maximum¹, car lorsqu'un salarié perçoit qu'il est peut être un passager clandestin, c'est-à-dire dans une position où les autres membres de l'organisation ne sont pas en mesure d'évaluer sa contribution, il est vraisemblable que sa motivation en est affectée.

Aujourd'hui, la motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants. Donc définir un meilleur style de commandement qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines.

Notre étude menée au sein de l'entreprise IFRI, spécialisé dans le domaine des boissons divers, a pour objectif de démontrer l'importance de style de commandement dans l'entreprise et son impacte sur la motivation des subordonnées.

Pour aborder ce thème, nous avons divisé notre travail en deux parties, la première partie est consacrée au volet théorique qui se scinde en trois chapitres :

Le premier chapitre concerne le cadre méthodologique qui présentera les raisons du choix du thème, ses objectifs, la problématique et les hypothèses proposées, la définition des concepts clés ainsi que la méthode et la technique utilisée ; le deuxième chapitre portera des généralités sur les styles de commandements qui contient les différents styles de commandement ,les objectifs et les théories des styles de commandement, ainsi des généralité sur le style de commandement participatif ; le troisième chapitre sera consacré à la motivation au travail où l'on parlera de rôle de motivation au travail, et des principales théories de la motivation au travail .

¹ CADIN Loïc et Francis GUERIN, Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théories. 2ème édition, Dunod, Paris 2004, P231.

La deuxième partie est consacrée à la pratique qui est également divisée en deux chapitres:

Le quatrième chapitre comportera présentation du lieu de l'enquête, son historique et ses différents services, les objectifs de l'organisme, l'effectifs ; le cinquième chapitre présentera l'analyse et l'interprétation des résultats à travers les tableaux réalisées pour chaque hypothèse, et nous clôturons enfin notre étude par une conclusion générale qui répondra à notre problématique dont les hypothèses seront confirmées ou infirmées.

partie théorique

Chapitre I

Cadre méthodologique

1. Les raisons du choix de thème

La construction de la recherche « consiste à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques »¹.

- Découvrir le rôle des styles de commandement sur la motivation des subordonnés.
- L'importance du thème par rapport à la sociologie.

2. Les objectifs de la recherche

- Montrer le rôle des styles de commandement et l'influence qu'il joue sur la motivation des ouvriers.

¹THIETART R A, méthode de recherche en management, édition DUNOD, 1999, p38.

3. Problématique

L'actualité des questions portant sur les styles de commandement n'est pas démontrée aujourd'hui. En effet, face à l'émergence de formes organisationnelles innovantes mais aussi de nouvelles entreprises, ces questions se posent avec acuité. Comment faut-il diriger une équipe ? Suivant quel style et quelle approche de la dimension humaine au travail ? Si ces interrogations sont encore omniprésentes à l'heure actuelle, il faut savoir qu'il existe de nombreux travaux et apports sur ces dimensions. Il est essentiel de revisiter, de les discuter pour chercher à en mesurer la portée opérationnelle mais aussi les limites¹. Déterminent le choix de style de commandement sont les individus auxquels s'applique, les tâches ainsi que la situation en elle-même.

Mais pourtant, il est évident que la notion de style de commandement n'est pas très connue dans le continent africain en général, et encore moins en Algérie. Toute fois, même s'il faut reconnaître que ces dirigeants font preuve de capacités managériales importantes, ils leur faudrait désormais s'armer de standards modernes en matière de gestion d'entreprises, pour des résultats encore meilleurs, et éviter ainsi des situations routinières de la gestion qui handicapent considérablement la productivité et la profitabilité.

C'est d'ailleurs pourquoi la manière de diriger le personnel varie d'une entreprise à l'autre, cela dépend certes de la personnalité du dirigeant, ou de son style de commandement mais aussi d'un certain nombre de facteurs liée à l'entreprise elle-même, son environnement son personnel etc....cela dis : « la tentions d'être un chef juste et humain et naturelle dans un homme ;mais il faut savoir que le pouvoir change profondément celui qui l'exerce :la raison en est dans les nécessités de commandement, qui son inflexibles»².

¹PLANE Jean-Michel, Théorie et Management des Organisations, 2ème Édition, Dunod, Paris, 2008, P68

²Emile Chartier, dit Alain Mortagne-au-Perche 1868, le Vésinet, 1951, P59.

Dans les entreprises, tous les dirigeants n'ont pas forcément la même manière de commander.

Les différents styles de commandement ont été étudiés par plusieurs auteurs et leurs théories au cours du temps, où on trouve KURT LEWIN qui parle de la dynamique du groupe et styles de commandement, où il a mené plusieurs expérimentales sur les groupements humains au travail. On trouve aussi RENSIS LIKERT, un continuateur de Lewin puisqu'il cherche à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieur et subordonné peut conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique.

Alors que MAC GREGOR va plus loin que Lewin et élabore une véritable théorie de management, c'est-à-dire une manière de conduire l'homme. Enfin on trouve BLACK, MOUTON qui a élaboré un model synthétisant différents modes de management imaginable dans les organisations, l'approche de BLACK et MOUTON repose sur une conception bipolaire du management. Les styles de commandement tendent à évoluer vers une plus grande association des subordonnés dans l'élaboration et l'application des décisions, c'est-à-dire à une plus grande liberté d'action du personnel.

En effet, dans notre cas pratique dans l'entreprise d'IFRI, nous avons pu constater après notre pré enquête que le style qui domine le plus est le style participatif, c'est plus qu'une simple consultation. Il s'agit d'une véritable relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs, son avantage c'est de développer la motivation et susciter la participation.

Ce n'est pas mal d'entretenir la machine qui intervient dans la production, mais il faut beaucoup penser à l'homme qui va manipuler cette machine, il faut alors des managers des gens outillés en gestion et ressources humaines capable de mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut pour qu'il puisse apporté un

rendement efficace à l'entreprise, car la gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques de management ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une grande efficacité et efficience de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motiver le personnel doit être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines. Il semblait donc utile dans ce dossier de s'intéresser aux théories de la motivation afin de tenter d'identifier les leviers dont dispose la direction des ressources humaines pour développer et maintenir la motivation du personnel.

La motivation est considéré comme « un ensemble de déterminants internes de la conduite et facteurs déclenchant des comportements, mécanismes par lesquels on rend compte de l'apparition, la direction, la terminaison de l'activité des organismes, ce qui fait agir les individus. »¹

Ce sont toutes ces préoccupations et motivations de chercheurs qui nous ont aussi stimulés à faire cette recherche scientifique sur ce sujet « l'impact des styles de commandements sur la motivation des subordonnés. » Au sein de l'entreprise privée : SARL IBRAHIM ET FILS « IFRI » pour atteindre notre but, nous nous sommes posé les questions suivantes :

- le style de commandement participatif engendre-t-il une certaine motivation chez les subordonnés ?
- Est-ce-que le style de commandement participatif appliqué dans l'entreprise IFRI conduit à une implication excessive de la part des subordonnés ?

¹GrawitzMadeleine, lexique des sciences sociales, 7ème édition Dalloz, Paris, 1999, P284.

4. Les hypothèses

Tous les spécialistes de méthodologie savent ce qu'est une hypothèse, mais ils ne la définissent pas toujours de la même façon. « L'hypothèse peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche. »¹ Donc pour répondre à la question posée dans la problématique, nous avons suggéré les deux hypothèses suivantes :

La première hypothèse :

La participation des salariés à la gestion courante de l'entreprise ne détermine pas leur implication permanente.

La deuxième hypothèse :

Le climat social favorable qui règne au sein de l'entreprise engendre la motivation des salariés.

5. Définition des concepts

Dans le but d'éclaircir le sens de nos concepts, nous avons opté pour ces quelques définitions :

5.1 Participation :

Ensemble des mesures destinées à intéresser les membres du personnel à leur entreprise et à la vie économique ainsi qu'à favoriser l'établissement de rapports de confiance entre salariés et employeurs (participation aux résultats de l'entreprise, intéressement, et à la prise de décision) .²

¹Gordon Mace, **Guide d'élaboration d'un projet de recherche**, 2^{ème} éd, 1988, P35

²<http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/participation/77215>, consulté le 30/05/2014 à 16h55.

5.2 La gestion :

La gestion est un ensemble d'activités sociales à caractère instrumental, effectuées au sein des organisations : activités d'organisation, de pilotage, de planification, de décision et de contrôle. Celles-ci sont orientées par la recherche de la performance.

En sociologie, au-delà de la coordination, c'est d'action organisée qu'il s'agit, et de coopération d'acteurs. Les managers sont à même de reconnaître les limites d'une action gestionnaire fondée sur la domination et la manipulation.

Dans un contexte social certes déterminé par les inégalités de pouvoirs et les rapports de force, la gestion peut sans doute, de manière croissante, être conçue comme un ensemble d'activités sociales qui requièrent la coopération, l'intercompréhension des acteurs, mais aussi la construction d'autres formes de légitimité des dirigeants et des simples managers.¹

5.3 L'entreprise :

L'entreprise est une unité de production originale caractéristique de capitalisme, formée d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des postes différents en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché, mais c'est aussi un groupe social qui a une autre utilité en dehors du profit, objectif commun, relation, information.²

5.4 Implication :

Concept anglo-saxon « commitment », l'implication correspond à la double relation d'identification et d'engagement d'une personne au travail.

Dans le contexte des facteurs explicatifs du comportement au travail, l'implication sert un besoin d'accomplissement et d'estime du salarié :

¹ ANDRÉ SAKOUN, LE ROBER seuil dictionnaire de sociologie, 1999, P242.

² GRAWITZ Madeleine, Opcit, P

« L'implication est définie à la fois, comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs :

- Une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation.
- La volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation.
- Une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation¹ ».

L'implication désigne l'adhésion pour l'accomplissement de travail et aussi la capacité de s'identifier à un mode d'organisation, à fin d'atteindre des objectifs communs.

5.5 Le climat social :

Le climat social est le résultat de la comparaison entre les attentes et les perceptions concernant la structure de l'entreprise, les politiques de ressources humaines, le style de leadership des dirigeants, le mode de management des équipes, les relations interpersonnelles (communication interne), les conditions de travail, les compétences de l'encadrement, le type de l'évaluation, etc²

5.6 La motivation :

Motivation vient du mot motif, lui-même emprunte au latin *motivus* : mobile et movère : mouvoir, et signifiant en ancien français « qui met en mouvement. »³

¹LEDUFF Robert, Encyclopédie de la gestion et du management, éd Dalloz, paris, 1999, P463.

²COHEN Annick, Toute la fonction ressources humaines, éd Dunod, Paris, 2006, P259.

³AUBERT Nicole, Diriger et motiver, art et pratique du management, éd d'organisation, Paris, P 16.

Au sens courant être motivé c'est vouloir quelque chose intensément et volontairement, la psychologie donne à agir volontairement, ou non, qu'il s'agisse d'instincts de pulsions, ou de désir.¹ »

« La motivation c'est l'ensemble des déterminent interne de la conduit. Facteur la direction, la terminaison de l'activité de l'organisation, ce qui fait à agir les individus et pourquoi de telle façon.² »

La motivation présentée comme « le conduit hypothèque utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement³ ».

6. la méthode et la technique utilisée :

6.1 La méthode :

Le choix de l'utilisation d'une méthode à une relation directe avec le sujet de la recherche, qui nous permet de faire le point sur l'impact des styles de commandements sur la motivation des subordonnés.

Nous avons opté et adopté la méthode quantitative qui répondait à l'objectif de notre recherche, celui d'établir des relations entre les différentes variables de nos hypothèses afin de mesurer l'impact des styles de commandements sur l'implication des subordonnés, et d'expliquer le rapport qui peut exister entre la gestion courante de l'entreprise et son effet sur la motivation de son personnel.

¹DORTI Jean François, **le dictionnaire des sciences humaines**, éd sciences humaines, Auxerre, 2004, P 19.

²GRAWITZ Madeleine, **lexiques des sciences sociales**, 7^{ème} éd, Dalloz, Paris, 1999, P 285.

³VALLERAND et THILL, **Introduction à la psychologie de la motivation**, Vigot, 1993, P 13.

6.2 La technique :

« Procédé de collecte des données qui permet l'application d'une méthode de recherche¹ ».

6.2.1 Le questionnaire :

Pour la réalisation de cette étude, la technique du questionnaire est un choix adéquat vue la nature des données recherchées, la disponibilité du cadre théorique. Le questionnaire « c'est le moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. Il est l'outil par lequel le double but de l'intérieur doit être atteint : d'une part motiver, incité l'enquêté a parler, d'autre part obtenir les informations adéquates pour l'enquêteur². »

Notre questionnaire comporte 29 questions. Elles se rapportent aux axes suivant :

- Le premier axe : concerne les données personnelles des travailleurs comme : l'âge, le niveau d'instructions....
- Le deuxième axe : concerne la participation des salariés à la gestion courante de l'entreprise.
- Le troisième axe : le climat social qui règne au sein de l'entreprise.

7. L'échantillonnage :

« L'échantillonnage est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon³ ». Après avoir choisi l'entreprise « SARL Ibrahim & fils IFRI » et vue l'impossibilité de se renseigner auprès de toute la population, on a visé dans notre étude les trois catégories professionnelles, des cadres, des agents de maîtrise et des agents d'exécution.

¹GAUTIER Benoit, recherche sociale, de la problématique à la collecte des données, presse de l'université du Québec, 2003, P 68.

²GRAWWITZ Madeleine, Opcit, P 676.

³1MAURICE Angers, Initiation à la méthodologie des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1997, P58.

Après la définition de la population d'étude, on a eu recours à l'échantillonnage stratifié « l'échantillonnage stratifié est une sorte d'échantillonnage probabiliste qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments de la population et qu'il Ya lien d'en tenir compte avant la sélectionné. Ce procédé permet de créer des sous-groupes aux strates qui aurait une certaine homogénéité parce qu'on présume que les éléments composant chaque strate avait une certaine ressemblance et que chacune est ainsi distincte des autres. »¹

8. Les problèmes rencontrés :

Les difficultés rencontrées sont lies à quelques obstacles de la recherche sur le terrain par rapport à notre sujet d'étude :

- La délimitation de la période de stage d'un mois (une seule fois par semaine).
- la non récupération de tous les questionnaires.
- l'indisponibilité de certains enquêtés par motif de travail o de mission.

¹Ibid. Page 231

Chapitre II

les différents styles de commandements

1. Définition de commandement :

Selon MADELEINE GRAWITZ le commandement est « une façon d'exercer le pouvoir, de prendre les décisions et de les faire exécuter. »¹

C'est-à-dire que le commandement est la capacité qu'un individu a d'acquiescer ou d'exercer l'autorité dans un groupe en fonction de sa compétence de sa popularité ou parce qu'il est un chef élu ou imposé, c'est le pouvoir d'organiser ou de diriger le fonctionnement.

C'est-à-dire un style de relation entre le dirigeant qui détient le pouvoir et ses subordonnés.

2. Les différents styles de commandements² :

Il existe quatre différents styles de commandement pour diriger une entreprise. Le choix de l'un ou de l'autre dépend avant tout du caractère du dirigeant, de sa personnalité et de sa volonté de faire participer ou non de faire participer ses collaborateurs dans le processus de prise de décisions.

a) Le style autoritaire :

Pas de consultation du subordonné, communication à sens unique, incitation par la crainte et la sanction.

C'est-à-dire qu'ici dans le style autoritaire et exploiteur les décisions sont prises et imposées par le haut, sans concertation.

b) Le style paternaliste :

Faible décentralisation pour les décisions, incitation par un système de menaces / récompense

Ici dans le style paternaliste le personnel reste soumis, les décisions importantes sont prises par la direction.

¹GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, page 72.

²BALLAND Stéphane et BOUVIER Anne Marie, Management des entreprises en 24 fiches, Dunod, Page 35.

c) Le style consultatif :

Consultation en faux semblant, communication à double sens travail en équipe. Par contre ici dans le consultatif, la direction utilise aussi bien les sanctions négatives que les sanctions positives, la communication est aussi bien montante que descendante et les décisions importantes sont prises par le sommet.

d) Le style participatif :

Equipes d'individus contribuant à la prise de décisions, forte coopération, circulation libre de l'information. Le style participatif permet une meilleure satisfaction des besoins.

3. Les théories sur les styles de commandements :**3.1 Les travaux de Kurt Lewin (1890-1947) et la théorie du champ¹ :**

Né en Allemagne, docteur en philosophie, il effectue des recherches en psychologie à l'université de Berlin avant d'émigrer aux états unis où il devient professeur à l'université de Stanford (Californie). En 1935, il publie un ouvrage de référence : *A Dynamic Theory of Personality*. L'œuvre de Kurt Lewin est encore aujourd'hui considérée comme fondamentale et reste une référence pour les théoriciens du management.

➤ La théorie du champ :

Ses orientations théoriques sont multiples : étude du leadership, de la dynamique des groupes, théorie du champ. Sur le plan méthodologique, Lewin est devenu célèbre pour ses recherches expérimentales fondées sur des recherches-action très audacieuses pour l'époque. Fondée sur une approche pluridisciplinaire, sa théorie du champ fait encore autorité.

¹ PLANE Jean Michel, **Management des organisations**, Dunod, Paris, 2003, Page 69.

Celle-ci vise à expliquer les comportements humains dans leurs totalités par une approche globale intégrant les différents champs de force auxquels ils sont confrontés.

➤ **Une approche multidimensionnelle des questions humaines :**

Par une analyse multidimensionnelle des problèmes humains, Lewin¹ est un précurseur développant la thèse suivante : « rien n'est aussi pratique qu'une bonne théorie ». Sur le plan de ses travaux de recherche mobilisables en management des organisations, on peut considérer que Kurt Lewin s'intéresse pour l'essentiel à deux questions : le mode de l'exercice de l'autorité et de leadership ainsi que la dynamique des groupes. Les travaux de Lewin sont essentiellement consacrés aux phénomènes de groupes humains restreints, aux problèmes de leadership, de climat social, de comportements de groupe.

➤ **les différentes approches du leadership :**

K. Lewin distingue trois formes de leadership ou de mode d'exercice du commandement. En premier lieu, le leadership autoritaire qui se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe. En second lieu, le leadership démocratique qui s'appuie sur des méthodes semi-directives visant à encourager les membres du groupe à faire des suggestions, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité. Enfin, le leadership du « laisser-faire » qui ne s'implique pas dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum aux différentes activités. Les observations réalisées sur des groupes d'enfants à partir de ces trois modes d'exercice du pouvoir conduisent aux conclusions suivantes.

¹LEWIN Kurt, psychologie dynamique : les relations humaines, 3^{ème} édition, paris, 1967.

Au sein du premier groupe dirigé autoritairement, le rendement est manifestement plus élevé que dans les autres groupes. Globalement, l'attitude des enfants est apathique. La pression portée sur le groupe fait qu'il n'y a pas de véritable relation de confiance qui se traduit parfois par des actes de défiance ou de rébellion. Certains enfants ont parfois adopté une attitude agressive au sein du groupe ce qui a eu des conséquences en particulier sur l'ambiance de travail et le climat social. Au sein du deuxième groupe, il apparaît que la mise en place d'un système d'animation du groupe fondé sur la démocratie ne s'est fait que progressivement. En effet, l'acquisition par le groupe de règles de fonctionnement subtiles a nécessité un certain temps d'apprentissage. Pour autant, Lewin observe que les membres du groupe avec un leader démocrate manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales participaient beaucoup plus aux activités du groupe et, une fois le leader parti, continuaient le travail et faisaient preuve d'autonomie dans le travail. Les expériences montrent les difficultés inhérentes à la mise en place de ce mode d'exercice de l'autorité qui conduit à des résultats intéressants à moyen terme. Enfin le « laisser-faire » semble constituer la pire des méthodes. Le groupe n'obtient pas des résultats satisfaisants, reste paradoxalement très dépendant d'un leader peu impliqué et demeure constamment en quête d'informations et de consignes.

En définitive, ces recherches montrent la supériorité d'un mode de management démocratique, fondé sur des méthodes semi-directives, sur d'autres approches du commandement. Néanmoins, ces travaux indiquent également les conditions inhérentes à la mise en place d'un tel système : l'importance du dialogue, de la confiance dans les relations pédagogiques ainsi que de la logique de responsabilisation d'un groupe face à des activités à réaliser.

3. 2. Mc Gregor et la dimension humaine de l'entreprise¹ :

Il part du constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management du fait qu'aucune ne rend compte du potentiel que représente les ressources humaines dans l'entreprise. En comparant les programmes de formations des dirigeants de grandes entreprises américaines, il conclut que les résultats de la formation ont peu d'effets sur les pratiques. Selon lui les dirigeants changent leur mentalité, comportement et style de management non pas en fonction du contenu de la formation, mais de la conception qu'ils se font de leur rôle de dirigeants. Il formule l'idée qu'ils font des hypothèses implicites sur la nature humaine au travail qui guident leur conception du management. D. Mc Gregor oppose deux conceptions de l'homme au travail qu'il appelle la théorie X et la théorie Y.

➤ Les fondements de la théorie X :

Suivant Mc Gregor², la théorie X correspond à une approche largement dominante aux Etats-Unis et repose sur trois hypothèses fondamentales.

- La direction gère la répartition des ressources de l'entreprise en personnel, capitaux, matières premières, technologies et définit une politique générale d'entreprise.
- Le rôle des dirigeants est d'orienter les efforts des salariés en cherchant à les motiver tout en contrôlant leur activités. Les comportements des salariés doivent être régulièrement adaptés aux exigences de l'organisation de son environnement

¹PLANE Jean Michel, Ibid, Page 72.

²MAC GREGOR Douglas, la dimension humaine de l'entreprise, 2ème édition, Gauthier-villards, Paris, 1971.

- En fin, la direction, à travers son mode de management, doit intervenir face à la passivité naturelle des salariés. Il s'agit de les récompenser justement et de les sanctionner pour éviter des comportements flegmatiques.
- Mc Gregor souligne que ces trois hypothèses de base reposent sur quatre postulats implicites.
 - une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter.
 - A cause de cette aversion à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanction, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
 - L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.
 - Le salarié moyen est égoïste, égocentrique et indifférent quant à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement, intimement centré sur lui-même mais facile à tromper.

A travers la théorie X, Mc Gregor montrent que ces hypothèses sont en réalité de véritables postulats pour les dirigeants et constituent une idéologie dominante. Cette théorie est véritablement infantilisante pour les salariés.

➤ **La théorie Y : une alternative managériale possible**

A partir de la discussion des fondements de la théorie X, Mc Gregor propose de nouvelles hypothèses, de nouveaux postulats qui donnent formes à la théorie Y présentée comme une réelle alternative en terme de conception du mode de management.

- La dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. Il peut s'autodiriger et s'autocontrôler. L'individu moyen éprouve
- L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. L'homme apprend à rechercher les responsabilités. de fait, la motivation, la possibilité de se développer, l'acceptation de responsabilités sont des éléments devant être cultivés dans l'organisation.
- La capacité d'exercer son imagination, son ingéniosité et sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes.
- Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.
- Par ailleurs, les salariés ne sont pas, par nature, systématiquement opposés à la stratégie des dirigeants même si la direction doit rester responsable de l'allocation des ressources nécessaires au fonctionnement et au développement de l'organisation.

Pour Mc Gregor, ces deux approches induisent deux styles de gestion et de management différenciés. Il développe la thèse suivant laquelle la théorie X et le style de gestion qui en résulte est plus adaptée à la nature humaine car ils reposent sur des motivations plus profondes. En effet, cette conception du management permet d'intégrer des buts de l'individu et de l'organisation à travers le mode de management. Le salarié doit pouvoir remplir ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation. Cette approche consiste donc à utiliser des moyens qui favorisent le travail d'équipe, à supprimer les contraintes le plus possibles, à encourager le développement et la formation. L'objectif de ce mode de management alternatif est bien chercher à orienter les efforts des salariés en vue de les rendre compatibles avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Finalement, Mc Gregor

pense que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement actuel des entreprises ne peut l'imaginer. Si la théorie X nie l'existence d'un tel potentiel, la théorie Y donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain.

3. 3 Rensis Likert (1903-1981) : du principe des relations humaines intégrées aux styles de directions¹

Il est un continuateur de Lewin puisqu'il cherche à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieur et subordonnée peuvent conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique. Les résultats de ses recherches sont publiés en 1961 dans un ouvrage intitulé : le gouvernement participatif de l'entreprise.

➤ Le principe des relations intégrées

A partir d'enquêtes auprès de directeurs de grande compagnie d'assurances, il observe que ceux qui ont les résultats les plus médiocres présentent des traits communs. Leur conception de commandement les conduit à se focaliser sur les tâches à accomplir, leur mission est avant tout orientée vers la surveillance et le contrôle, Ils adoptent les principes de l'organisation taylorienne du travail (travail prescrit, aucune autonomie, salaire au rendement, etc)

Ce mode de management est dominant après la deuxième guerre mondiale aux Etats Unis. Pour autant, il relève que certains dirigeants semblent obtenir de meilleurs résultats car ils ont une autre attitude vis-à-vis des hommes en situations de travail. En effet, ils ont la conviction qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail.

¹PLANE Jean Michel, Opcit, Page 74.

Pour ce faire, leur mode de commandement vise pour l'essentiel à établir une relation de confiance durable dans l'organisation en adoptant un comportement fondé sur l'empathie, c'est-à-dire l'écoute et la prise en considération des capacités de chacun et des difficultés rencontrées. Cette grande enquête a permis à Likert¹ de poser le principe des relations intégrées selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun. Cela conduit à considérer que dans une organisation toute personne doit se sentir considérée et nécessaire dans l'entreprise pour travailler efficacement. Selon Likert, l'efficacité au travail passe par l'abandon de la relation man to man (homme contre homme) et nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein duquel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement. Au total, R. Likert développe l'idée d'un mode de management participatif par groupe de travail. Les enquêtes réalisées indiquent que ce mode d'organisation semble plus efficace car il s'appuie sur des attitudes plus coopératives et sur des relations de confiance. Pour autant, Likert note que ce mode de management est complexe à mettre en place car il nécessite l'acquisition par les salariés de règles de fonctionnement subtiles ainsi qu'un niveau de convergence suffisant entre les valeurs personnelles des membres du groupe.

➤ **Les styles de direction et de management :**

Dans son ouvrage consacré au gouvernement participatif des entreprises, R. Likert formalise à partir d'enquêtes de terrain quatre styles de direction dans une conception assez normative de ce que devrait être le mode de commandement idéal.

¹LIKERT Rensis, le gouvernement participatif de l'entreprise, Gauthier-villards, Paris, 1974.

a) Le manager autoritaire exploiteur :

Il entretient des rapports distants et ne fait pas confiance à ses collaborateurs. Le système de motivation et d'implication des personnes est fondé sur la crainte, la menace de sanction et la distribution des récompenses. Il s'agit ici d'un véritable mode de management par la peur. Psychologiquement, les managers et les employés sont finalement très éloignés. Ce style de management peut générer l'hostilité des personnels à l'égard des objectifs de l'organisation et donc des conflits sociaux. L'accent n'est pas absolument pas porté sur l'esprit d'équipe et le rôle des groupes n'est pas envisagé. La prise de décision est centralisée au sommet de l'organisation, le système de délégation se réduit à sa plus simple expression et les objectifs sont imposés sans être explicités. Un tel mode de management existe toujours et concerne le plus souvent du personnel peu qualifié.

b) La manager autoritaire paternaliste :

Ce style de gestion est assez proche du précédent même si l'on peut considérer qu'il existe des formes de confiance de type condescendante. Le commandement paternaliste se distingue néanmoins du précédent par des relations de proximité entre le dirigeant et ses subordonnées. Le contact et les relations hiérarchiques sont directs, souvent franc et le système de motivation est de récompense, particulièrement arbitraire. Pour autant, le dirigeant peut, dans certains cas et du fait de contacts directs, consulter ses collaborateurs, prendre parfois en considérations leurs suggestions et leurs critiques. Dans une telle organisation, le niveau de performance de l'organisation est singulièrement variable et dépend, pour l'essentiel, de la personnalité et de la culture du propriétaire-dirigeant de l'entreprise. Finalement, l'influence du système de valeurs s'avère souvent décisif sur le style de commandement adopté.

c) Le manager consultatif :

Ce type de manager entretient des relations étroites avec ses collaborateurs. Il cherche à créer un climat fondé sur la confiance et l'échange même si le système de délégation du pouvoir a certaines limites. Ce style de commandement se singularise par la recherche d'une large consultation auprès des collaborateurs et vise à susciter une adhésion autour des principaux objectifs de l'entreprise. Les différentes expériences réalisées et visant à introduire un mode de management participatif s'inscrivent pleinement dans cette logique.

d) Le manager participatif :

Il introduit un mode de commandement non directif. Il cherche à développer des relations de confiance fortes avec ses collaborateurs. Le système de motivation et de rémunération est particulièrement sophistiqué et vise à introduire de la participation de l'intéressement aux résultats de l'organisation. L'esprit d'équipe et les dynamiques de groupe constituent de véritables objectifs de l'entreprise internes à la structure et le mode de management cherche à expliciter les buts à atteindre, le projet de l'entreprise. Pour autant, cette approche préconisée par Likert présente également des limites pas toujours clairement perçues par les promoteurs des modèles de management fondés sur l'autonomie et la prise d'initiatives des personnes. En effet, une telle conception du management suppose chez les collaborateurs une capacité de prise de recul, d'abstraction, de créativité qu'ils n'ont pas toujours et peut, comme le montrent certaines expériences récentes, être source de stress et d'implication excessive.

Cette typologie s'appuie sur des recherches effectuées auprès des employés de grandes compagnies américaines. Likert développe l'idée que les organisations fondées sur du travail prescrit, dont le management est centré sur des tâches, reposent pour l'essentiel sur une conception taylorienne du travail globalement

moins efficace. A contrario, les entreprises qui adoptent un mode de leadership orienté sur les hommes et la compréhension des relations semblent plus performantes. L'objectif ici est de développer des groupes de travail performants par la recherche d'une cohésion d'ensemble, le mode de management est axé principalement sur le développement des personnes et des groupes. Enfin, Likert met également en avant la participation aux décisions comme critères clés ainsi que la priorité accordée à la réalisation d'objectifs davantage qu'aux méthodes utilisées.

En définitive, l'apport de Likert est de sensibiliser les dirigeants au principe des relations intégrées et à la notion de participation souvent décisive sur l'amélioration des performances à atteindre et des défis à relever. Cependant, Likert ne montre pas des limites inhérentes au gouvernement participatif des entreprises principalement liées à la complexité des règles de fonctionnement introduites et aux comportements à adopter en conséquence. En ce sens, il peut être simplement considéré comme un précurseur en matière d'analyse des différents styles de management possibles.

3.4. Les deux dimensions du management de R. Blake et J. Mouton¹

En 1969, Blake et Mouton élaborent un modèle synthétisant différents modes de management imaginables dans les organisations. Les résultats de leurs travaux ont été publiés dans un ouvrage traduit en français sous le titre suivant : « les deux dimensions du management ». Les auteurs affineront et développeront progressivement leur modèle au fil du temps à travers une succession de publications.

¹PROULEX Denis, **Management des organisations publiques**, théories et applications, 2e édition, presse de l'université du Québec, 2008, Page 221.

L'approche de Blake et Mouton repose sur une conception bipolaire du management. En premier lieu, ils proposent de s'intéresser et de définir ce en quoi le manager adhère. Pour ce faire, ils suggèrent de chercher à mesurer chez le manager d'intérêt porté à la production ainsi que le degré d'intérêt porté aux hommes. Les auteurs opposent finalement deux grandes conceptions du management. Pour une première catégorie de managers, l'encadrement des salariés consiste avant tout à chercher à faire réaliser des tâches à accomplir. Une seconde catégorie de managers a, par opposition, une vision de l'encadrement portée sur le degré d'attention aux personnes, ils sont ainsi centrés sur des hommes et non sur des tâches. Suivant cette conception, l'activité de management consiste surtout à des problèmes de motivation et d'implication au travail, à gérer des relations interpersonnelles. Cette focalisation sur les relations de travail et sur la confiance implique bien conception différente du management. Manager, c'est avant tout créer et développer des relations sociales, une ambiance et un climat social, une culture particulière de travail. Ces deux conceptions du mode de management ont été intégrées par Blake et Mouton dans leur modèle aujourd'hui devenu célèbre : la grille managériale.

La grille managériale permet de formaliser cinq styles de management qui ont été définis à partir des deux conceptions radicalement opposées du management : l'importance accordée par la direction de l'entreprise aux tâches à exécuter et l'importance accordée aux personnes de l'organisation.

a) le management appauvri (1.9)

Ce style de management repose sur un minimum d'efforts consentis pour réaliser le travail et se maintenir au sein de l'organisation. Dans ce cadre, les relations sociales sont très peu développées et le travail ne présente pas beaucoup d'intérêts.

Historiquement, cette approche du management a souvent été source de conflits sociaux importants et de mouvements ouvriers finalement très revendicatifs. Naturellement, Blake et Mouton¹ suggère d'éviter ce style de direction.

b) Le management fondé sur l'autorité et l'obéissance (9.1)

Un tel mode de management repose avant tout sur une logique d'efficience. L'objectif principal est de réaliser la production dans une perspective d'économie de moyens et de maximisation de la productivité. Cette conception de la performance humaine repose sur l'idée qu'il y a lieu d'éviter que le facteur humain interfère sur le mode d'organisation adopté. Suivant cette logique, l'objectif des managers n'est absolument pas de prendre en considération la subjectivité des personnes et leurs attentes. Facteur de frustration et d'insatisfaction dans de nombreux cas, ce style de direction présente de nombreuses limites et peut être source de dysfonctionnements sociaux importants.

c) Le management institutionnel (5.5)

Ce style de gestion vise à rechercher un équilibre entre les performances à atteindre, c'est-à-dire un certain niveau de production et de productivité, et un climat social de qualité satisfaisante. Ce mode de management constitue une voie médiane au sein de laquelle la recherche de négociations et de compromis est fréquente.

d) Le management « country-club » (1.9)

Cette approche repose avant tout sur la recherche de la satisfaction des besoins des personnes qui travaillent et la prise en compte de leurs attentes.

¹BLACK R.R, MOUTON J.S., la 3^{ème} dimension du management, édition d'organisation, Paris, 1987.

L'objectif principal est de rechercher à entretenir des relations sociales durables, de bonne qualité et d'éviter les conflits. La finalité de cette approche est de créer et de développer une ambiance de travail conviviale à partir d'un rythme de travail accepté par tous. Cette conception très feutrée du management peut se révéler, dans certains cas, parfaitement adaptée aux besoins d'une structure de type missionnaire au sein de laquelle l'adhésion des membres aux objectifs, surtout aux valeurs de l'organisation, constitue un objectif prioritaire. Une telle approche présente également des risques de dérives possibles telles que la démagogie ou l'évitement systématique du débat de la confrontation d'idées.

e) Le management fondé sur le travail en équipe (9.9)

Ce style de management repose sur le développement de la confiance et du respect entre les personnes. La performance humaine réalisée est d'un niveau élevé. Elle est obtenue par l'implication des personnes qui se sentent engagées et qui manifestement adhèrent à un projet d'entreprise partagé. La qualité des relations interpersonnelles, l'empathie entre les personnes, la confiance constitue un enjeu commun particulièrement mobilisateur et source d'énergie.

Actuellement, la gestion de projet qui repose sur le modèle de la compétence vise à s'inscrire dans une telle conception du management des hommes. Pour autant, l'autonomie et l'initiative accordées aux personnes peuvent aussi, dans certains cas, être sources de tensions et de stress compte tenu des responsabilités importantes confiées aux personnes. La relecture de Blake et Mouton invite à rester prudent sur ce mode de management car il est important d'intégrer ces limites même s'il est porteurs de potentialités riches.

Finalement, les travaux de Blake et Mouton reposent sur la thèse suivant laquelle le choix du mode de management doit être pensé en fonction de la nature du travail et des tâches à réaliser, des caractéristiques des personnes dont on dispose, de leurs attentes mais aussi de leurs marges de manœuvre au sein de

l'organisation. Les auteurs introduisent implicitement le débat entre la nécessaire directivité induite par le management et le degré de participation donné aux personnes. Suivant la nature des situations de gestion et de la structure de l'organisation et de la hiérarchie, Blake et Mouton invitent à se poser des questions sur les effets produits par le mode de management sur le comportement des personnes.

4. Le style participatif :

4.1. Définition du style de commandement participatif¹ :

Le style participatif est un mode d'animation et de conduite des individus et des équipes qui suscite leur engagement et leur contribution à l'innovation permanente et au progrès des performances de l'entreprise. En cohérence avec les objectifs de l'entreprise, il s'appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations des membres du personnel. Le style participatif consiste donc à appliquer les relations humaines au sein de l'entreprise. Le manager du type participatif va consulter ses salariés, discuter du problème avec eux.

Ce type de commandement prône donc la communication, le dialogue et la délégation du pouvoir. Il en résulte la naissance d'une véritable culture d'entreprise où deux valeurs principales sont respectées.

4.2. Les principes du style participatif² :

- Le style participatif s'appuie sur cinq grands principes :
- La mobilisation du personnel
- Une politique active de développement du personnel

¹BALLAND Stéphane, BOUVIER Anne Marie, Opcit, Page 35.

²PLANE Jean Michel, Opcit, Page 77.

- La délégation du pouvoir
- Tout problème doit être résolu au niveau auquel il se pose
- Des dispositifs de régulation doivent être mis en place (droit à l'erreur, auto contrôle...)

4.3. Les facteurs clés de succès à la mise en place d'un style de commandement participatif¹ :

- **Détermination des problèmes à résoudre ainsi que des objectifs à atteindre :**

Le style participatif est multidimensionnel et recouvre plusieurs approches qui vont dépendre du choix du degré de participation et du choix des participants. Ces choix dépendent des buts recherchés et des contraintes propres à l'entreprise (gestion du temps de travail des collaborateurs, moyens financiers de l'entreprise, etc.). Ces approches pourront inclure la réflexion et l'action (travail en petits groupes, enquêtes, entretiens approfondis, etc.)

- **Formation pour la participation :**

Pour participer, il faut un certain nombre de compétences. Les nouvelles tâches comme la récolte, le traitement et la diffusion de l'information, l'animation de réunions, etc. demandent une formation spéciale. Les formations les plus adéquates sont celles qui utilisent les techniques de dynamique de groupe, de gestion de l'information et de communication ou de résolution de problème. De plus, il existe plusieurs techniques pour la participation : la responsabilisation, la participation, l'autonomisation et le pouvoir ainsi que la communication.

¹P.GOGUELIN, G.MITRANI, pour un management participatif : la méthode Pradotropiques, Edition hommes et perspectives, 1994, page 50.

➤ **La responsabilisation :**

Aujourd'hui, il y a une nouvelle répartition des tâches et des responsabilités, leur but est de rendre le travail intéressant, plus motivant par le biais de l'autonomie, des responsabilités et de l'initiative. On parle de rotation des postes. Cette méthode consiste à inter changer les opérateurs de différents postes afin de rompre la monotonie. L'ouvrier apprend plusieurs tâches et devient polyvalent. Il sera ainsi responsable de son travail, prendra des initiatives, s'autocontrôlera et aura le droit à d'organisation du travail : le salarié se retrouve avec plus de tâches à effectuer qu'auparavant : il est chargé du contrôle, du déroulement du travail, de la qualité du produit et dans certains cas, de l'entretien des instruments de travail. Maintenant, l'ouvrier doit faire face aux pannes et cela ne fait qu'accroître son poids de responsabilité. Il a un travail plus intéressant, l'ouvrier est plus motivé et donc plus productif.

➤ **La participation :**

Pour travailler en équipe, il faut un certain nombre de compétences ; les nouvelles taches comme la diffusion des informations, l'animation des réunions ou la formation de membres demandent une formation spéciale. Le groupe d'auto formation semble le plus intéressant, il utilise des techniques de dynamique des groupes pour répondre à des difficultés de relations interpersonnelles au travail. Après l'observation des relations entre chaque membre du groupe, l'individu doit être capable d'analyser et d'interpréter le comportement d'autrui et d'informer chaque personne des conséquences de son comportement sur les autres. Chaque membre doit pouvoir exprimer ses émotions et sentiments et voir les influences sur ces réactions.

Il faut travailler, conseiller en tenant compte de l'opinion de tous les membres de l'organisation. La meilleure méthode est de passer par l'intermédiaire des cercles de qualité. Cinq à dix ouvriers spécialisés volontaires se retrouve 1h par

semaine et résoudre les problèmes liés à leur travail. Le plus souvent, ces groupes de personnes travaillant ensemble pour fournir un produit ou un service spécifique. Pour qu'un cercle de qualité fonctionne, il faut planifier, entraîner, initier... après cela, le groupe peut faire un « vrai » travail qui implique l'identification, la sélection et l'analyse du problème ainsi trouver une solution cohérente. Il y a une décentralisation des décisions qui ne fera qu'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

➤ **L'autonomie et le pouvoir :**

La participation vise à donner plus d'autonomie aux groupes dans la mesure où, dans les formes du style participatif, ils deviennent responsables d'une certaine production. L'autonomie est donc un facteur primordial pour le développement de la participation. Le principe d'autonomie est un principe d'efficacité et de développement ; la réussite demande en effet rapidité, compréhension et surtout innovation, c'est ainsi que l'on devient meilleur.

Le pouvoir est délégué, dans la mesure où chacun prend des décisions. Mais qu'est-ce que le pouvoir ? « C'est le fait de disposer de moyens naturels et occasionnels qui permettent une action. » le pouvoir à trois sources : le statut, l'information possédée et le rayonnement personnel.

➤ **La communication :**

La communication est en grande partie responsable des relations individuelles entre les membres de l'organisation et du groupe, ainsi que des relations entre entreprise et monde extérieur. L'ambiance du travail dépend de la qualité de la communication. La communication interne est la plus importante en ce qui concerne le management participatif car elle sensibilise la personne aux enjeux de l'entreprise : elle restaure la confiance autour d'une identité de l'entreprise. Tous connaissent l'entreprise et tous sont informés de façon adaptée, le personnel peut s'exprimer et est au courant du succès et des initiatives des

équipes de travail. La communication évoque le modernisme, l'intérêt, la chaleur c'est-à-dire ce que l'on veut trouver au sein d'une entreprise.

➤ **Etablissement d'un climat de participation :**

Afin de créer un véritable climat de participation, il est nécessaire de ne pas s'approprier les idées des autres et se les approprier, de reconnaître les initiatives et les récompenser, de mettre en avant les avantages concrets de la démarche pour chaque service (éliminer les craintes), de s'appuyer sur les personnes motivées (effet boule de neige) ainsi que décliner la démarche participative en buts individuels pour une réussite collective. Il faut aussi communiquer au maximum sur l'avancée du projet (rendre visite les résultats rapidement).

4.4. Les avantages du style participatif¹ :

La méthode du style participatif satisfait aussi bien les dirigeants que les salariés, en effet, cette méthode apporte la satisfaction de chacun.

➤ **Les avantages pour les salariés :**

Dans un premier temps, le style participatif satisfait les nouveaux besoins fondamentaux des salariés, c'est-à-dire les besoins de sécurité, d'établissement de liens sociaux, d'estime et d'accomplissement de soi. Il rend l'entreprise plus humaine, plus sociale et accorde aux salariés une plus grande autonomie ainsi qu'un droit à la parole. Le style participatif apporte ainsi la reconnaissance du salarié. La délégation du pouvoir responsabilise le salarié et favorise ainsi son développement personnel, c'est-à-dire qu'elle lui permet la réalisation de soi. De plus ce style de commandement vise une égalité des choses ainsi que le respect de chacun.

¹P.GOGUELIN, G.MITRANI, Ibid, Page 57.

L'implication de l'ensemble des partenaires entraîne une modification significative des facteurs humains (considération, épanouissement, implication, ambiance, ...), et donc la vie interne de l'entreprise. Elle se traduit par une plus grande mobilisation, la motivation, la cohésion et l'esprit d'équipe. C'est ainsi le management participatif, à travers chacune de ces valeurs, contribue à une meilleure motivation des salariés.

➤ **Les avantages pour l'entreprise :**

La mise en place d'un style de commandement participatif modifie les relations et les rapports au quotidien entre les différents acteurs (patron, managers, salariés) dans la mesure où chacun trouve une place dans un mode coopératif, les choix stratégiques ou les évolutions nécessaires prennent en compte les réalités et non seulement les rapports « moulinés » par le management. Ces choix sont alors plus réalistes. Cette performance accrue, cette plus grande efficacité rend l'entreprise apte à s'adapter rapidement, à améliorer sa réactivité par rapport au marché, à maîtriser le pilotage des actions, à mettre en œuvre rapidement ses décisions. L'ensemble de l'entreprise est responsabilisé par la gestion des compétences et des potentiels humains, la délégation, la nécessité de transmettre... elle devient alors entreprise apprenante pour l'intérêt de tous. Le style participatif implique évidemment la participation des salariés, cela permet donc une fusion des différents points de vue ainsi rechercher les solutions optimales aux problèmes posés. Ce style de commandement est aussi un moyen de gagner la confiance des salariés ainsi qu'un moyen d'avoir l'accord des salariés par rapports aux objectifs. Une implication plus grande des salariés résulte de ce style, ainsi que la diminution des conflits, les salariés ont donc une meilleure intégration à l'organisation. De plus, le style participatif implique l'augmentation de la productivité étant donné qu'il augmente l'efficacité des

équipes. Les salariés sont plus volontaires puisqu'ils sont plus motivés. Enfin, le management participatif renvoie à une bonne image de l'entreprise.

4.5. Les limites du style participatif¹ :

➤ Problème de temps et de coût :

La participation demande et peut coûter cher à l'entreprise. Faire participer tous les collaborateurs de l'entreprise, à la résolution d'un problème par exemple, peut s'avérer inutile et coûteux à l'entreprise car les ressources mobilisées ne détiennent pas forcément l'information pertinente et/ou l'intérêt à la résolution de ce problème.

➤ Résistance du personnel :

Le management n'est pas accepté de la même manière par tout le monde, certaines personnes n'éprouvent pas le besoin ni l'envie d'une participation plus grande dans leur travail. Certains collaborateurs peuvent donc faire résistance à la mise en place d'un commandement participatif.

➤ Remise en cause des structures formelles de l'entreprise :

Avec l'introduction des formes plus participatives dans le management, des changements sont à opérer au niveau des relations hiérarchiques.

La participation des collaborateurs introduit plus d'autonomie, favorise l'émergence de leaders naturels et nécessite un recadrage des responsabilités de chacun. La conception de l'activité de supérieur hiérarchique est revue : anciennement seul responsable de la gestion, de la motivation, du contrôle et de la coordination, il partage dès lors ses responsabilités et son pouvoir de contrôle.

¹P.GOGUELIN, G.MITRANI, Ibid, Page 60.

➤ **Incapacité d'adaptation aux situations de crise :**

Les situations de crise ne permettent pas l'utilisation de la participation. Certaines circonstances exigent une prise de décision autoritaire. C'est ce qu'on appelle le management de crise. L'incertitude à laquelle le manager doit faire face et démontrer la légitimité de son statut en prenant les rênes de l'entreprise.

Chapitre III

la motivation au travail

1. Classification vocabulaire (Satisfaction, implication et motivation):

1.1. Satisfaction :

La satisfaction constitue un sentiment relativement plus profond que le contentement (réputé être plus partiel et/ou ponctuel) et plus durable qu'une simple sensation.

En ce sens, elle s'oppose à l'état de frustration, parfois plus ou moins coloré d'espérance.

La satisfaction signe la disparition de la tension du désir, la dissipation du déplaisir, de la peine psychologique qui accompagne généralement un état de manque ou de besoin. Elle se distingue du plaisir en ce que ce dernier ne marque qu'une sensation agréable et temporaire : impression physique (plaisir de la chair), impression culturelle (plaisir de voir quelque chose de beau, de voir une théorie convaincante), impression sociale (plaisir de la chaleur humaine, de l'amour), impression psychologique (plaisir de se sentir plein de puissance), impression spirituelle (plaisir de considérer quelque chose qui dépasse un individu)... L'attente de plaisir peut être créée par un désir, plus ou moins demandeur, qui n'a pas trouvé sa réponse.

Mais l'insatisfaction est au delà du plaisir souhaité qui n'est pas encore obtenu, et la satisfaction peut advenir en plus du plaisir, lorsque le plaisir escompté est obtenu, et surtout que le désir est comblé. Le poète Léo Ferré résume le premier de ces états d'une expression : « ce mal qui vous fait du bien ».

Dans la plupart des cas, la satisfaction peut être associée au concept de la joie.

En psychologie positive, des chercheurs travaillent sur les éléments qui comblent un individu, ou sur ce qui constitue une satisfaction dans sa vie¹.

1.2. Implication :

L'implication est une relation entre deux choses (individu, événement) qui ne peuvent exister l'une sans l'autre².

« L'implication est définie à la fois, comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs :

- Une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation.
- La volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation.
- Une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation »³.

L'implication désigne l'adhésion pour l'accomplissement de travail et aussi la capacité de s'identifier à un mode d'organisation, à fin d'atteindre des objectifs communs.

1.3. Motivation :

La motivation varie d'un individu à l'autre, et pour un individu d'une période à l'autre, d'une mission à l'autre, d'un contexte à l'autre....., son utilisation est due à ses connotations ambiguës et attractives renvoyant au secret espoir de percer les ressorts intimes de la conduite des autres et de pouvoir les manipuler, l'intérêt pour ce thème relève, en effet, de ses différents types, de ses caractéristiques et de son objectif spécifique⁴.

¹SELIG MAN, Martin, *Positive Psychologie*, *American Psychologist*, vol. 54, n° 1, janvier 2000, P5.

²Madeleine Grawity, *lexique des sciences sociales*, 7ème édition, 2000, P219.

³LEDUFF Robert, *encyclopédie de la gestion et du management*, éd, Dalloz, paris, 1999, p464.

⁴ROSSEL Patric, *rémunération, motivation et satisfaction*, éd, economica, paris, 1996, p 76.

La motivation est l'un des maîtres mots de notre époque qui englobe les notions de besoins, tendances, attirance, aspiration, motifs et mobiles.....elle doit permettre d'atteindre les buts que l'on se fixe et donnerait la clef des comportements. la motivation est un « facteur psychologique ; conscient ou non, prédisposant l'individu, animal ou humain, à accomplir certaines actions ou à tendre vers certains buts ¹».

Les ressources de motivation sont de deux ordres :

- Elle peut trouver son origine à l'intérieur de l'individu (ses sources sont dites intrinsèques) ;
- Elle peut trouver ses origines à l'extérieur de l'individu c'est-à-dire dans son environnement (ses sources sont dit extrinsèques) ;

Les études de motivation effectuées en psychologie sociale ont pour objet d'identifier les mobiles, les facteurs déterminant qui influencent les choix économiques ou sociaux (choix de consommation, attitudes dans le travail.....etc.).

1.3.1. Le rôle de la motivation dans les RH :

Nous pouvons réduire les sources de démotivation : travail inintéressant(subjectif) ou inutile, absence d'objectifs clairs(bien calibrés),manque de suivi dans le travail, feed-back essentiellement négatif, absence de récompenses et de reconnaissance, insuffisance des moyens mis en disposition, mauvais climat de travail (conflits, injustices).

Et mauvaises conditions de travail à l'heure ou la compétition se joue sur l'échelle mondiale, et que les entreprises atteignent des dimensions prodigieuse, la motivation des salariés devient l'un des domaines privilégiés de la gestion des ressources humaines car elle permet de

¹SALVATORE Maugerl, **LES THEORIES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL**, (histoire et actualité), n° 2008-09, P2.

Véhiculer l'idée qu'il existe un certain partage du pouvoir de gestion puisqu'une partie des bénéfices est redistribuée entre les différents salariés de l'entreprise, quelque soit leur statut, qu'il soit employés, agent de maîtrise ou cadres.

La participation étant basée sur les résultats financiers de la société, elle implique donc la recherche de comportements coopératifs et une implication des salariés dans leur travail, elle présente également une forme intéressante de mise en valeur des personnes dans une organisation puisqu'elle existe grâce aux compétences de chaque salarié : nous pourrions synthétiser cela en affirmant que plus un salarié est performant, plus l'entreprise est susceptible de faire des bénéfices.

2. les modèles théoriques de la motivation au travail :

2.1. Le modèle hiérarchique de MASLOW (la théorie des besoins et des motivations) :

La théorie de H. MASLOW a connu un véritable retentissement en milieu industriel. La thèse qu'il avance réside dans le principe de hiérarchie des besoins humains. Ses recherches, en particulier sa fameuse pyramide des besoins humains, sont universellement connues. Dans le prolongement des travaux de Mayo mais aussi de ceux de Mc Gregor, MASLOW met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il recherche à travers son activité professionnelle.

Il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel.

Il invente le concept de hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de la motivation humaine.

Cette théorie très connue a été développée dans les années 1940, dans son livre *Théorie de la hiérarchie des besoins*¹.

¹ ABRAHAM Maslow, *Théorie de la hiérarchie des besoins*, 2004, p183.

Elle a été l'objet de sur simplifications, mais offre une base de réflexion intéressante.

MASLOW l'a élaborée à partir de son expérience psychologue clinicien et non en observant les travailleurs dans les entreprises.

L'être humain tente de satisfaire ses besoins, mais ceux-ci évoluent à mesure que la satisfaction augmente: la motivation provient donc des besoins non encore comblés.

D'abord, on veut satisfaire ses besoins physiologiques, manger, survivre physiquement, ne pas avoir froid. Dès que ces besoins sont satisfaits, ils ne jouent plus autant et ce qui nous intéresse est d'assurer notre sécurité. Puis, lorsque notre sécurité est garantie, elle perd un peu (mais jamais complètement) son intérêt.

Selon MASLOW, on développe alors des besoins sociaux, des besoins d'amour : on veut être aimé et apprécié¹.

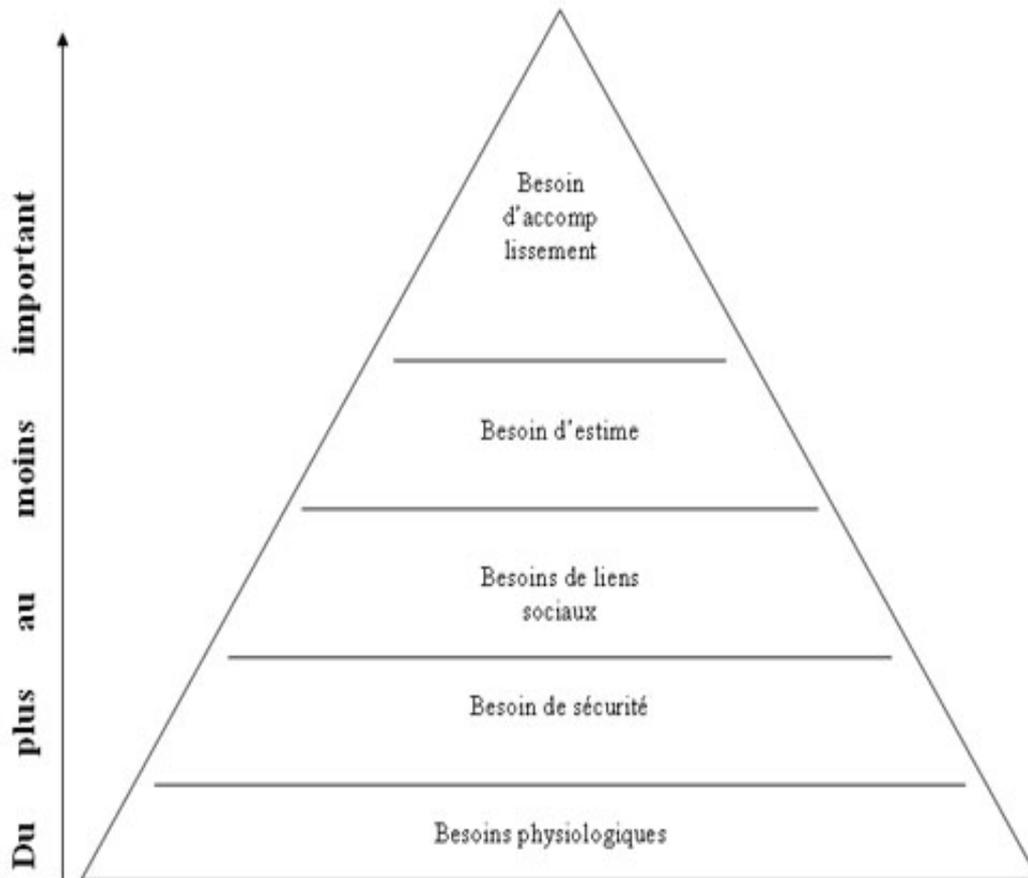
Avec cette pyramide, MASLOW démontre les limites du cadre financier. L'argent apporte les besoins physiologiques comme manger ou boire mais aussi les besoins de sécurité comme le fait d'avoir un toit. Ces besoins étant satisfaits, L'augmentation de la motivation passe par la satisfaction des besoins qui ont moins d'importance comme le besoin d'appartenance à un groupe social.

Néanmoins, rien ne sert de vouloir motiver les salariés au niveau de l'estime et de l'accomplissement, si des menaces de licenciements portent atteinte à la sécurité et si les salaires ne sont pas suffisants pour satisfaire pleinement les besoins physiologiques².

¹ PROULEX Denis, **Management des organisations publiques théorie et applications**, 2^e édition ,presse de l'université de Québec, 2008, P259.

²VALLERAND et Thill, **Introduction à la psychologie de la motivation**, -VIGOT-1993, p 19.

Annexe 1 - Pyramide des besoins (Maslow)



Source: H.A.Maslow, *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row, 1954, traduction française: *Vers une psychologie de l'être*, Paris, Fayard, 1972, nouvelle édition 1993, P268.

L'observation du schéma qui précède indique bien que MASLOW distingue cinq catégories de besoins hiérarchisés.

- Les besoins physiologiques : se nourrir, se désaltérer, avoir un pouvoir d'achat suffisant pour vivre, etc.
- Les besoins de sécurité : se protéger, être protégé, avoir un emploi, une retraite, etc.

- Les besoins sociaux qui correspondent à des besoins d'appartenances : être accepté, écouté par les autres, les besoins de socialisation, etc.
- Les besoins d'estime et de prestige : être reconnu, valorisé, avoir un statut, un titre, une promotion, etc.
- Les besoins de réalisation ou d'accomplissement : utiliser et développer ses capacités, s'épanouir dans son travail, besoins d'autonomie et de responsabilisation, etc.

Alors l'hypothèse centrale de MASLOW est qu'une fois que les besoins physiologiques et de sécurité fondamentaux d'un individu sont satisfaits, les besoins sociaux ou supérieurs pourront l'être à leur tour. Suivant l'auteur, un besoin de niveau supérieur ne peut être perçu que lorsque les besoins de niveau inférieur sont suffisamment satisfaits.

Sa théorie porte principalement sur la compréhension et la détection de ce qui motive les personnes au travail. Finalement l'expérience pilotée par MASLOW au sein d'une grande société américaine d'électronique fut riche d'enseignements dans la mesure où il a pu mesurer le degré de complexité des motivations humaines au travail, en particulier le désir chez beaucoup de personnes de chercher à réaliser par la prise de responsabilité dès lors que la structure organisationnelle le permet. Cependant, l'approche de la motivation de MASLOW fut particulièrement mise en cause par plusieurs auteurs en particulier sans caractère universel ainsi que le principe de hiérarchisation des besoins¹.

La théorie d'ALDERFER se présente comme une alternative à celle de MASLOW.

¹c.p.Alderfer, *Existence, Relatedness and Growth: Human needs in organizational Setting*, 1972.

2.2. C.P Alderfer et la théorie ESC :

Dés la fin des années soixante, C.P Alderfer¹, discute sur le principe de la hiérarchie stricte des besoins de MASLOW².

Ses recherches ne lui permettent pas d'établir de façon aussi tranchée la hiérarchisation des besoins même s'il considère que dans un certains nombre de cas une progression est observable³.

Alderfer propose de réduire les cinq besoins de MASLOW en trois grandes catégories :

➤ Les besoins d'existence (E)

Ces besoins correspondant des besoins physiologique de survie mais aussi a des besoins de sécurité .De plus, il inclut les besoins matériels tel que le salaire nécessaire pour vivre ou encore des conditions de travail. En somme, la première catégorie correspond aux besoins fondamentaux d'une personne sur les plans physiologiques matériels.

➤ Les besoins de sociabilité (S)

Il implique la nécessité de chercher à établir des relations interpersonnel en société. ses besoins comprenant les besoins sociaux et d'estime qui stimule un individu a nouer des relations avec son entourage tout le temps cherchant tacitement l'estime et la reconnaissance. Cette catégorie correspond aux besoins d'appartenance et d'estime de MASLOW tout en chevauchant en partie les besoins de sécurité.

¹ ROUSSEL P, **la motivation au travail : concepts et théories**, éd, EMS, paris, 2001, p 16.

³ CLAUDE levy-leboyer, **La motivation dans l'entreprise. modèle et stratégies**, Paris, 1998, 2ème édition 2001, P242.

³ JEAN-MICHEL Plane, **Management des organisations. (Théories. Concepts. Cas)**, Paris, 2003, P84.

➤ **Les besoins de croissance(C)**

Ils ressemblent tous les éléments qui ont rapport a l'accomplissement, la confiance, la créativité et la chance de développer en se perfectionnant.

Adelfer considèrent que ses besoins sont assouvis lorsqu'une personne arrive à produire une contribution significatifs en mobilisant son propre potentiel. Cela conduit ainsi celle-ci a réalisé correctement ses projets par ses entreprises.au total, les besoins de croissances coïncidentes avec les besoins de réalisations de soi de MASLOW¹.

Alors la proche de motivation de Alderfer se distingue de celle de MASLOW principalement parce qu'elle conteste la rigidité de la hiérarchie des besoins. Contrairement à MASLOW, Aldefer soutient l'idée qu'une personne peut aussi bien progresser que régresser dans la hiérarchie des besoins.

2.3. Herzberg et la théorie des deux facteurs :

Ses travaux portent essentiel sur la question de la motivation humaine au travail. L'idée principale de Herzberg² et que les circonstances qui conduisent a la satisfaction et a la Motivation au travail ne sont pas de même nature que celle qui conduisent a la l'insatisfaction et au mécontentement.

Il élabore ainsi une théorie dite des deux facteurs ou bi factorielle et part du constat que les réponses des individus sont différentes selon que l'on leur demande ce qui provoque leur motivation au travail et ce qui d'éclanche leur insatisfaction. Pour cela Herzberg a utilisé la méthode des incident critiquent qui consiste, lors d'entretien avec des salariés, alors demander de relater des événements dans le passé au cour des quels les salariés ce sont sentis exceptionnellement satisfait ou insatisfait de leur travail.

¹ H. Maslow, **Vers une psychologie de l'être**, paris, fayard, 1972, P268.

² F. Herzberg, **le travail et la nature de l'homme**, paris, entreprise moderne d'édition, 1971, P216.

A travers l'analyse des réponses, il observe que ce ne sont pas les mêmes facteurs qui cause les souvenirs agréables et les souvenirs désagréables. Il est progressivement amené à distinguer deux grandes catégories de facteurs :

- **Les facteurs de satisfactions ou de motivation :**

Ces facteurs appréhendés comme de réels facteurs des motivations de l'homme au travail. Ce sont des facteurs obligatoires au travail qui sont exclusivement motivants pour Herzberg : la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement.

- **Les facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction au travail :**

Ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : il s'agit de la politique de personnel, la politique de l'entreprise de son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et le salaire.

Suivant la théorie de Herzberg, les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposés. Cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfactions.

2.4. La théorie de l'équité de J.Adams :

En 1963, J.Adams¹ propose une approche de la motivation de l'homme au travail en termes d'équité. Sa théorie de l'équité encore aujourd'hui très mobilisée en management des organisations².

¹J.Adams, *Théorie des sentiments moraux*, 1959.

²Cf.M.Thévenet, « *Impliquer les personnes dans l'entreprise* », Paris, option gestion, 1992, P205.

- **Le concept d'équité :**

L'équité est envisagée par Adams comme la représentation mentale d'un couple : les contributions de la personne (les efforts consentis et engagés) et les rétributions attendus (système de rémunération, promotion, carrière, etc...). suivant la thèse de Adams, le travail provoque chez chaque personne un sentiment d'équité ou d'iniquité. L'équité est pensée comme un rapport entre ce qu'une personne réalise en situation et ce que son travail lui apporte. Ce rapport provoque un sentiment et une comparaison en termes de contribution/rétribution faites par l'intéressé. il peut exister un sentiment d'iniquité fort lorsque le rapport contribution/rétribution semble déséquilibré.

En même temps, le sentiment d'iniquité peut aussi résulter de comparaison faite avec d'autres personnes (principalement des collègues) si le rapport est déséquilibré. Il s'agit donc bien d'une équité perçue par rapport à soi mais aussi par rapport aux autres. Dans l'hypothèse où l'équité perçue est jugée négative par la personne, Adams montre qu'une tension négative se développe et conduit nécessairement à des comportements visant à rétablir l'équilibre. par exemple, des salariés qui considèrent qu'ils sont mal rémunérés vont ajuster leurs efforts conformément à ce qui leur semble juste.

- **La théorie de l'équité :**

La théorie de l'équité d'Adams repose bien sur les représentations des acteurs en situation de travail. il s'agit bien d'une équité ressentie par les personnes. Au fond, cette théorie repose sur trois idées ;

- En premier lieu, chaque salarié a une idée plus au moins précise de ce qui présente une juste récompense de son travail (concept de justice distributive) ;

- En second lieu, tout salarié détermine lui-même ce qui est juste en comparant ce qu'il fournit en termes d'efforts, de qualification et de compétences, d'expérience et ce qu'il reçoit principalement en terme de rémunération et de reconnaissances sociale(concept de justice procédurale).Il se situe aussi compte tenu de ce que les autres apportent et reçoivent en termes de contributions/rétributions.
- En fin, des ajustements de comportements seront mis en œuvre par des salariés qui ressentent un sentiment d'iniquité fort à leur égard.

En gestion des ressources humaines la théorie de l'équité de Adams reste très utilisée par les chercheurs.les évolutions actuelles des systèmes de rémunération dans les entreprises montrent bien que le sentiment d'équité et une dimension fondamentale de la relation entre l'individu et l'organisation .cependant, l'équité s'est probablement complexifiée ces dernières années avec le développement de ce que l'on appelle désormais les périphériques de rémunérations. Le développement de rémunérations différées (plan d'épargne salariale, actionnariat des salariés, stocks, option...etc.) mais aussi de rémunération non monétaire (avantages en nature) rend la perception de l'équité plus difficile à analyser principalement du fait d'un élargissement de la rémunération globale.

pratique pratique

Chapitre IV

présentation du lieu de l'enquête

1. La situation géographique :

L'entreprise **IFRI** est située **A IGHZER AMOKRANE**, chef-lieu de commune et de daïra (sous-préfecture) **D'IFRI-OUZELLAGUEN**, dans la wilaya (département) de Bejaïa, dans le nord de l'Algérie. Elle est implantée à l'entrée Est de la vallée de la Soummam, en contrebas du massif montagneux du Djurdjura qui constitue son réservoir d'eau.

2. Historique de l'entreprise :

L'entreprise IFRI est une entreprise industrielle alimentaire spécialisée e dans le domaine des boissons divers.

L'origine de cette société remonte à l'année 1986, cette dernière a été créée par Monsieur **IBRAHIM LAID**, sous la dénomination « Limonaderie Ibrahim ».Ce n'est que dix ans plus tard, en 1996, que la société hérite du statut juridique d'une **SNC** « société en nom collectif » puis de statut de **SARL** « société à responsabilité limité » composée de dix associés.

La **SARL** produit cinq millions de bouteilles en 1996, la production atteignait le chiffre de cinquante-six million de bouteilles vendues en 1999.

L'évolution rapide de chiffre d'affaire de la société, de ces dernières est due à l'expansion de cette dernière et à l'acquisition de nouveaux marchés .ayant couvert une partie de la demande du marché national, la société s'est lancée dans l'exportation de ses produits vers l'étranger .Cependant, la société ne cesse d'influencer ses investissements à fin d'étendre son réseau vers d'autres pays.Aujourd'hui, **IFRI** est réputée pour ses produits, en particulier les eaux minérales les boissons gazeuses et les jus.

3. Mission et activités :

Après un long parcours souterrains, à partir des hautes montagnes du Djurdjura, l'eau « **IFRI** » est directement pompée de la nappe phréatique vers le centre de filtration.

- La **SARL** travaille vingt-quatre heures sur vingt-quatre heures (24 /24) avec des lignes de production automatisées et équipées de systèmes de contrôle de qualité. la **SARL** est dotée de son propre laboratoire d'analyse, équipée d'un matériel performant, ou on s'assure de la conformité des produits, elle veille au respect des normes d'hygiènes, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :
 - L'eau minérale naturelle ;
 - L'eau minérale gazéifiée
 - Les sodas
 - Les boissons fruitées
 - Les boissons fruitées au lait.

4. Les objectifs de l'organisme :

La réalisation des objectifs de la société est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels nous citons ; processus de gestion par objectif.

a- classification par catégorie :

❖ Economie :

Elle permet à une région de connaître un certain développement et amélioration de pouvoir d'achat

❖ Social :

Le taux de chômage dans cette petite localité a énormément baissé (plus de 1000 postes de travail)

❖ Environnement :

Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet ou déchet polluant)

b-classification à terme :

Il élitisme des objectifs stratégique (à long terme), et des objectifs opérationnels (a cours et à moyen terme).

b-1 Les objectifs stratégique :

- ✓ Etre leader dans son domaine (marché des eaux minéral et boissons divers).
- ✓ Avoir plus de poste sur le marché internationales.

b-2 les objectifs opérationnels :

Chaque responsable de service de la société, doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'actions.

❖ Aspect financier :

-Amélioration de la rentabilité de société

-Amélioré la trésorerie

-Augmentation des objectifs

-Procéder à des extasions

❖ Aspect commercial :

Avoir une image de marque, par la mise en place d'un bon plan marketing

Augmenter le chiffre d'affaire, par l'augmentation des ventes

Etre coopératif sur le marché en améliorant le rapport qualité-prix

❖ Aspect production :

Chercher une meilleur production par :

- ✓ La maitrise des outils de production
- ✓ La maitrise de couts

❖ Aspect approvisionnement :

Maitriser les achats en améliorant le rapport qualité-prix

Développe et améliorer la gestion des stocks

5. IFRI dans le monde :

Après avoir pris sa place dans le marché national la SARL c'est ouverte sur le marché international.

Aujourd'hui, ses produits sont exportés vers plusieurs pays à savoir :

- La France
- La Belgique
- L'Angleterre
- Espagne
- Soudan
- Le mali
- Le Niger
- La Mauritanie
- Les Emirat Arabes unis

Par ailleurs, plusieurs contrats en phase d'être finalisée avec les partenaires étrangers qui sont soucieux d'acquérir les produits de la SARL Ibrahim et fils IFRI l'objectif primaire est l'élargissement de son réseau d'exportation vers d'autres pays.

Effectifs :

La SARL IBRAHIM et fils « IFRI », fait fonctionner un nombre de travailleurs qui ont déjà franchis les 1025 salariés, dont la répartition est présentée dans le tableau ci-dessous :

CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE	MASCULIN	FEMININ	TOTAL
CADRES DIRIGEANTS	09	01	10
CADRES SUPERIEURS	13	01	14
CADRES	32	04	36
MAITRISES	152	28	180
EXECUTIONS	756	28	784
PRE-EMPLOI	01		01
TOTAL	963	62	1025

Chapitre V

Analyse et interprétation des résultats

Les caractéristiques personnelles de la population étudiée :

Toute recherche scientifique s'applique sur une population d'étude qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Dans la série de tableaux qui suit on procédera donc à l'analyse des données personnelles de la population d'enquête.

Tableau n° 1 : la répartition des enquêtés selon le sexe :

Le sexe	Fréquences	Pourcentage
Masculin	44	65,67%
Féminin	23	34,32%
Total	67	100%

Ce tableau montre que notre échantillon est constitué d'une majorité masculine avec un taux de 65,67 %, contre un taux de 34,32% de sexe féminin.

Le taux plus élevé de sexe masculin est justifié par le fait que l'entreprise nécessite beaucoup plus des personnes travaillant en équipe 3X8 et qui engage de nuit que la majorité des femmes ne peuvent effectuer.

Tableau n° 2 : La répartition des enquêtés selon les tranches d'âge :

Classe d'âge	Fréquences	Pourcentage
(20-29)	21	31,34%
(30-39)	34	50,74%
(40-49)	9	13,43%
(50 et plus)	3	4,47%
Total	67	100%

Le tableau ci-dessus représente la répartition des enquêtés selon les tranches d'âge, on constate que la catégorie dominante est celle de 30 à 39 soit 34 salariés avec une proportion de 50,74%, suivie de la catégorie de 20 à 29 soit 21 salariés avec une proportion de 31,34%, puis de la catégorie de 40 à 49 soit de 9 salariés avec une proportion de 13,43%, et la catégorie de 50 et plus qui représente seulement 3 salarié soit 4,47%.

Le taux élevé des travailleurs de 30 à 39 et de 20 à 29 peut s'expliquer par les offres d'emplois plus fréquentes des nouveaux diplômés, ainsi que la préférence de l'entreprise IFRI a recruter ces derniers afin de les former selon ses besoins .de plus la société algériennes a plus de 70% de la population qui est jeune . Ce qui explique la présence de beaucoup de jeunes.

Tableau n°03 : la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquences	Pourcentage
Moyen	7	10,44%
Secondaire	24	35,82%
Universitaire	36	53,73%
Total	67	100%

Le tableau ci-dessus représente la répartition de la population d'enquêtés selon le niveau d'instruction, on constate que 36 salariés soit 53,73% ont un niveau universitaire, suivie de 24 salariés soit 35,82% avec un niveau secondaire, puis 7 salariés soit 10,44% avec un niveau moyen.

On remarque que plus de la moitié des travailleurs sont des universitaires, ce qui signifie que l'entreprise IFRI exige une main d'œuvre qualifiée vu la nature du travail, de plus il s'agit d'une entreprise à haute technologie ce qui nécessite un niveau d'étude élevé.

Tableau n° 4 : la répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale :

Situation matrimoniale	Fréquences	Pourcentage
Marié	46	68,65%
Célibataire	20	29,85%
Divorcé	1	1,49%
Veuf	0	0%
Total	67	100%

D'après les données de ce tableau, on constate que la majorité des salariés sont mariés avec un pourcentage de 68,65%, par contre les célibataires représente un taux de 29,85%, et seulement un pourcentage de 1,49 des divorcés.

Cela revient à l'âge de la plupart des salariés, ainsi que les conditions offertes par l'entreprise pour assurer la stabilité de l'emploi.

Tableau n° 5 : la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquences	Pourcentage
Cadres	6	8,95%
Agent de Maitrise	21	31,34%
Agent d'exécution	40	59,70%
Total	67	100%

La plupart des membres de notre échantillon sont des agents d'exécution avec un pourcentage de 59,70%, puis les agents de maitrise avec un pourcentage de 31,34%, ensuite les cadres avec un pourcentage de 8,95% de la population ciblée.

D'après ces données on peut dire que l'entreprise IFRI possède un nombre assez élevé des agents d'exécution, qui s'explique par la nature des tâches qui sont établies par l'entreprise, qui demande un nombre d'agents d'exécution plus élevé pour réaliser les tâches de l'entreprise.

Tableau n° 6 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle :

L'ancienneté professionnelle	Fréquences	Pourcentage
Moins d'une année	13	19,40%
(1-4)	26	38,40%
(5-9)	22	32,83%
(10-14)	5	7,46%

Plus de 14ans	1	1,49%
Total	67	100%

Le tableau ci-dessus représente la distribution de l'effectif selon l'ancienneté professionnelle, on remarque alors que 26 salariés soit 38,40% ont une expérience de 1 à 4, suivie par 22 salariés soit 32,83% de 5 à 9.

Le pourcentage des salariés de 1 à 4 ans d'ancienneté peut être expliqué par le recrutement de nouveaux travailleurs chaque année au sein d'IFRI et la politique de celle-ci à vouloir améliorer encore plus ses ressources humaines.

Première hypothèse : la participation des salariés à la gestion courante de l'entreprise :

Tableau N°07 : la relation entre le sexe et la réaction du responsable face aux situations difficiles :

la réaction du responsable face aux situations difficiles sexe	Accepte la discussion	Ne réagit pas	Réagit négativement	Autre	Total
Féminin	9 39,13%	4 17,39%	6 26,08%	4 17,39%	23 100%
Masculin	26 59,09%	6 13,63%	4 9,09%	8 18,18%	44 100%
Total	35 52,23%	10 14,92%	10 14,92%	12 17,91%	67 100%

D'après les résultats de ce tableau, on constate un taux de 52,23% des salarié affirment que le responsable accepte la discussion face aux situations

difficiles dans l'entreprise, Tandis qu'on constate une tendance de 14,92% pour ceux qui affirme que le responsable ne réagit pas ou il réagit négativement face aux situations difficiles dans l'entreprise, et les autres avec un taux de 17,91%.

A partir de la en constate que 59.09 % des interrogés du sexe masculin contre 39.13 % des interrogés du sexe féminin déclarent que le responsable accepte la discussion. Les enquêtés qui voient que le responsable ne réagit pas sont répartis comme suit : 17.39% des interrogés du sexe féminin contre 13.63% des interrogés du sexe masculin.

C'est résultats montrent que le responsable accepte la discussion face aux situations difficile et la résolution des problèmes de l'entreprise, pour avoir une bonne relation entre le responsable et ses subordonnés se la indique la démocratie du responsable hiérarchique liée à l'autonomie de ses salariés au travail, qui lui permettant de réaliser des taches dans des conditions favorable et de développer leur capacités .Il faut noter que le nombre le plus important de ceux qui voient que le responsable accepte la discussion sont du sexe masculin ce qui peut s'explique par le fait que dans une société conservatrice la femme est part marginalisée dans un milieu dominé par le sexe masculin .

Tableau N°08 : la relation entre les catégories socioprofessionnelle et la nature de relation entre le responsable et ses salariés :

nature de relation entre le responsable et ses salariés / catégorie socioprofessionnelle	Formel	informel	Total
Cadre	4 66,66%	2 33,33%	6 100%

Agents de maitrise	13 61,90%	8 38,09%	21 100%
Agents d'exécution	31 77,50%	9 22,50%	40 100%
Total	48 71,64%	19 28,35%	67 100%

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés avec un taux de 71,46% ayant répondu que la nature de relation entre eux et leur responsables est de nature formel, par contre on trouve 28,35% des enquêtes voient que la nature de relation avec leur responsable prend un chemin informel.

A partir de ces données, nous remarquons 66,66% des enquêtés de la catégorie socioprofessionnelle cadre voient que la relation qu'ils entreprennent avec le responsable prend un chemin formel, suivi d'un taux de 61,09% des agents de maitrise, et enfin on trouve les agents d'exécutions avec une tendance de 77,50%.

De ces statistiques on peut constater que la nature de relation entre le responsable et ses subordonnés prend un chemin formel, plus spécifiquement chez les salariés appartenant à la catégorie socioprofessionnelle exécution ce qui peut s'expliquer par la charge de travail, d'ailleurs les salariés ont un emploi du temps charge, ainsi que la nature de personne responsable qui manifeste des attitudes de temps rigoureuses et plus structurées.

En second lieu apparait la catégorie socioprofessionnelle cadre qui considère que la nature de relation entre le responsable et les salariés prend un chemin formel, chose aussi due à la charge de travail, et qui a plus de responsabilités à assumer.

En dernière position, c'est la catégorie socioprofessionnelle maîtrise qui manifeste un taux moins important concernant le chemin que prend la relation entre le responsable et les salariés, par rapport aux autres catégories, ce qui peut s'expliquer par le fait que cette catégorie est plus intégrées et moyennement placée dans l'entreprise.

Tableau N°09 : la relation entre le sexe et l'écoute de responsable pour ses subordonnés :

l'écoute du responsable pour ses subordonnés Sexe	Oui	Non	Total
Féminin	19 82,60%	4 17,39%	23 100%
Masculin	37 84,09%	7 15,90%	44 100%
Total	56 83,58%	11 16,41%	67 100%

Dans ce tableau nous constatons que la majorité des enquêtes affirment que le responsable écoute ses subordonnés avec un taux de 83,58%, par rapport un taux de 16,41% qui trouve que leurs responsable ne les écoute pas.

Cela peut s'expliquer par le faite que le responsable manifeste la considération lorsqu'il crée un climat de travail, ainsi le respect mutuel et les relations harmonieuses, il est donc censé d'écouté ses subordonnés pour avoir un style de direction adopté par les dirigeants de l'entreprise qui favorise la

communication qui est nécessaire à la survie de l'organisation. Il est donc axé sur des relations interpersonnelles en vue d'atteindre les objectifs de ses subordonnés. Mais il faut noter que le nombre le plus important de ceux qui ont affirmés que leur responsable prend part à leurs propositions et les écoute sont du sexe masculin avec un taux de 84,09% par rapport à une tendance de 82,60% du sexe féminin, ce qui peut s'expliquer par le fait que dans une société conservatrice la femme est quelque part marginalisée dans un milieu dominé par le sexe masculin.

Tableau N°10 : la relation entre le sexe et la réaction de responsable face aux problèmes rencontrés par les subordonnés :

La réaction du responsable face aux problèmes	Il vous propose des solutions aux problèmes	Il vous donne la liberté de prendre des décisions	Il ne donne aucune importance à vos décisions	Autre	Total
sexe					
féminin	12 63,15%	6 31,57%	1 5,26%	0 -	19 100%
Masculin	27 72,79%	7 18,91%	3 8,10%	0 -	37 100%
Total	39 69,64%	13 23,21%	4 7,14%	0 -	56 100%

D'après ce tableau on constate que la majorité des enquêtes voient que leur responsable propose des solutions aux problèmes rencontrés dans l'entreprise avec un taux de 69,64%, et un taux de 23,21% qui voient que ça y a une liberté de prendre des décisions.

A partir de l'analyse des résultats, nous remarquons que la grande partie de notre échantillon confirme que leur responsable donne des propositions pour la résolution des problèmes. Cela peut s'expliquer par le fait que le responsable offre l'opportunité de poursuivre les problèmes de l'organisation et trouvé les solutions aux conflits et les résoudre.

Tableau N°11 : la relation entre catégorie d'âge et la liberté d'expression des salariés dans l'entreprise :

la liberté d'expression des salariés Catégorie D'âge	Oui	Non	Total
(20-29)	16 76,19%	5 23,80%	21 100%
(30-39)	28 82,35%	6 17,64%	34 100%
(40-49)	7 77,77%	2 22,22%	9 100%
50 et plus	2 66,66%	1 33,33%	3 100%
Total	54 80,59%	13 19,40%	67 100%

A partir des données de tableau ci-dessus, nous remarquons que le pourcentage le plus élevé de notre population d'étude avec un taux de 80,59%

voient que le responsable dans une liberté d'expression pour ses subordonnés, contre 19,40% des salariés qui répondent négativement.

Selon ces résultats, nous constatons que la majorité des salariés qui voient que le leur responsable dans une liberté d'expression dans l'entreprise sont âgés entre (30ans -39ans) avec un taux de 82,35%, et après le témoignage des salariés, cela s'explique par le fait que le responsable fait confiance a ses salariés, et favorise le travail d'équipe, autrement-dis il encourage ses employés a donné part de leur idées .

Deuxième hypothèse :

Tableau n° 12 : la relation entre le sexe et le degré de communication entre les collègues de travail

le degré de communication entre les collègues de travail sexe	Bonne	Moyenne	Mauvaise	Total
Féminin	17 73,91%	3 13,04%	3 13,04%	23 100%
Masculin	34 77,27%	10 22,72%	0 0%	44 100%
Total	51 76,11%	13 19,40%	3 4,47%	67 100%

D'après les résultats de ce tableau, on constate un taux de 77,27% des salariés du sexe masculin et un taux de 73,91% des salariés du sexe féminin considère qu'ils ont une bonne communication avec leurs collègues de travail.

On observe également un taux de 19,40% qui considère que leurs communication avec leurs collègues de travail est moyenne. On constate par

contre que pour 4,47% des salariés qu'ils ont une mauvaise communication avec leurs collègues de travail.

Nous pouvons déduire d'après ces résultats que les salariés sont d'avantage nombreux à dire qu'ils entreprennent une bonne communication avec leurs collègues de travail.

Tableau n° 13 : la relation entre le sexe et le travail en groupe

Le travail en Groupe \ Sexe	Oui	Non	Total
Féminin	20 86,95%	3 13,04%	23 100%
Masculin	37 84,09%	7 15,90%	44 100%
Total	57 85,07%	10 14,92%	67 100%

Le tableau n°13 représente le lien entre le sexe et le travail en groupe, on observe que 85,07% 14,92des salariés travaillent en groupe, contrairement à 17,92% des salariés ne travaillent pas en groupe.

On remarque que 86,95% des salariés du sexe féminin et 84,09% des salariés du sexe masculin, travaillent en groupe.

Nous pouvons déduire d'après ces statistiques que plus de la moitié des salariés ne trouvent pas de difficultés à travailler en groupe, et préfèrent travailler en groupe que ce soit le sexe féminin ou masculin. Ce la peut s'expliquer par le

style de direction démocrate qui favorise le travail en groupe et aussi comme LIKERT¹ la souligné que l'efficacité au travail nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein du quel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement.

¹LIKERT Rensis, le gouvernement participatif de l'entreprise, Gauthier-Villards, Paris, 1974, P89.

Tableau n° 14 : la relation entre le niveau d'instruction et la relation avec leur responsable hiérarchique et leurs collègues de travail

La relation avec le responsable Et les Collègues De travail	Une bonne entente	Une coopération	Une cohésion	Une collaboration	Un esprit De groupe	Autre	Total
Niveau D'instruction							
Moyen	5 71,42%	0 _	0 _	1 14,28%	1 14,28%	0 _	7 100%
Secondaire	16 66,66%	0 _	0 _	2 8,33%	6 25%	0 _	24 100%
Universitaire	17 47,22%	2 5,55%	3 8,33%	5 13,88%	9 25%	0 _	36 100%
Total	38 56,71%	2 2,98%	3 4,47%	8 11,94%	16 23,88%	0 _	67 100%

D'après le tableau ci-dessus 56,71% des salariés sont en bonne entente avec leur responsable hiérarchique et leurs collègues de travail. Tandis que 11,94% des salariés, voient leur relation avec leur responsable hiérarchique et collègues de travail comme une collaboration au travail, suivi de 4,47% trouvent qu'ils ont une cohésion au travail avec leur responsable et collègues, enfin on constate un taux de 2,98% des salariés décrivent leur relation avec leur responsable comme une cohésion au travail.

Cette situation indique qu'il y a une bonne entente entre l'ensemble de la population étudiée, car la communication favorise le sentiment d'appartenance et de la mobilisation de chacun, cela peut s'expliquer d'une part, la fonction majeure des responsables consiste à exercer sur les subordonnés une action qui les fait évaluer et pas seulement à établir de bonnes relations. En revanche il ne faut pas négliger l'aspect humain autrement dit, il faut se baser aussi sur les relations interpersonnelles afin de créer un climat social et solliciter les salariés à exercer des tâches dans les meilleures conditions.

Tableau n°15 : la relation entre le sexe et les conflits entre les collègues.

Sexe \ Les conflits entre Collègues	Oui	Non	Total
	Féminin	2 8,69%	21 91,30%
Masculin	13 29,54%	31 70,45%	44 100%
Total	15 22,38%	52 77,61%	67 100%

D'après les données de ce tableau, on remarque que 77,61% des salariés n'ont pas de conflits avec leurs collègues de travail, par rapport à un taux de 22,38%

des salariés qui affirment qu'ils sont confrontés à des conflits avec leurs collègues de travail.

Les salariés du sexe féminin manifestent un taux de 91,30% soit un taux plus élevé par rapport à celui des salariés du sexe masculin qui est estimé à 70,45%.

Cela s'explique par la bonne entente entre les salariés de l'entreprise IFRI, une très bonne communication entre les travailleurs que ce soit du sexe féminin ou du sexe masculin et cela est dû au climat social favorable qui règne au sein de l'entreprise.

Tableau n° 16 : la relation entre l'ancienneté professionnelle et la participation à la résolution des conflits dans l'entreprise.

La participation à la résolution des conflits dans l'entreprise Ancienneté professionnelle	Oui	Non	Total
Moins d'une année	3 23,07%	10 76,92%	13 100%
(1-4)	7 26,92%	19 73,07%	26 100%
(5-9)	1 4,54%	21 95,45%	22 100%
(10-14)	2 40%	3 60%	5 100%
Plus de 14 ans	0 -	1 100%	1 100%

Total	13 19,40%	54 80,59%	67 100%
-------	--------------	--------------	------------

D'après le tableau ci-dessus, 80,95% des salariés affirment qu'ils ne participent pas à la résolution des conflits dans l'entreprise, contre un taux de 19,40% des salariés qui affirment qu'ils participent à la résolution des conflits au sein de l'entreprise.

Selon les résultats, nous constatons que la majorité des salariés ne participe pas à la résolution des conflits, cela s'explique par la culture d'entreprise qui n'intègre pas les normes et les valeurs de la participation des salariés à la résolution des conflits au sein de l'entreprise.

Tableau n ° 17: la relation entre les catégories socioprofessionnelles et la participation à la prise de décisions

participation à la prise de décision / Catégories socioprofessionnelles	Oui	Non	Total
Cadre	5 83,33%	1 16,66%	6 100%
Agents de maîtrise	18 85,71%	3 14,28%	21 100%
Agents d'exécution	12 30%	28 70%	40 100%
Total	35 52,23%	32 47,67%	67 100%

D'après le tableau ci-dessus indique que 52,23% des salariés participent à la prise de décision, tandis que 47,67% ne participent pas à la prise de décision.

On trouve 85,71% des agents de maîtrise suivi d'un taux de 83,33% des cadres qui participent à la prise de décision cela peut s'expliquer par la nature de la position qu'occupent les cadres et les agents de maîtrise dans l'entreprise et qu'ils ont un niveau d'instruction plus élevé par rapport aux agents d'exécutions, tandis que seulement 30% des agents d'exécution participent à la prise de décision.

Le style managérial du responsable, qui est régime participatif, laisse qu'un taux important des salariés participes à la prise de décisions, mais il faut remarquer aussi que les salariés qui appartiennent aux catégories socioprofessionnelles cadres et agents de maîtrise participent d'avantage à la prise de décisions. La non-participation dans la prise de décisions des salariés est estimée avec un taux aussi important ceci s'explique par le fait que la majorité d'entre eux appartiennent à la catégorie d'exécution, cela s'explique par le manque de moyen de communication interne ascendante, ce qui offre moins d'occasion pour cette catégorie socioprofessionnelle d'expliquer leurs idées et de donner leurs opinions dans l'entreprise.

Tableau n ° 18 : la relation entre les catégories d'âge et la cohésion d'équipe au sein de l'entreprise

Cohésion d'équipes au sein de l'entreprise Catégorie D'âge	Oui	Non	Total
(20-29)	15 71,42%	6 28,57%	21 100%
(30-39)	29 85,29%	5 14,70%	34 100%

(40-49)	7 77,77%	2 22,22%	9 100%
50 et plus	3 100%	0 —	3 100%
Total	54 80,59%	13 19,40%	67 100%

D'après les données de ce tableau on constate 80,59% des salariés, ont une cohésion d'équipe au sein de l'entreprise, par rapport à un taux de 19,40% des salariés qui n'ont pas de cohésion d'équipes au sein de l'entreprise.

Le tableau montre aussi que 100% des salariés de la catégorie d'âge de 50 ans et plus confirment qu'il y a une cohésion d'équipes au sein de l'entreprise, suivi de la catégorie d'âge de 30 à 39 ans avec un taux de 85,29%, puis vient la catégorie d'âge de 40 à 49 ans avec un taux de 77,77%, cela peut s'expliquer par rapport a leur savoir faire et leur expérience dans l'entreprise. et en dernier lieu ya la catégorie de 20 à 29 ans avec une tendance 71,42% cela la peut s'expliquer par le manque d'expérience et parce que se sont de nouvelles recrues ils ont du mal à s'intégrés au sein de l'entreprise.

A partir de la lecture des résultats, nous pouvons expliquer l'avis des enquêtés qui ont répondu par l'existence de la cohésion d'équipes par le style de direction qui permet la cohésion du groupe et le climat social favorable qui règne au sein de l'entreprise comme LIKERT la déjà souligné « que l'esprit d'équipe et les dynamiques de groupes constituent de véritables objectifs de l'entreprise internes »¹. Nous pouvons aussi expliquer l'avis des enquêtés qui ont répondu par l'absence de la cohésion par la faible conformité, et la nature de relation dans le groupe qui facilite ou gêne le travail.

¹LIKERT Rensis, opcit, P 90.

Tableau n°19 : la relation le niveau d’instruction et le sentiment d’accomplissement dans votre milieu de travail

Le sentiment D’accomplissement Dans votre Milieu de travail Niveau D’instruction	Oui	Non	Total
Moyen	5 71,16%	2 28,57%	7 100%
secondaire	19 79,16%	5 20,83%	24 100%
universitaire	31 86,11%	5 13,88%	36 100%

Total	55	12	67
	82,08%	17,91%	100%

D’après les résultats de ce tableau, on constate un taux de 82,08% de nos enquêtés affirment qu’ils éprouvent un sentiment d’accomplissement au sein de l’entreprise, tandis qu’on constate une tendance de 17,91% qui affirment qu’ils n’éprouvent pas un sentiment d’accomplissement au sein de l’entreprise.

Par ailleurs on constate que la majorité qui éprouve un sentiment d’accomplissement au sein de l’entreprise, sont les salariés qui ont un niveau d’instruction universitaire avec un taux de 86,11%, puis viens le niveau d’instruction secondaire avec une tendance de 79,16%, enfin le niveau d’instruction moyen avec un taux de 71,16%.

Le sentiment d’accomplissement dans le milieu du travail augmente selon l’augmentation du niveau d’instruction des salariés. Les salariés qui ont un niveau d’instruction plus élevé éprouvent le sentiment d’accomplissement au sein de l’entreprise.

Tableau n°20: la relation entre le sexe et le sentiment d’être encouragé dans le milieu du travail.

le sentiment d’être encouragé dans le milieu du travail Sexe	Tout le temps	Souvent	Pas assez	Pas du tout	Total
	Féminin	2 8,69%	18 78,26%	3 13,04%	0 -

Masculin	6 13,63%	37 84,09%	1 2,27%	0 -	44 100%
Total	8 11,94%	55 82,08%	4 5,97%	0 -	67 100%

D'après le tableau ci-dessus 82,08% des salariés trouve qu'ils sont souvent encouragés dans leur milieu de travail, contre un taux de 5,97% des salariés qui trouve qu'ils ne sont pas assez encouragés dans leur milieu de travail.

Le tableau montre 84,09% des salariés du sexe masculin sont souvent encouragés dans leur lieu de travail, contre un taux de 78,26% des salariés du sexe féminin.

On remarque qu'entre les deux sexes que Ya pas une très grande différence de pourcentage, chose qui montre que tous les salariés éprouvent la nécessité d'être encouragés souvent dans leur milieu de travail.

Tableau n°21 : la relation entre le sexe et le sentiment de complicité entre les collaborateurs au travail

le sentiment de complicité entre les collaborateurs au travail Sexe	Oui	Non	Total
	21 91,30%	2 8,69%	23 100%
Féminin			

Masculin	31 70,45%	13 29,54%	44 100%
Total	56 83,58%	15 22,38%	67 100%

D'après les données de ce tableau 83,58% ont le sentiment de complicité entre les collaborateurs au travail, contre un taux de 22,38% qui n'ont pas le sentiment de complicité entre les collaborateurs au travail.

Le tableau montre que 91,30% des salariés femmes ont plus de complicité entre les collaborateurs au travail, contre un taux de 70,45% des salariés hommes. Cela est due à la nature des femmes qui ont tendances à s'attacher et à créer une certaine complicité entre leurs collègues de travail, par rapport aux hommes.

On remarque que les salariés éprouvent la nécessité de ressentir sentiment de complicité entre collaborateurs de travail, afin de mener leur travail dans un bon climat social. Comme MASLOW la dit « l'augmentation de la motivation passe par la satisfaction des besoins qui ont moins d'importance comme le besoin d'appartenance à un groupe sociale » c'est-à-dire les besoins sociaux qui correspondent à des besoins d'appartenances (être acceptés, écouté par les autres, etc.)

Tableau n°22 : la relation entre l'ancienneté professionnelle et le plaisir à faire le travail.

Le plaisir à faire le travail Ancienneté professionnelle	Oui	Non	Total
Moins d'une année	11 84,61%	2 15,38%	13 100%
(1-4)	26 100%	0 -	26 100%
(5-9)	18 81,18%	4 18,18%	22 100%
(10-14)	5 100%	0 -	5 100%
Plus de 14 ans	1 100%	0 -	1 100%
Total	61 91,04%	6 8,95%	67 100%

D'après le tableau ci-dessus 91,04% des salariés trouvent qu'ils ont du plaisir à faire leur travail, contre un taux de 8,95% de ceux qui ne trouvent pas du plaisir à faire leur travail.

¹ABRAHAM Maslow, Théories de la hiérarchie des besoins, 2004, P183.

On observe 100% des salariés qui ont une ancienneté de 1 à 4 et de 10 à 14, trouvent du plaisir à faire leur travail, on remarque un taux de 15,38% dont l'ancienneté est de moins d'une année ne trouvent pas du plaisir à faire leur travail.

La majorité des salariés de l'entreprise IFRI trouve du plaisir à faire leur travail, chose due au salaire motivant ainsi que les bonnes conditions favorable au travail pour ceux dont l'ancienneté dépasse les 4ans. Cependant la minorité qui ne trouve pas du plaisir à exercer leur travail concerne ceux dont

l'ancienneté est de moins d'une année c'est-à-dire les nouvelles recrues qui ne bénéficie pas d'un bon salaire et qui ne participe pas à la prise de décisions.

Tableau n°23 : la relation entre l'ancienneté professionnelle et la motivation au travail.

la motivation au travail Ancienneté professionnelle	Augmentée	Stagnée	Fluctuée	Total
Moins d'une année	13 100%	0 —	0 —	13 100%
(1-4)	24 92,30%	2 7,69%	0 —	26 100%
(5-9)	21 95,45%	1 4,54%	0 —	22 100%
(10-14)	4 80%	0 —	1 20%	5 100%
Plus de 14 ans	1 100%	0 —	0 —	1 100%
Total	63 94,02%	1 1,49%	1 1,49%	67 100%

D'après le tableau ci-dessus 94,02% des salariés trouve qu'au cours de leur travail à IFRI leur motivation a augmentée, tandis que 1,49% trouve que leur motivation est stagnée et fluctuée.

Dans l'ensemble les salariés sont motivés dans leur travail, et cela est dû à l'amélioration des conditions du travail et quelques réformes administratives, dont l'équipement de poste de travail de climatisation, le style managérial du responsable penché vers l'amour du travail, ainsi que la politique de rémunération adoptée par l'entreprise.

4. Résultats de la première et de la deuxième hypothèse :

4.1. Résultats de la première hypothèse :

D'après l'étude effectuée sur le terrain au niveau de l'entreprise IFRI, et à travers l'analyse et l'interprétation des données de notre étude et suite aux résultats obtenus, nous pouvons dire en ce qui concerne l'hypothèse suivante :

La participation des salariés à la gestion courante de l'entreprise ne détermine pas leur implication permanente, qu'elle été confirmé au moment que

la majorité des employés partagent les mêmes opinions, malgré qu'ils participent à la prise de décision mais sa reste relative.

Après avoir analysé et interprété les résultats des données recueillies sur le terrain, notre enquête nous a conduits aux résultats suivants :

En premier lieu, nous constatons que la relation entre le responsable et ses subordonnés dans l'entreprise de IFRI est tendue, ce qui explique que le responsable hiérarchique exerce les fonctions de commandement, en donnant les ordres aux subordonnés qui seraient obligés d'obéir aux règles de l'entreprise.

En deuxième lieu la plupart de nos enquêtes ont répondu d'une manière affirmative que la nature de relation informelle avec leur responsable se passe sur le respect, s'explique par la source de pouvoir qui réside dans la maîtrise des relations avec l'environnement, car malgré que le pouvoir dans l'organisation signifie la capacité d'agir et d'influence sur les autres, il faut qu'il se présente comme une relation.

En ce qui concerne la question sur la participation des subordonnés dans les prises de décision, ont répondu d'une manière affirmative que le responsable écoute ses salariés, ce qui explique le style démocrate qui est impliqué dans l'entreprise IFRI, mais la décision finale revient toujours au responsable hiérarchique, afin de prendre part au processus décisionnel et s'impliquer dans le travail car chaque participant peut avoir le sentiment qu'il est pris en compte.

4.2. Résultats de la deuxième hypothèse :

Concernant notre deuxième hypothèse, les réponses obtenues des tableaux analysés nous ont amené à parvenir aux résultats suivants :

Nous avons constaté que le climat de travail de l'unité IFRI est caractérisé par :

Une certaine contribution à la prise de décision, ce qui permet de sentir une appartenance à l'entreprise, un respect entre les salariés et les responsables est remarquable, toute la population étudiée (Tableau n° 12) indiquent qu'il y a une bonne communication au travail au sein de l'entreprise, nous déduisons aussi d'après les résultats obtenus 85,07% des salariés affirment qu'ils travaillent en groupe (Tableau n° 13), 56,71% des salariés trouvent qu'il y a une bonne entente entre l'ensemble de la population enquêtés, ce qui favorise le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun (Tableau n° 14), et nous avons remarqué aussi que 94,02% des enquêtes trouve qu'au cours de leur travail à IFRI leur motivation à augmenter (Tableau n° 23).

Selon les réponses obtenues, et suite à ce qui a été dit par rapport au climat social, nous pouvons dire qu'il y a un bon climat social qui règne au sein de l'entreprise, chose qui encourage et les salariés et les rendent plus motivés.

Nous avons remarqué que la relation entre les membres du même service est pleine d'entente, de collaboration, d'esprit de groupe, de cohésion et d'harmonie et il y a aussi une compréhension et une participation entre les collègues de travail et concernant les relations hiérarchiques verticales en générale, il y a du respect.

En conclusion de ces résultats, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse puisque la majorité des salariés disent qu'un bon climat social les poussent et les encouragent à fournir et à produire plus, comme s'accordent HERZBERG, MASLOW et ALDERFER dans leurs théories citées précédemment, que le climat plein de ces facteurs favorise la motivation des salariés dans une entreprise.

5. Discussion des résultats :

Après avoir confirmé nos hypothèses émises au départ de notre présente étude concernant l'impacte de style de commandement sur la motivation des subordonnés, nous avons obtenu des résultats du caractère satisfaisant concernant la première et la deuxième hypothèse.

En se basant sur les résultats apportés dans la deuxième hypothèse, et compte tenue des réponses des enquêtés de l'entreprise IFRI nous pouvons dire que cette dernière accord l'importance au processus de communication et de relation entre les salariés dans leur travail, et le climat social, s'explique par les conditions du travail et la culture de l'entreprise.

A la lumière de tous ce que nous avons dis ci-dessus, il est important de remettre en cause notre première hypothèse, c'est connaitre ce que les salariés envisage et s'assurer que leur point de vue est pris en compte, d'une façon ou d'une autre, les employés veulent se sentir associés au processus de prise des décisions dans l'entreprise ou ils exercent.

Car malgré l'avantage de la stratégie de communication qui met en relation les individus les un avec les autres, et malgré qu'il permet de développer les connaissances des travailleurs. Le style démocrate convient aux situations ou les membres sont nouveaux et inexpérimentés qui ont besoin de beaucoup d'aide, d'orientation et d'encouragement pour accomplir leur travail.

Cependant le style démocrate peut entrainer le maximum d'efficacité et manifestes la satisfaction du groupe, il peut répondre au besoin des salariés en ce qui concerne la participation a la prise de décision, il favorise le travail d'équipe, il permet surtout la cohésion du groupe.

Conclusion

Conclusion :

Au terme de ce travail, il est important de rappeler la question de départ que nous avons posée afin de retracer brièvement la démarche suivie pour y répondre et les particularités propres à notre recherche. Quel est l'impact du style de commandement sur la motivation des subordonnés ? Telle était la question managériale que nous avons posée et à laquelle nous avons essayé de trouver des éléments de repense dans cette étude.

S'il y a une chose sur laquelle les théoriciens s'entendent, c'est que le responsable et l'influence vont de pair. Ainsi, il existe clairement dans la plupart des entreprises, particulièrement celle avancées, plusieurs manières d'influencer les autres.

Comme première étape vers la sensibilisation des dirigeants, nous avons, dans le cadre de cette étude, cherché à vérifier dans l'entreprise IFRI l'évidence de l'impact de style de commandement sur la motivation des subordonnés.

Pour y arriver nous avons pu collecter des informations suites aux questionnaires et entretiens que nous avons réalisés avec toutes les catégories socioprofessionnelles. Toutefois les résultats rapportés dans cette étude confirment la domination de style de commandement démocrate qui se caractérise par la sociabilité du responsable, une bonne relation entre les dirigeants et les salariés, la satisfaction des subordonnés, une bonne communication, aussi la participation à la prise de décision.

En effet l'adaptation de son style pourrait influencer positivement sur la motivation des subordonnés et augmenter la performance des salariés et les chances de succès de l'entreprise.

Il est important que les dirigeants du milieu organisationnel algérien accordent un intérêt à l'aspect humain dans le fonctionnement des organisations, et dans la cohésion et la satisfaction des employés.

Nous espérons de faisant que cette étude puisse contribuer à interpeller notre façon de gérer notre environnement et nos ressources, de guider les hommes et les femmes, et notre self pour le mieux être de l'entreprise.

Liste bibliographique

La liste bibliographique

1. Les ouvrages méthodologiques :

- ANGERS Maurice, Initiation Pratique à la méthodologie des sciences sociales, 11^{ème} édition Casbah, Alger, 1997.
- GAUTIER Benoit, recherche sociale, de la problématique à la collecte des données, presse de l'université du Québec, 2003.
- Gordon Mace, Guide d'élaboration d'un projet de recherche, 2^{ème} éd, 1988.
- THIETART R A, méthode de recherche en management, édition DUNOD, 1999.

2. les ouvrages de gestion des ressources humaines :

- ABRAHAM Maslow, Théorie de la hiérarchie des besoins, 2004.
- ABRAHAM Maslow, Vers une psychologie de l'être, fayard, paris, 1972.
- Adams J., Théorie des sentiments moraux, 1759.
- ALDERFERC.P., Existence, Relatedness and Growth: Human needs in organizational Setting, 1972.
- AUBERT Nicole, Diriger et motiver, art et pratique du management, éd d'organisation, Paris.
- BALLAND Stéphane et BOUVIER Anne Marie, Management des entreprises en 24 fiches, Dunod.
- BLACK R.R, MOUTON J.S., la 3^{ème} dimension du management, édition d'organisation, Paris, 1987.
- COHEN Annick, **Toute la fonction ressources humaines**, éd Dunod, Paris, 2006, P259.
- Emile Chartier, dit Alain Mortagne-au-Perche 1868, le Vésinet, 1951, P59.
- HERZBERG. F., le travail et la nature de l'homme, entreprise moderne d'édition, Paris, 197.
- LEDUFF Robert, encyclopédie de la gestion et du management, éd, Dalloz, paris, 1999.
- LEVY-LEBOYER Claude, La motivation dans l'entreprise, modèle et stratégies, Paris, 1998.
- LEWIN Kurt, psychologie dynamique : les relations humaines, 3^{ème} édition, paris, 1967.
- LIKERT Rensis, le gouvernement participatif de l'entreprise, Gauthier-villards, Paris, 1974.
- MAC GREGOR Douglas, la dimension humaine de l'entreprise, 2^{ème} édition, Gauthier-villards, Paris, 1971.
- PERETTI Jean Marie, Gestion des ressources humaines, 8^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001.
- PLANE Jean Michel, Management des organisations, Dunod, Paris, 2003.
- P.GOGUELIN, G.MITRANI, pour un management participatif : la méthode Pradotropiques, Edition hommes et perspectives, 1994.

- PROULEX Denis, Management des organisations publiques, théories et applications, 2e édition, presse de l'université du Québec, 2008.
- ROSSEL Patric, rémunération, motivation et satisfaction, éd, economica, paris, 1996.
- ROUSSEL Patric, la motivation au travail : concepts et théories, éd, EMS, paris, 2001.
- THEVENET M., Impliquer les personnes dans l'entreprise, paris, option gestion, 1992.
- VALLERAND et Thill, Introduction à la psychologie de la motivation,- VIGOT-1993.

3. les dictionnaires :

- ANDRE Sakoun, LE ROBER seuil dictionnaire de sociologie, 1999.
- DORTI Jean François, le dictionnaire des sciences humaines, éd sciences humaines, Auxerre, 2004.
- GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition Dalloz, Paris, 1999.

4. les revues :

- SALVATORE Maugerl, LES THEORIES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL, (histoire et actualité), n° 2008-09.
- SELIGMAN Martin, Positive Psychologie, American Psychologist, Vol.54, n°1, Janvier 2000.

5. Les documents :

- Document interne de l'entreprise.

6. Sites internet :

- <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/participation/77215>, consulté le 30/05/2014 à 16h55.
- <http://www.enviedentreprenre.com/2009/06/organiser-pour-r%C3%A9ussir.html>, consulté Le 30/05/2014 à 15h58.

Les annexes

Université ABDEREHMANE MIRA de BEJAIA

Faculté des sciences humaines et sociales

Département sociologie

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Questionnaire sur

« L'impacte de style de commandement sur la motivation des subordonnés »

Cas pratique : IFRI IGHZER AMOKRANE,

Etudiantes en fin de cycle (LMD Master II) En Sociologie du Travail et des Ressources Humaines, on se prénomme Chekroune Sabrina , et Boukeroui Dahbia on s'intéresse dans notre étude sur l'impacte des styles de commandement sur la motivation des subordonnés. Dans le cadre de la finalisation de notre mémoire, on compte sur votre sincère collaboration pour répondre à nos questions.

Dans un contexte anonyme, je tiens à préciser que les données recueillies à travers vos réponses seront strictement confidentielles et ne seront utilisés que pour des fins scientifique.

A cet effet, on vous remercie pour votre aide précieuse.

Réalisé par :

Chekroune Sabrina

Boukeroui Dahbia

Encadré par :

Ahouari Zahir

Année Universitaire 2013-2014

Axe 1 : Caractéristique individuelle

1. Sexe :

Homme femme

2. Age :

(20-29) (30-39) (40-49) (50et plus)

3. Niveau d'instruction :

- a) Primaire
- b) Moyen
- c) Secondaire
- d) Universitaire

4. Quelle est votre situation familiale :

- a) Célibataire
- b) Marié
- c) Divorcé
- d) Veuf (v)

5. Catégorie socioprofessionnelle :

- a) Cadre
- b) Agent de maîtrise
- c) Agents d'exécution

6. Ancienneté professionnelle :

Moins d'une année

(1-4)

(5-9)

(10-14)

Plus de 14ans

7. Quelle est votre service d'affectation ?

.....

8. Quelle est votre statut ou l'intitulé de votre poste ?

.....
.....

Axe 2 : La participation des salariés à la gestion courante de l'entreprise

9. Dans des situations difficiles, quelles sont les réactions de votre responsable ?

- a) Accepte-il la discussion
- b) Ne réagit pas
- c) Réagit négativement
- d) Autre

10. Quelle est la nature de relations entre vous et votre responsable ?

- a) formelle
- b) informelle

11. Votre responsable vous aide-t il dans les situations difficiles du travail ?

Oui Non

12. Est-ce que votre responsable accepte vos suggestions ?

Oui Non

13. Comment il se comporte par rapport à vos critiques ?

- a) Il accepte
- b) Il se complexe et répond avec violence
- c) Il ne répond pas
- d) Autre

14. Est-ce que votre responsable vous écoute ?

Oui Non

15. Si oui comment il réagit ?

- a) Il vous propose des solutions aux problèmes
- b) Il vous donne la liberté de prendre des décisions
- c) Il ne donne aucune importance à vos décisions
- d) Autre précisez

16. Est-ce qu'il laisse les travailleurs s'exprimer ?

Oui Non

Axe 3 : Le climat social qui règne au sein de l'entreprise

17. Existe-il une bonne communication avec vos collègues de travail ?

Oui Non

18. Quel est votre avis de l'ambiance qui règne dans votre service?

.....
.....
.....

19. Travaillez- vous en groupe ?

Oui Non

Si non. Pourquoi ?

.....
.....
.....

20. Qu'est qui caractérise votre relation avec votre responsable hiérarchique et avec vos collègues de travail ?

- a) Une bonne entente
- b) Une coopération
- c) Une cohésion
- d) Une collaboration
- e) Un esprit de groupe
- f) Autre précisez

21. Depuis que vous occupez votre poste, est ce que vous avez déjà rencontré des problèmes avec l'un de vos collègues de travail ?

Oui Non

Si oui, quel genre de problèmes et pourquoi ?

.....
.....

22. Est-ce que vous participez à la résolution des conflits dans l'entreprise ?

Oui

Non

Si oui comment ?

.....
.....
.....

23. Est-ce que votre chef hiérarchique considère votre point de vue dans la prise de décision ?

Oui

Non

24. Ressentez-vous une bonne cohésion d'équipe au sein de l'organisation ou vous travaillez ?

Oui

Non

25. Ressentez- vous un sentiment d'accomplissement dans votre milieu de travail ?

Oui

Non

Si non pour quoi ?.....

.....

26. Vous sentez-vous soutenu, encouragé, dans votre travail ?

a) Tout le temps

b) Souvent

c) Pas assez

d) Pas du tout

27. Sentez- vous un soutien et une complicité de l'équipe ou des collaborateurs ?

Oui

Non

28. Avez-vous du plaisir à faire votre travail ?

Oui

Non

29. Au cours de votre travail dans cette entreprise, diriez-vous que votre propre motivation a :

a) Augmentée

b) Stagnée

c) Fluctué