

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA
Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales

Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie

Spécialité : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème

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

*Cas : ERIAD Sétif (les moulins de la Soummam) filiale de
Kherrata.*

Réalisé par :

- IKHLEF Khaled
- SADANE Lyes

Encadré par :

- M^r : DJENANE Sid Ali

Année universitaire: 2014/2015

Remerciement

Nous tenons à remercier :

Tous d'abord, le bon dieu tout-puissant, de nous avoir donné sa bénédiction et le Courage qui nous a offert.

Nos parents pour leurs soutiens durant notre vie estudiantine.

Un grand remerciement à tous les enseignants de l'université de Bejaïa, notamment ceux du département sociologie et en particulier notre promoteur M^r DJENANE.

Nous tenons aussi à remercier les membres du jury d'avoir acceptés d'évaluer Notre modeste travail.

Un grand remerciement aussi pour tous le personnels de l'ERAD à leur tête M^r AMIR.

En fin, à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce Mémoire.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

En premier lieu à ma chère Mammon et mon cher Papa.

A mes chères frères et sœurs : Khaled, Mounir et Massiva.

A ma chère grand-mère.

A tous mes cousins et cousines.

A mes chères et fidèles amis : Toni, djahid, Ahmed, Atik,

Hakim et Amel.

A ma chère Ferroudja.

Sans oublier bien sûr mon cher binôme Khaled et sa

Famille.

Et à tous ceux qui m'ont soutenu et aidé pour la réalisation

De ce modeste travail.

Ilyes

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

En premier lieu à mon papa que j'aime énormément, je prie

Dieu qu'il repose en paix et puisse a l'accueillir dans son

Vaste paradis.

A ma chère Mammon qui a veillée a ma réussite en déployant tous les efforts nécessaire.

A mes chères sœurs et frères : Linda, fouzia, baya, djamila, samira, fatima, et yahia.

A mes chers et fideles amis : Mila, Nabil, ferhat, Fateh, Toupí, samir, abdou, mourad, aaza, redouan, Massi et Mounir.

A tous mes cousins et voisins.

Khalef

Liste des abréviations

ERIAD	Entreprise des industries agroalimentaires et dérivés
SPA	Société par action
GRH	Gestion des ressources humaines

Liste des figures

N°	Titre	page
01	Le schéma qui illustre l'approche de contingence De leadership	20
02	Pyramide des besoins (MASLOW)	36

Sommaire

Le sommaire

Introduction.....	I
--------------------------	----------

PARTIE THEORIQUE

Chapitre I : cadre méthodologique

1. Les raisons du choix du thème.....	5
2. Les objectifs de l'étude.....	5
3. La problématique.....	6
4. Les hypothèses.....	8
5. La définition des concepts.....	8
6. La méthode et technique utilisées.....	10
6.1. La méthode de la recherche.....	10
6.2. La technique de la recherche.....	10
7. L'échantillonnage.....	11
8. Les obstacles rencontrés.....	11

Chapitre II : généralités sur les styles de leadership

1. Définitions.....	13
2. Les différents styles de leadership.....	13
3. Les théories sur les styles de leadership.....	15
3.1. KURT LEWIN et la théorie du champ.....	15
3.2. BASS et AVOLIO et la théorie transformationnelle.....	17
3.3. FIDLER, HARSEY et BLANCHARD et la théorie des contingences situationnelle	19

3.4.	La théorie de RENSIS LIKERT sur les principes des relations intégrées aux styles de directions.....	21
3.5.	La théorie de MAX WEBER	25
3.6.	L'apport des études de l'université d'Ohio.....	26
4.	Le style de leadership participatif (démocratique).....	28
4.1.	Définition du style de leadership participatif.....	28
4.2.	Les principes de style participatif.....	28
4.3.	Les avantages du style participatif.....	29
4.4.	Les limites du style participatif	30

Chapitre III : la motivation au travail

1.	Définition de la motivation.....	33
2.	Le rôle de la motivation	33
3.	Les différentes théories de la motivation au travail.....	34
3.1.	Le model hiérarchique de MASLOW.....	34
3.2.	Le model « ERG » D'ALDERFER.....	38
3.3.	Les théories de l'équité : le model d'ADAMS.....	38
3.4.	Le model bi factoriel de satisfaction de HERZBERG.....	40
3.5.	Les théories de la motivation intrinsèque	41
3.6.	La théorie des fixations des objectifs.....	43

PARTIE PRATIQUE

Chapitre IV : I - présentation de l'organisme d'accueil

1.	Historique et localisation	46
2.	Historique des moulins de la Soummam.....	47
3.	Fiche technique de l'entreprise	47
4.	Présentation du service de gestion de personnel	48

II-Analyse et interprétation des résultats

1. Les caractéristiques personnelle de la population étudiée.....	50
2. Analyse et interprétation de la première hypothèse.....	56
3. Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse.....	64
4. Résultat de la première et de la deuxième hypothèse.....	71
4.1. Résultat de la première hypothèse.....	71
4.2. Résultat de la deuxième hypothèse.....	73
5. Discussion des résultats.....	75

Conclusion

Liste bibliographiques

Annexes

Introduction

Introduction générale

Introduction :

La fonction des ressources humaines occupe une place importante aux seins des organisations, en raison de leur impact sur le fonctionnement générale du système, et les rôles jouaient par ces ressources. 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 national et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise.

C'est ainsi que les connaissances de la psychologie du travail, de la psychologie sociale, et de la psychologie des organisations s'affirment que les ressources humaines comme étant des ressources incontournable, à trouver le pilier de toute organisation qui sans doute le leadership. En effet les connaissances de leader évoluent et apportent, avec la recherche, des solutions sans cesse renouvelées aux problèmes liés à l'évolution des organisations, le style de leadership suivi est le principale catalyseur de la motivation et de l'implication de ses salariés

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 liées a l'entreprise elle-même, son environnement, son personnel, etc.

La participation des subordonnés dans l'entreprise ne doit pas être freinée par un style de leadership autoritaire, voir irrationnel, chaque leader doit prendre en considération cette réalité pour éviter d'en subir des conséquences, il doit faire du style de leadership un moteur de progrès pour l'entreprise. Le démocrate est alors de plus en plus important au sein de toute entreprise car elle consiste un moyen de motivation des subordonnés ce qui entraine une augmentation de la productivité.

Aujourd'hui, la motivation est l'un des facteurs de compétitivité important capable de répondre aux besoins des dirigeants. Donc définir un meilleur style



Introduction générale

de leadership qui permet le déclenchement de la motivation est l'un des objectifs principaux des ressources humaines.

Notre étude menée au sein de l'entreprise l'ERAD Sétif (les moulins de la Soummam) filiale de kherrata, a pour objectif de démontrer l'impact de style du leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnés.

Pour traiter ce thème, nous avons divisé notre travail en deux parties, la première partie consacrée au volet théorique :

Le premier chapitre, traitera la méthode de recherche qui présentera les raisons de choix de thème, ses objectifs, la problématique et les hypothèses et les difficultés rencontrées, la définition des concepts clés passant par la méthode et la technique utilisée l'échantillonnage choisie

Le deuxième chapitre, nous présenterons des généralités sur le style de leadership, qui contient les différents styles de leadership et les théories des styles de leadership, ainsi des généralités sur le style de leadership participatif (démocratique), le troisième chapitre nous présenterons la motivation au travail ou l'on parlera de rôle de motivation au travail, et des principales théories de la motivation.

Dans la deuxième partie est consacrée à la pratique :

Le quatrième chapitre contient la présentation de l'organisme d'accueil, son historique et ses différents services, les objectifs de l'organisme, l'effectif, et il présentera aussi l'analyse et l'interprétation des résultats à travers des tableaux réalisés. Pour chaque hypothèse, et nous terminerons enfin l'étude par une conclusion générale qui répondra à notre problématique dont les hypothèses sont 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 objectifs théoriques, empiriques ou méthodologique. ⁽¹⁾

Le choix de notre thème à savoir l'impact de style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonner. A été motivé par ce qui suit :

- Manque des travaux sur le sujet de style de leadership en Algérie ;
- L'intérêt particulier que reflète le style de leadership dans l'entreprise ;
- Avoir une expérience semi-professionnelle dans le domaine de ressource humaine

2. Les objectifs de la recherche :

- Identifier les styles de leadership pratique par l'entreprise (les moulins de la Soummam) ;
- Montrer le rôle des styles de leadership et l'influence qui joue sur la motivation des subordonnés

⁽¹⁾ Thietart, R, A, **méthode de recherche en management**, édition DUNOD, 1999, p.38.

3. La problématique :

De nos jours, le climat économique et marqué par des profondes mutations et innovations la plus part des entreprises aujourd'hui sont « sur-managées » et « sous-dirigée ». Elles doivent développer leurs pratiques du leadership. Les entreprises performantes n'attendent pas qu'un leader se présente, elles recherchent activement des gens possédant un fort potentiel en ce domaine. Cela dit : « La tension d'être un chef juste est humaine et naturelle pour un homme, mais il faut savoir que le pouvoir change profondément celui qui l'exerce ; la raison en est dans la nécessités de commandement qui sont inflexible ⁽²⁾ ». Actuellement, une nouvelle démarche envers le leadership se développe. Les individus autant que les organismes sont de plus en plus appelés à travailler ensemble pour atteindre des buts en commun plutôt que chacun de son côté, comme cela pouvait être le cas autrefois ⁽³⁾ ». L'heur est d'avantage aujourd'hui a une démarche que favorise l'échange, la collaboration et la participation et ce, aussi bien, entre les différents niveaux au sein d'un même groupe qu'entre différents organismes.

Les différents styles de leadership 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 style de commandement, où il mène plusieurs expérimentations sur le groupement humains au travail. On trouve aussi RENSIS UKERT, un continuateur de LEWIN puisque 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 repose sur une conception bipolaire du

⁽²⁾ Chartier Émile, dit Alain Mortagne -au- perche 1868, le **Vésinet**, 1951, p.59.

⁽³⁾ www.leadership.com.

management. Les styles de commandement tendent à évoluer vers une plus grande association des subordonnés dans l'élaboration à l'application des décisions, c'est-à-dire à une plus grande liberté d'action du personnel.

La motivation n'est pas un simple trait de personnalité qui serait indépendant du contexte. Ce n'est pas non plus la conséquence quasi-automatique d'une bonne manière de diriger ceux qui travaillent, ou d'une structure organisationnelle adéquate, c'est la résultante complexe de contraintes économiques, technologiques, organisationnelles et culturelle au sens le plus large, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. En outre, la motivation n'est pas un état stable, mais un processus, toujours remis en question et ceci pas seulement parce que les conditions et l'environnement du travail changent ; également parce que le produit même de la motivation, à savoir les résultats de l'effort, le travail accompli et tout ce qu'il apporte, composant une situation nouvelle ⁽⁴⁾.

C'est sur cet arrière fond théorique que s'inscrit notre présente recherche en vue d'étudier « l'impact du style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnés, au sein de l'entreprise : les moulins de la Soummam, unité de Kherrata pour atteindre notre but, nous nous sommes posé les questions suivantes :

- Est-ce que Le style de leadership démocratique engendre-t-il une certaine motivation chez les subordonnés ?
- Est-ce que Les qualités et les compétences du leadership sont-elles nécessaires pour contribuer efficacement sur la motivation des subordonnés ?

⁽⁴⁾ Lévy-leboyer claudine, **la motivation dans l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, Juillet 2003.

4. Les hypothèses :

L'hypothèse est une réponse supposée à une question de recherche, elle peut être définie comme suite : « Énoncé qu'il existe une relation entre deux ou plusieurs termes et appliquant une vérification empirique ⁽⁵⁾ ». L'hypothèse tend à formuler une relation entre des faits. Elle est donc une simple formulation d'une proposition de réponse à la question posée.

Suite à nos questions de départ nous allons tenter de proposer les hypothèses suivantes :

- Les subordonnés sont beaucoup plus motivés lorsque le style de leadership démocratique est appliqué au sein de l'entreprise.
- La nécessité des qualités et compétences du leadership contribuent efficacement sur la motivation des subordonnés.

5. Définition des concepts :

5.1. Leadership : Fonction assumée avec un certain style, par un individu sous-groupe, ou un groupe placé dans une situation définie, visant à l'influencer de manière significative ou mène à transformer la conduite d'autrui (homme, groupe, organisation) afin que celui-ci propose vers les buts qui lui sont assignés ou réalisés la tâche exigée ⁽⁶⁾.

Selon Alain Duluc le leadership désigne : « la capacité de mobiliser des individus libres, collaborateurs, subordonnés de susciter leurs participations volontaires pour l'atteinte des objectifs » ⁽⁷⁾.

Il est défini aussi comme étant : « un art, fondé autant sur le jugement et l'intuition que sur des compétences prédéfinies » ⁽⁸⁾.

⁽⁵⁾ Angers Maurice, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, ED, casbah, Alger, 1999, p.102.

⁽⁶⁾ Larousse (Grand dictionnaire de la psychologie), p.525.

⁽⁷⁾ Duluc Alain, **leadership et confiance**, Ed Dunod, Paris, 2000, p68.

⁽⁸⁾ Margie Buchanan-Smith-Scriven.Kim, **le leadership en pratique (diriger efficacement les opérations humanitaires)**, Ed alnep, p.6.

5.2. La motivation : La motivation au travail consiste à diffuser un message susceptible et à créer chez un individu les conditions qui le poussent à agir, et à dynamiser ses énergies pour réaliser son travail de manière consciencieuse.

La motivation : « C'est le résultat de contrainte économique organisationnelle, technologique, culturelle et de leur interaction avec les besoins, les malheurs et les aspirations des individus ».⁽⁹⁾

« Elle s'agit d'un besoin qui met en mouvement, qui fait agir. Désir qui tend à déterminer le comportement d'un salarié. Ensemble des facteurs qui incitent le salarié à travailler ».⁽¹⁰⁾

5.3. L'entreprise : Est une unité de production originale caractéristique de capitalisme, formée d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des portes différentes en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché, mais c'est aussi un groupe sociale qu'a une autre utilise en dehors du profit, objectif commun, réalisation et information.⁽¹¹⁾

5.4. Subordonnés : Placer une personne ou un groupe de personne dans un état de dépendance par rapport à quelqu'un (ou à un groupe de personne) dans un ensemble hiérarchisé.⁽¹²⁾

5.5. Style démocratique : Ce style favorise la prise de décision du groupe. Un leader de ce type acte des décisions uniquement après avoir pris les avis du groupe. La communication se fait cette fois-ci dans les deux sens dans la relation qui l'instaure, il s'emploie à instaurer une relation saine, de confiance, et une bonne ambiance du travail. C'est un leader qui aura plus tendance à être à l'écoute de l'individu et permettra d'avancer sereinement vers un objectif.

⁽⁹⁾ LEVY le-boyer Claude, Opcit., P2.

⁽¹⁰⁾ JEAN-Marie Perretier, « dictionnaire des ressources humaines », Ed, vuibert, P15.

⁽¹¹⁾ GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, Dalloz Paris, 1999, P. 153.

⁽¹²⁾ [Http// :www.cmrtl.fr/définition/académie](http://www.cmrtl.fr/définition/académie), 11 :38 le dimanche 12 Avril 2015.

6. Méthodes et techniques utilisées :

6.1. Méthode :

A fin d'orienter notre étude et d'apporter les éléments de réponse à notre problématique nous avons choisi d'adopter l'approche quantitative.

Les méthodes quantitatives sont des méthodes de recherche à propos de nombres ou de quoi que se soit de quantifiable.

Les méthodes quantitatives se distinguent ainsi des méthodes dites qualitatives, et pour réaliser notre recherche sur « l'impact du style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnées », au sein de l'entreprise l'ERIAD Sétif filiale de Kherrata, nous avons opté pour la méthode quantitative, ces méthodes qui repose sur l'élaboration des données chiffrées recueillies par différents moyens.

L'utilisation des méthodes quantitatives permet d'exprimer avec précision et de rendre vérifiable les hypothèses auparavant citées.

6.2. La Technique :

« Procédé e collecte des données qui permet l'application d'une méthode de recherche ». ⁽¹³⁾

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'utile par le quel le double but de

⁽¹³⁾ GAUTIER Benoit, Recherche sociale, de la problématique a la collecte des données, presse de l'université de Québec, 2003, P68.

l'intervieweur doit être atteint : d'une part motiver, incité l'enquêté a parler, d'autre part obtenir les informations adéquate pour l'enquêteur ». ⁽¹⁴⁾

Notre questionnaire comporte 21 questions. Elles se rapportent aux axes suivants :

- Le premier axe : concerne les données personnelles des travailleurs, comme : L'âge, niveau d'instruction.....etc.
- Le deuxième axe : concerne le style de leadership contribuent a la motivation des subordonnés.
- Le troisième axe : concerne la nécessité des qualités et des compétences du leader sur la motivation des subordonnés.

7. L'échantillonnage :

Suite a la disposition de la liste de la population mère qui se compose de 60 employés et notre échantillon comtien 56 enquêtés, nous avons opté pour l'échantillonnage aléatoire simple, et ce dernier et un prélèvement d'un échantillon par un tirage au hasard, parmi les éléments de la recherche afin de donner a chaque individu la chance d'être sélectionnée.

8. Les obstacles rencontrés :

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

- La délimitation de la période de stage (une seule fois par semaine)
- Le non récupération de tous les questionnaires

L'indisponibilité de certains enquêtés par motif de travail ou de mission.

⁽¹⁴⁾GRAWITZ Madeleine, Op.cit, P676.

chapitre II

Généralités sur les styles de leadership

1) Définition du leadership

« Le leadership est défini dans la plupart des travaux comme la capacité de mobiliser des individus libres, collaborateurs, subordonnés, de susciter leur participation volontaire pour l'atteinte des objectifs ». ⁽¹⁵⁾

2) Les différents styles de leadership ⁽¹⁶⁾

Les dirigeants recourent à six styles de leadership, mais seuls quatre d'entre eux ont un impact positif durable sur le climat et les résultats.

a. Le style coercitif

- Son mode opératoire exige la soumission immédiate.
- Compétence émotionnelle sous-jacente : Désir de réalisation initiative, maîtrise de soi.
- Contexte favorable : En temps de crise pour redresser une entreprise, ou faire face à des employés à problème.
- Son impact global sur le climat de travail est négatif.

b. Le style autoritaire

- Son mode opératoire du leader est de mobiliser le personnel autour d'une vision.
- Compétence émotionnelle sous-jacente : Confiance en soi, empathie, catalyseur de changement.
- Contexte favorable : Lorsque le changement requiert une nouvelle vision, ou lorsqu'une direction claire est nécessaire.
- Son impact global sur le climat de travail est extrêmement positif.

c. Le style affectif

- Son mode opératoire est de créer une harmonie et tisse des liens affectifs.

⁽¹⁵⁾ Duluc Alain, **leadership et confiance**, Ed Dunod, Liège, 2000, p.68.

⁽¹⁶⁾ Descarpentries Jean-Marie, **styles de leader**, Ed nouveaux horizons, Paris, 2002, p. 122.

- Compétence émotionnelle sous-jacente : Empathie, la capacité de construire des relations, des communications.
- Son contexte favorable : Pour ressouder une équipe, ou motiver des troupes dans les moments difficiles.
- Son impact global sur le climat de travail est positif.

d. Le style démocratique

- Son mode opératoire est de forger le consensus via la participation.
- Compétence émotionnelle sous-jacente : collaborateurs, direction d'équipe, communication.
- Contexte favorable : pour favoriser l'adhésion et le consensus ainsi que la contribution des employés de qualité.
- Son impact global sur le climat de travail est positif.

e. Le style meneur

- Son mode opératoire est de fixer les normes de performances élevées.
- Compétence émotionnelle sous-jacente : conscience, désir de réalisation, initiative.
- Son contexte favorable : pour obtenir des résultats rapides d'une équipe hautement motivée est compétente.
- Son impact global sur le climat de travail est négatif.

f. Le style de coach

- Son mode opératoire est développé les talents en vue du futur.
- Compétence émotionnelle sous-jacente : développement des autres, empathie, conscience de soi.
- Son contexte favorable, pour aider un employé à améliorer ses performances ou à développer ses atouts à long terme.
- Son impact global sur le climat de travail est positif.

3) Les théories sur le leadership**3.1) les travaux de Kurt Lewin (1890-1947) et la théorie du champ**⁽¹⁷⁾

Né en Allemagne, docteur en philosophie, il effectue des recherches en psychologie à l'université de Berlin avant d'émigrer aux Etats Unis où il devient professeur à l'université de Sandford (Californie). En 1935, il publiât un ouvrage de référence : *H Diagnostic theory of personality*, l'œuvre de Kurt Lewin est encore aujourd'hui considéré comme fondamentale et reste une référence pour les théories du management.

➤ La théorie du champ :

Ses orientations théoriques sont multiples : étude de leadership, de la dynamique des groupes, théorie du champ. Sur le plan méthodologique, Levin est devenu célèbre pour ses recherches expérimentales fondées sur une approche pluridisciplinaires, sa théorie du champ fait encore autorité. 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, Lewin, est un précurseur développant la thèse suivante : « Rien n'est aussi pratique qu'une bonne théorie »⁽¹⁸⁾ sur le plan de ses travaux de recherche mobilisables en management des organisations, on peut considérer que Kurt Levin 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 Levin sont essentiellement consacrés aux phénomènes de groupes humains restreints, aux problèmes de leadership, de climat social de comportements de groupe.

⁽¹⁷⁾ Plan Jean Michel, **théorie de management des organisations**, Dunod, Paris 2003, p.69.

⁽¹⁸⁾ Lewin Kurt, **psychologie de dynamique : les relatons humaines**, 3^{ème} édition, Paris, 1967.

➤ **Les différentes approches de 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 les 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 « l'utilisateur 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 ses trois modes d'exercice du pouvoir conduisent aux conclusions suivantes :

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 des règles de fonctionnement subtiles a nécessité un certain temps d'apprentissage pour autant, Levin 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 intéressantes à moyen terme. Enfin, le « l'user faire » semble constituer la pire des méthodes. Le groupe n'obtient pas des résultats satisfaisant, reste paradoxalement très dépendant d'un leader peu impliqué et demeure couramment en quête d'information 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 logique de responsabilisation d'un groupe face à des activités à réaliser.

3.2) Bass et Avolio (théorie transformationnelle) :

En 1978, Burns a utilisé l'expression leadership qui transforme pour décrire les situations où « l'émulation entre les leaders et les suiveurs accroît leur motivation et leur moralité » ⁽¹⁹⁾. Bass a élargi ce concept en l'appliquant aux leaders qui incitent les suiveurs à se dépasser en les mobilisant et en les encourageant à transcender leurs intérêts personnels au profit de ceux du groupe ou de l'unité ⁽²⁰⁾. De fait, une de ces caractéristiques manquantes du leadership transformationnel est l'énorme influence qu'il exerce sur les valeurs et les aspirations des suiveurs ainsi que sur la façon dont ceux-ci perçoivent leurs travaux et interprètent les faits ⁽²¹⁾. Les leaders transformationnels transforment les suiveurs en transformant les valeurs et les croyances de ces derniers.

Par la suite, Bass et Avolio ont conçu un modèle de leadership intégral, qui rend compte de trois types de leadership : transactionnel, transformationnel ; et

⁽¹⁹⁾ Burns, J.M, **Leadership**, Ed Harpert et Row, New York, 1978.p 95.

⁽²⁰⁾ Bass B M, **leadership transformational**, Ed Lawrence, Mahwah, New jersey, 1999.p 105.

⁽²¹⁾ Gary Yukl « an evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories » leadership quarterly n°10, 1999.p 126.

laisser faire ; selon ce modèle, qui s'inspire des travaux de Bruns, le leadership transactionnel se caractérise par des échanges au cours desquels les dirigeants motivent leurs subordonnés en les récompensant de leurs efforts ou en les punissant de leur manque d'effort. Le laisser faire est un type de leadership « désinvolte », le leader « abdique ses responsabilités, reporte de décisions n'émet aucun commentaire et en fait pas grand-chose pour répondre aux besoins de ses subordonnés »⁽²²⁾. Il les laisse se diriger eux-mêmes.

Dans le modèle du leadership transformationnel, Bass dénombre quatre facteurs ou type de comportement qu'il juge transformationnels.

L'influence idéalisée, parfois appelée charisme, se réfère aux comportements grâce auxquels le leader fait figurer de modèle et suscite la fidélité, la confiance et le respect d'autrui. On adapte au tel comportement lorsqu'on fait ce qui est bien et non ce qui est pratique ou rentable ou lorsqu'on rend les décisions plus transparentes en expliquant leurs motifs, par exemple, selon Fudge et Bono, l'influence idéalisée « est ce qui caractérise le plus les leaders, et c'est souvent la dimension la plus importante ».

⁽²²⁾ Judge T.A. et Bono D.O. « five factor model of personality and transformational leadership », journal of applied psychology, vol 85, N°5, New York, 2000, p.19.

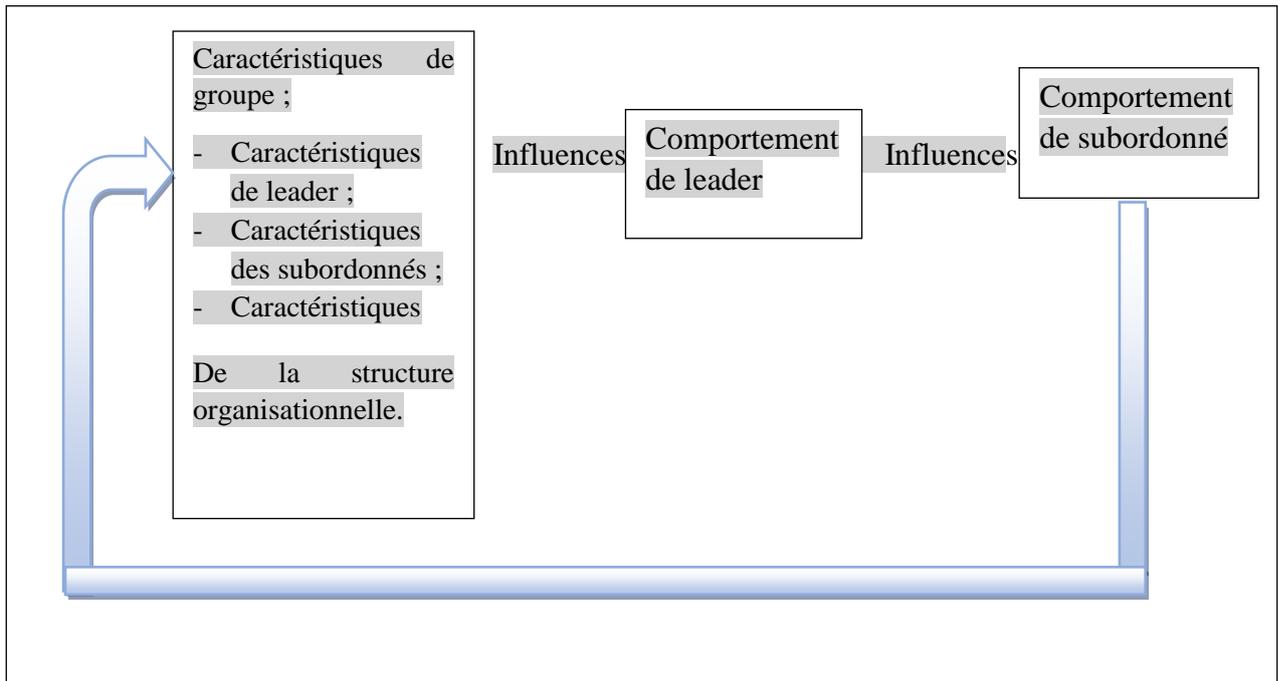
3.3) Fiedler, Hersey et Blanchard et la théorie des contingences situationnelles

Les normes de comportement proposent à chaque groupe, que l'on peut identifier et dont on peut comprendre la genèse ne permettent pas toujours d'anticiper les réactions du groupe face à différents types d'évènements. C'est justement pour tenir compte des circonstances (des contingences) dans lesquelles le leadership est exercé que d'autres modèles ont été proposés. Ces dernières, comme le modèle de contingence de Fiedler ⁽²³⁾ ont pour principal intérêt de souligner les incompatibilités entre certaines situations et des styles particuliers de leadership. Ainsi, Fiedler, propose dans un premier temps et identifier le style de leadership propre à chacun, en remplissant une grille d'évaluation du collaborateur le moins apprécié (CMA).

A partir d'une série de couples de qualificatifs opposés (agréable/désagréable, détendu/stressé...), un manager qui fera un portrait plutôt positif de son CMA sera considéré comme préoccupé par les bonnes relations avec ses collaborateurs, tandis que celui qui a une évaluation négative du CMA aura vraisemblablement une orientation vers la productivité. Ensuite, on confronte ce leader avec la situation à manager. On aboutit à la conclusion suivante, qui, à défaut d'être surprenante ni même totalement convaincante, à la mérite du bon sens : Le leader le plus efficace est celui qui saura s'adapter à la situation.

⁽²³⁾ Charpentier Pascal, **Management et gestion des organisations**, Ed Arnaud colin, Paris, 2007, p.80.

Le schéma ci-après illustre cette approche contingence du leadership



Principale variable de la contingence affectent le comportement d'un leader.

Source : helbrigel, slocun, woodman.

Dans le même esprit d'une approche contingence du leadership cialous.

Le modèle situationnel de deux Américaines, Hersey et Blanchard. Pour ces auteurs, le style de leadership efficace est celui qui s'adapte à la situation, celle-ci étant évaluée par le degré de motivante (ou d'autonomie) des collaborateurs. L'hypothèse est assez réaliste, car le succès ou l'échec d'un manager dépend largement de l'engagement de ces collaborateurs par exemple, l'exigence de contrôle vis à vis des subordonnés ne put se relâcher qu'à partir du moment où ils sont capable de réaliser les objectifs de manière autonome, en revanche si les collaborateurs sont incapable et sans volonté d'accomplir une tâche précise, le manager devrait être prescriptif et encadre étroitement leur activité.

Cela dit, le modèle ne dit pas comment le manager peut (et s'il en a l'intérêt) tenter de faire évoluer les membres de groupes d'une situation

« incapable et sans volonté » « capable avec volonté » c'est fort dommage car la réponse l'intéresserait nombreux parents en fait des soucis et cet ordre avec leurs enfants.

3.4) La théorie de Rensis Likert sur les principes des relations intégrées aux styles de direction :

Professeur de psychologie industrielle à l'université du Michigan aux états Unis Rensis Likert conduit des recherches sur les attitudes et les comportements humains au travail. Dans cette perspective il est un continuateur de Mayo et Lewin puisqu'il cherche à comprendre dans quelle mesure la manière 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 »⁽²⁴⁾

➤ Le principe des relations intégrées

A partir d'enquêtes auprès de directeurs de grandes compagnies d'assurance, il observe que ceux qui ont les résultats les plus médiocres présentent des traits connus leur conception du commandement les conduits 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 états Unis, pour autant, il relevé que certains dirigeants semblent obtenir de meilleurs résultats car ils ont une autre attitude vis-à-vis des hommes en situation 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

⁽²⁴⁾ Plan Jean-Michel, op.cit, p 74, p 75.

et d'implication au travail. Pour ce faire, leurs mode de commandement vise pour l'essentiel à établir une relation de confiance durables 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 Likert de poser le principe des relations intégrées selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun ⁽²⁵⁾.celui conduit à considérer que dans une organisation toute personne doit de se sentir considérée et nécessaire dans l'entreprise pour travailler efficacement selon Likert, l'efficacité au travail pose par l'abondons 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. Ces enquêtes réalisées indiquent que ce mode d'organisation semble plus efficace car il s'appuie sur les 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 subtile 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 fonctionnement 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.

- Le manager autoritaire exploiteur

⁽²⁵⁾ Likert Rensis, **News patterus of management**, New york. Mc brow-Hill. 1961, traduction française: le gouvernement participative de l'entreprise posis, banthier-villars, 1974, p 279.

Il entretient des rapports distants et ne fait pas confiance à ses collaborateurs. Le système de motivation et d'implication des personnes. Il s'agit ici d'un véritable mode de management par leur 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 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

- Le 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 condescendant. 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 décrits souvent francs et le système de motivation et de récompense particulièrement arbitraire pour autant. Le dirigeant peut ; dans certains cas et du fait de contacts directs consulter ses collaborateurs, prendre parfois en considération leur suggestions et leurs critiques. Dans une telle organisation, le niveau de performance de l'organisation est régulièrement 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.

- 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 à certaines limites. Ce style de

commandement se régularise 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.

- 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 et de l'intéressement aux résultats de l'organisation. L'esprit d'équipe et les dynamiques de groupes constituent de véritables objectifs stratégiques 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 pré-causée 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'initiative 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 peu, comme le montrent certaines expériences récentes être sources d'extra et d'implication excessive ⁽²⁶⁾.

⁽²⁶⁾ Likert Rensis, op.cit, p.76, 77.

3.5) Théorie de Max weber

Est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et à examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité, aussi le premier auteur à utiliser le terme charisme dans son acceptation moderne caractérisant les qualités personnelles d'ascendant sur les autres que peut posséder un individu.

Le point de départ de l'apport de weber à la théorie des organisations réside dans une analyse des formes d'administration au sens large du terme. Ces travaux s'intéressent à la manière dont les hommes gouvernent en particulier pour imposer une autorité et faire en sorte que la légitimité de celle-ci soit reconnue par tous. Selon weber, on peut distinguer trois types d'autorité légitimes : l'autorité à caractère rationnel, de laquelle se rapproche le plus l'administration moderne, l'autorité traditionnelle et l'autorité à caractère charismatique.

- **L'autorité rationnelle ou égale**

Il considère cette forme d'autorité comme la forme dominante des sociétés moderne. Celle-ci repose sur un système de buts et de fonctions étudiés rationnellement, conçu pour maximiser la performance d'une organisation et mis à exécution par certaines règles et procédures. L'essentiel des décisions et des dispositions est écrit. C'est la fonction ici plutôt que l'individu qui est investi de l'autorité. Ce système impersonnel correspond pour Weber à la bureaucratie qui est pour lui la forme d'administration des choses la plus efficace car elle ne tien pas compte des qualités personnelles des individus.

- **L'autorité traditionnelle**

Celle-ci est davantage liée à la personne qu'à la fonction en particulier au sein des entreprises familiales. Le nouveau leader se voit confier son mandat par son prédécesseur. Ce concept de tradition peut également se trouver dans les cultures

de certaines entreprise ou l'attitude dominante consiste à dire « *nous avons toujours fait comme cela* ». Cette forme d'autorité repose ainsi sur l'adhésion au bien-fondé de dispositions transmises par le temps. L'obéissance est fondée sur une relation personnalisée et le droit est un droit coutumier

- **L'autorité charismatique**

Celle-ci repose sur les qualités personnelles d'un individu et ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité. Il s'agit d'une relation de prophète à adepte qui implique révélation d'un héros et sa vénération. Cependant, celle-ci est assez instable car si le détenteur du pouvoir est abandonné par la grâce, son autorité s'effrite. Le groupe fonctionné ainsi comme une communauté émotionnelle.

Pour comprendre cette typologie de l'autorité et de sa légitimité à l'exercer, il convient de ne pas perdre de vue que Weber n'entend pas faire une description de la réalité empirique. Les trois formes d'autorité dont il rend compte sont plutôt des idéaux type, c'est-à-dire des constructions théoriques qui visent à opérer des comparaisons avec la réalité observée et à analyser des écarts. On insiste particulièrement sur cette notion d'idéal type car elle est bien centrale dans son élaboration d'une théorie de la bureaucratie ⁽²⁷⁾.

3.6) L'apport des études de l'université d'Ohio

Les théories comportementales les plus complètes et les plus souvent citées résultent d'un travail de recherche entrepris par l'université d'Ohio à partir de la fin des années 1940. Ces études visent à identifier les dimensions distinctes du comportement des leaders. Les chercheurs s'appuient au début sur une liste de plus de mille dimensions, qu'ils réduisent peu à peu jusqu'à définir deux grandes catégories susceptibles de rendre compte de la plupart des comportements de leader décrits par les employés.

⁽²⁷⁾ Plane Jean-Michel, op.cit, p.22.

Ils baptisent ces deux dimensions « structuration » et « considération »

- **La structuration**

Mesure la volonté d'un leader à définir et à structurer son rôle et celui de ses employés en vue d'atteindre un objectif. Elle englobe les comportements visent à organiser le travail, les relations professionnelles et les objectifs. Un leader présentant un comportement de son groupe, atteindra de ses employés qu'ils maintiennent un certain niveau de performance et attachera une grande importance au respect des délais.

- **La considération**

Se rapporte au fait qu'un leader entretient des relations de travail caractérisées par l'établissement d'une confiance réciproque et le respect des idées et des sentiments des employés. Un leader présentant un comportement de considération élève aidera ses subordonnés à résoudre leurs problèmes personnels, se montera amical et accessible, et traitera tous ses employés sur un pied d'égalité. Il se montera attentif à leur confort, à leur bien-être, à leur statut et à leur satisfaction.

Des recherche approfondies fondées sur ces définitions permettent alors d'établir qu'un leader présentant une structuration et considération élevées (qualités de High-High par les chercheurs d'Ohio), obtient plus souvent des performances et une satisfaction élevées de ses employés qu'un leader faiblement évalué sur l'un et /ou l'autre des deux critères. Pour autant, le style de High-High ne donne pas toujours des résultats aussi positifs. Un comportement caractérisé par une forte structuration provoque par exemple un accroissement du ressentiment, de l'absentéisme et des dimensions, et diminue la satisfaction professionnelle des employés affectés à des tâches routinières. D'autres études révèlent de même qu'une considération élevée peut avoir une influence négative sur l'appréciation de performance du leader par sa hiérarchie.

En conclusion, si les recherches de l'université d'Ohio semblent indiquer que la style High-High donne une règle, générale de bon résultats, de nombreuses exceptions viennent démontrer la nécessité d'intégrer à l'influence des facteurs de contexte et de situation ⁽²⁸⁾

4. Le style de leadership participatif (démocratique) :

4.1) Définition du style de leadership participatif (démocratique) ⁽²⁹⁾ :

Le style participatif est un mode d'animation et de conduite des individus et des équipes qui suscite 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, discuté 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 participatif (démocratique) ⁽³⁰⁾

- Le style participatif s'appuie sur cinq grands principes :
- La mobilisation du personnel
- Une politique active de développement du personnel
- Toute délégation du pouvoir
- Des dispositifs de régulation doivent être mis en place (droit à l'erreur, auto contrôle)

⁽²⁸⁾ ROBBINS Stéphan et All, **L'essentiel des concepts et des pratiques**, 6ème Ed Pearson Education, Paris, 2008.

⁽²⁹⁾ Balland Stéphane et Bouvier Anne Marie, **Management des entreprises en 24 fiches**, Ed Dunod, 1997, p.35.

⁽³⁰⁾ Plan Jean Michel, op.cit, p.77

4.3) Les avantages du style participatif (démocratique) ⁽³¹⁾ :

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 des salariés. 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.

L'implication de l'ensemble des partenaires entraîne une modification

Signification 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 chacun 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,

⁽³¹⁾ P.GOGUELIN, G. MITRANI, **Pour un management participatif : la méthode prado tropiques**, Ed hommes et perspective, 1994, p. 57

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 recherche 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'accorde par rapports aux objectifs. Une implication plus grande des salariés résulte de ce style, ainsi que la diminution des conflits, les salariés résultent de ce style, ainsi que l'organisation à l'organisation. De plus, le style participatif implique l'augmentation de la productivité qu'il augmente l'efficacité des équipes. Les salariés sont plus volontaires puisqu'ils plus motivés. Enfin, le management participatif renvoie à une bonne image de l'entreprise.

4.4) Les limites du style participatif (démocratique) ⁽³²⁾ :

➤ Problèmes 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.

⁽³²⁾ P.GOGUELIN, G.MITRANI, *ibid.*, p.60

➤ **Résistance du personnel :**

Le management n'est pas accepté de la même manière par tout le monde, certaines personnes n'éprouvent ni 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.

➤ **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 permanence les rênes de l'entreprise.

Chapitre III

La motivation au travail

1) Définition de la motivation

Selon le grand dictionnaire de la psychologie, la motivation est un « Processus physiologiques et psychologiques responsables du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement ainsi que la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exercent le comportement ». ⁽³³⁾

On peut retenir donc, que la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, ces forces permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, en ce sens, elle procure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu.

La motivation est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation, elle confère trois caractéristiques à toute conduite : la force, la direction et la persistance. En effet, toute conduite est orientée vers un but (direction), auquel la personne attribue une certaine valeur, cette dernière dépend à la fois de la vitalité du besoin (pris au sens large) dont elle est issue, et de la valeur sociale à laquelle l'objectif du comportement est associé.

2) Le rôle de la motivation dans les RH

Nous pouvons réduire les sources de démotivation : travail inintéressant (subjectif) ou inutile, absence d'objectifs claires (bien calibrés), manque de suivi dans le travail, feed-back essentiellement négatif, absence de récompenses, mauvais climat de travail (conflits, injustices).

Ces mauvaises conditions de travail à l'heure où la compétition se joue sur l'échelle mondiale, et que les entreprises atteignent des dimensions prodigieuses, la motivation des salaires devient l'un des domaines privilégiés de la gestion des ressources humaines, car elle permet de véhiculer l'idée qu'il existe un certain partage du pouvoir de gestion puisqu'une partie des bénéficiaires

³³Dictionnaire de la psychologie.

est redistribuée entre les différents salariés de l'entreprise, quel que soit leurs statuts, qu'ils soient employés, agent de maîtrise ou cadres.

La participation étant basée sur les résultats financiers de la société, elle implique donc la recherche des comportements coopératifs et une implication des salariés dans leur travail, elle présente généralement une formule 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.

3 Les différentes théories de la motivation au travail :

3.1. 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 a avancée repose dans le principe de la hiérarchie des besoins humains. Ses recherches, en particulier sur la fameuse pyramide des besoins humains, sont universellement connues comme dans le prolongement des travaux de Mayo, mais aussi de ceux de MC Gregor Douglas, Maslow l'accentue 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 comparatif 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, sous le livre *théorie de la hiérarchie des besoins*.⁽³⁴⁾

Elle a été l'objet de la simplification, 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.

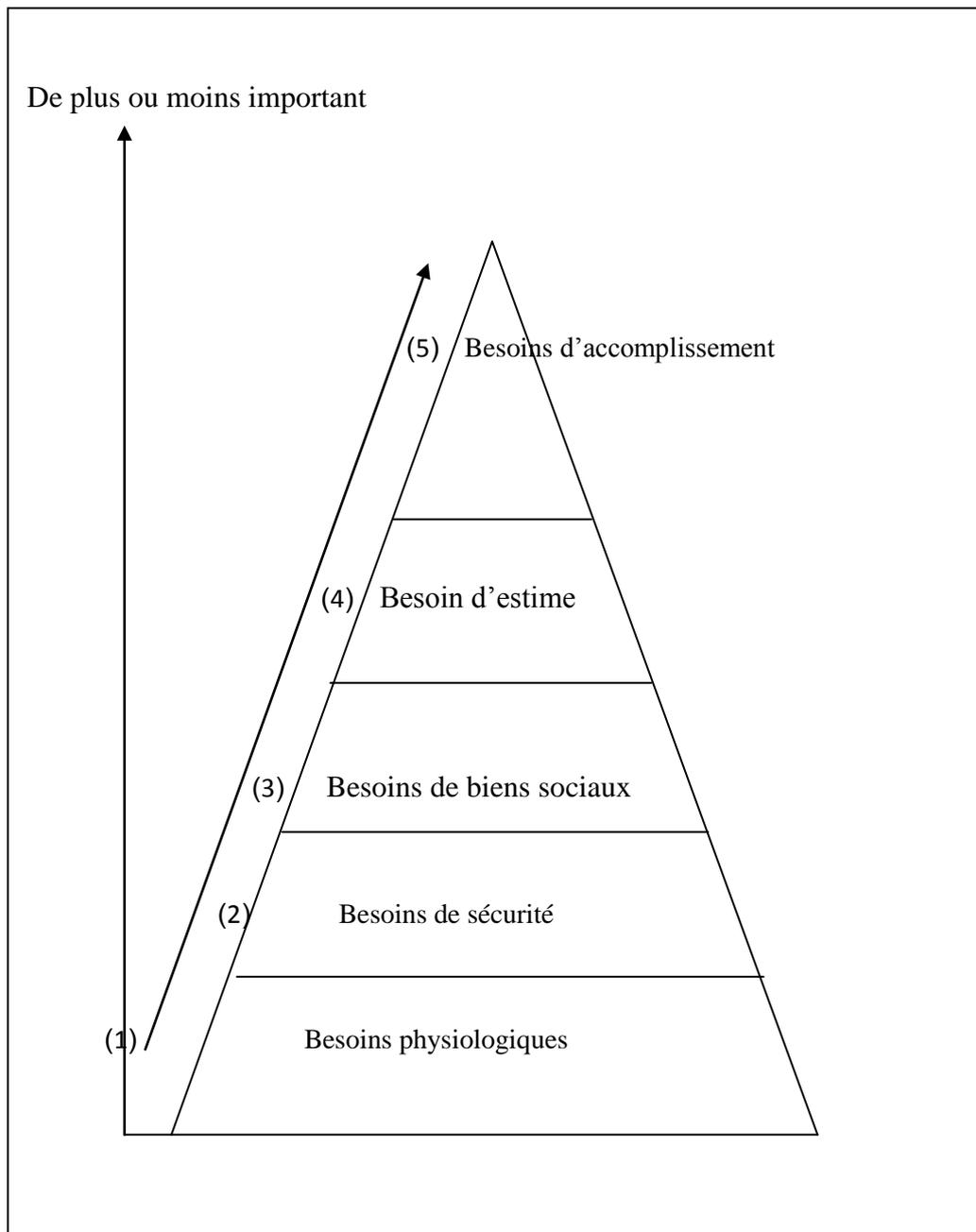
D'abord, on veut satisfaire ses besoins physiologiques, (manger, survivre,...) physiquement, ne pas avoir froid. Dès que ses besoins sont satisfaits, ils ne jouent plus autant et ce qui nous intéresse est d'assurer notre sécurité. Puis lorsque celle-ci est garantie, elle perd un peu (mais jamais complètement)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

Selon Maslow, on développe alors des besoins sociaux, des besoins d'amour, on veut même et apprécie⁽³⁵⁾. Avec cette pyramide, Maslow démontre les limites du cadre financier. L'agent apporte les besoins de sécurité comme le fait d'avoir un toit. Ces besoins étant satisfaits, l'augmentation de la motivation. Posée par la satisfaction des besoins qui ont moins d'importance, comme le besoin d'appartenance à un groupe sociale néanmoins, rien sert de vouloir motiver les salariés au niveau de l'estime et de l'accomplissement, si des menaces de licenciement portant atteinte à la sécurité et si les salaires ne sont pas suffisants pour satisfaire pleinement les besoins physiologiques⁽³⁶⁾

⁽³⁴⁾ Abraham Maslow, *théorie de la hiérarchie des besoins*, 2004, P. 183.

⁽³⁵⁾ Doulex Denis, *management des organisations publiques théorie et applications*, 2^{ème} édition, presse de l'université Québec, 2008, P. 259.

⁽³⁶⁾ Vallerand et Thill, *introduction à la psychologie de la motivation*, ed vibot, 1993, P. 19.



Source: H.A Maslow, motivation and personality New York Harper and Row, 1954, traduction française, vers une psychologie, l'être; Paris Fayol, 1972, nouvelle édition 1993, P.268.

L'observation du schéma qui précède indique bien que Maslow distingue cinq catégories de besoin hiérarchiques.

- **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'appartenance, être accepté, écouté par les autres, les besoins de socialisation, etc.
- **Les besoins d'estime et de protéger** : Être reconnu, valoriser, 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, besoin d'autonomie et de responsabilisation, etc.

Alors l'hypothèse centrale de Maslow est qu'une fois que les besoins physiologiques et de sécurité fondamentaux dans l'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 inférieurs sont suffisamment satisfaits.

Sa théorie porte principalement sur la compréhension et la détection de ce que motivent les personnes au travail. Finalement l'expérience pilotée par Maslow au sein d'une grande société, américaine d'électronique fut riche d'enseignement dans la mesure où il a pu mesurer le degré de complicité des motivations humaines. Un travail en particulier le désir chez beaucoup de personnes, de chercher à réaliser par la prise de responsabilité des lors que la structure organisationnelle le permet. Cependant, l'approche de la motivation de Maslow fait particulièrement mise en cause par plusieurs auteurs en particulier. Sans caractère universel aussi que le principe de la hiérarchisation des besoins. ⁽³⁷⁾

⁽³⁷⁾ CP Alderfer, existence, reludness and brouth, human needs in organizational setting, 1972.

3.2) Le modèle « ERG » d'ALDERFER :

Le même scepticisme s'applique à une autre théorie des besoins moins connue en France, et due à ALDERFER ⁽³⁸⁾, et cela même si cet auteur a tenté d'échapper aux critiques faites à MASLOW. Son modèle diffère de celui de MASLOW sur quatre points :

- Il limite le nombre des besoins à trois qui donnent leur nom au modèle : ERG pour Existence (ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité), Relation dress (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis,...) et EROTH (besoin de se développer, et notamment de développer et utiliser les compétences qu'on possède).
- En outre, les trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés de plus concret (les besoins « d'existence ») au plus abstrait (les besoins de « développement personnel »).
- De plus, les trois besoins peuvent très bien être actifs simultanément chez un même individu ; et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre besoin devient motivant.
- Enfin, tout individu au travail est supposé « se déplacer » sur ce contenu, dans les deux sens, en allant soit vers le plus abstrait soit vers le plus concret. Par exemple, si quelqu'un n'arrive pas à satisfaire son besoin de se développer, il va vraisemblablement se reporter sur des besoins plus matériels.

3.3) Les théories de l'équité : Le modèle d'Adams

Adams a cherché à préciser dans quelles conditions le rapport entre ce qu'on fait comme travail et ce que le travail vous apporte est jugé comme équitable ou non. Il suggère que le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange

⁽³⁸⁾ Claude Levy Leboyer, *la motivation dans l'entreprise*, op.cit, p.79. p 90.

marchand entre l'organisation et ses membres. En outre, cette comparaison met en jeu ce que l'individu apporte à l'organisation et ce qu'il reçoit de l'organisation. Cette comparaison entre les « inputs » (ce que l'individu apporte à l'organisation) et les « outputs » (ce que l'individu reçoit, ne peut être réalisé de l'individu d'une manière directe. Le sentiment d'équité existe lorsque le rapport entre les deux ratios paraît déséquilibré par comparaison avec le même rapport concernant d'autres personnes. Dans le cas où cette comparaison serait jugée non équitable, il se crée une tension négative qui déclenche différents comportements destinés à rétablir l'équilibre. Certaines recherches confrontent le modèle d'Adams pour une très large part.

Lorsqu'on crée artificiellement une situation d'équité en faisant croire à des sujets qu'ils sont trop ou qu'ils sont trop peu payés, il ajuste la quantité et la qualité de leur travail de manière à rétablir ce qui leur paraît juste. En réalité si les résultats des recherches concernant le sentiment d'être sous payé sont concordants, il n'est pas tout à fait de même pour le cas inverse, probablement parce que les procédés utilisés pour induire le sentiment d'être surpayé représente une menace pour l'estime du soi et pour la sécurité de l'emploi.

Locker fait remarquer combien ces recherches qui ont confirmé ce modèle sont irréalistes, on ne fait pas facilement croire, sur le terrain, à des employés qui sont surpayés ou incompetents, et il est vraisemblable que le processus cognitif est inverse.

La réalité de la vie de travail est certainement plus complexe que les simulations grâce auxquels les modèles d'équité a été testé. D'où l'intérêt des développements théoriques qui ont suivi, et qui concernent, de manière plus proche du terrain les points suivants :

- Les choix des comparaisons sociales qui fondent l'équité ressentie.

- Les divers comportements qui visent à rétablir l'équité et le rôle des différences individuelles sur les choix de ces comportements.
- Les notions même de justice et l'existence de normes sociales d'équité.

3.4) Le modèle bi-fonctionnelle de satisfactions de F. Herzberg ⁽³⁹⁾

La théorie bi-fonctionnelle d'Herzberg affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins.

Herzberg et al distinguent deux catégories de facteurs au milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation :

- La première catégorie regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés ils sont désignés comme facteurs de motivation car ils inciteraient l'individu à faire les efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent. A la suite de travaux empiriques, Herzberg propose une liste de facteurs de motivation : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité la promotion au l'avancement, la possibilité de développement.
- Les facteurs de la seconde catégorie auraient pu la capacité d'apporter de la satisfaction au mieux, ils susciteraient de l'indifférence, plus généralement ils pourraient générer de l'insatisfaction, ils ne seraient pu ainsi à l'origine de la motivation, ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation, ce sont des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance, nécessaires au bon équilibre mental de l'individu. Ces facteurs d'hygiène sont : le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs ; le prestige, la

⁽³⁹⁾ Herzberg. F, **Le travail et la nature de l'homme**, Ed dunod, Paris EME. 1971.

sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex : mutation).

Herzberg et ses collaborateurs observent que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail, ils sont associés à la satisfaction au travail et tendent à susciter des sentiments de développement personnel.

Concernant les facteurs d'hygiène, ils se rapportent au contexte du travail ex : les circonstances dans lesquelles l'individu l'accomplit.

Plus tard, Herzberg conclut de façon catégorique que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est-à-dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction, ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction, à l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction plutôt que la satisfaction.

A partir de cette conclusion, Herzberg distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques, associés aux facteurs d'hygiène, et les besoins psychologiques, associés aux facteurs de motivation, cette analyse le conduit à poser les principes de base du concept de l'enrichissement du travail pour motiver un employé dans son travail, les éléments correspondants aux facteurs de motivation doivent être incorporés dans la configuration de l'emploi afin de l'enrichir.

3.5) Les théories de la motivation intrinsèque :

Un ensemble de théories développées au cours des années 1960-1970 est centré par les besoins psychologiques ou d'ordre supérieur des individus. Parmi celle-ci, KAUFER (1990) indique que plus important en psychologie des

organisations sont la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie des caractéristiques de l'emploi. ⁽⁴⁰⁾

a) La théorie de l'évaluation cognitive :

« La motivation intrinsèque est considérée comme le déterminant des comportements accomplis pour leur plaisir propre ».

b) La théorie des caractéristiques de l'emploi :

« S'intéresse aux efforts conjoints de la force du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au travail ».

- HACKMAN et OLDMAN ont déterminé les caractéristiques du travail influençant la motivation interne, ils sont identifiés comme caractéristiques du travail qui influencent le niveau potentiel de motivation détenue par un emploi, il s'agit de :
 - 1) La variété des compétences,
 - 2) L'identité de la tâche,
 - 3) Sens de la tâche,
 - 4) L'autonomie,
 - 5) Feed back.
- D'après HACKMAN et OLDMAN, un emploi peut générer une motivation interne lorsque tous états psychologiques se manifestent chez l'individu.
 - 1) L'individu doit se considéré responsable des résultats de son travail, la caractéristique du travail qui permet d'éprouver ce sentiment est l'autonomie.
 - 2) L'individu doit ressentir que son travail a un sens cet état psychologique repose sur la perception de trois caractéristiques de

⁽⁴⁰⁾ Roussel Patrice, **rémunération, motivation et satisfaction au travail**, Ed. economica, Paris, 1996, p. 40-41.

l'emploi, la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche.

3) Enfin, l'individu doit avoir connaissance des résultats de travail qu'il réalise, la perception qu'il a ces résultats dépend de la qualité de Feed back dans son emploi. ⁽⁴¹⁾

- Ces trois états psychologiques peuvent se manifester différemment selon les personnes, en fonction du besoin de développement éprouvé par l'individu.

3.6) La théorie de fixation des objectifs

Cette théorie répond à la question « comment motiver les gens » ? Et propose une solution « fixer leur des objectifs » PINDER remarque sue « ces principaux défenseurs se réfèrent à la fixation des objectifs comme un ensemble de technique plutôt qu'à une théorie formelle (Locke, 1975), malgré leur considération, nous nous référons aux concepts et propositions liés à la fixation des objectifs entant que théorie pour deux raisons ». La première explication donnée par cet auteur est que cette théorie a une structure aussi cohérente et solide que la plupart des autres théories de la motivation.

- Locke et ses collaborateurs (1981), ont examiné onze années de recherche sur cette théorie et ont conclu que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés. Les employés considèrent qu'ils ont les capacités nécessaires pour réaliser les objectifs.
- Un feed-back est mis en place. Le supérieur communique aux employés des informations sur les progrès accomplis pour atteindre les objectifs, l'information communiquée permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but :
 - Des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint.

⁽⁴¹⁾ Roussel Patrice, Op.cit., P 66.

- L'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ces subordonnés et collaboré aux programmes de fixation des objectifs.
- Les employés acceptent les objectifs qui leur soient fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.

Partie pratique

Chapitre IV

Présentation de l'organisme d'accueil

I Présentation générale de l'entreprise ERIAD :**I-1 Historique et localisation :**

Au mois de novembre 1982, la société nationale des semouliers fabrique des pâtes alimentaires et couscous (SN SEMPAC), touchés par l'opération de restructuration des entreprises, a donné naissance à l'ENIAL (entreprise national de développement des industries alimentaires) qui couvre le territoire national en matière de développement des industries alimentaires.

Le groupe ERIAD Sétif a pour vocation principale la transformation des céréales blés durs, blés tendres, de même que la production et la commercialisation des dérivés tels que : semoules, farine, pâtes alimentaires et couscous.

L'activité de transformation du groupe ERIAD Sétif est mise en œuvre par l'exploitation de douze (12) sites et seize (16) moulins pour la nature du blé et cinq (5) lignes de pâtes alimentaire et couscous.

Depuis octobre 1997 le patrimoine de l'activité d'ERIAD Sétif est géré et exploité par huit (8) filiales érigées en société par action.

Les filiales du groupe EERIAD Sétif :

- Les moulins des hauts plateaux SPA SETIF.
- Les moulins de la Soummam SPA SIDI AICH.
- Les moulins des Bibans SPA BBA.
- Les moulins de hodna SPA MSILA.
- Les moulins de sidi aissa SPA SAIDI AISSA.
- Les moulins de zibans SPA BISKRA
- Les moulins des oasis SPA TOUGOURT.
- Agros sud OUARGLA

I-2) Historique des moulins de la Soummam (unité de Kherrata) :

Les moulins de la Soummam est l'une des filiales de groupe ERIAD Sétif, une société par action (SPA) au capital de : 89 131 000 DA. La direction générale de cette filiale est implantée dans la daïra de sidi aich, à une distance de 45 km au nord-ouest de chef-lieu de la wilaya de Bejaia. Elle est constituée de deux unités à caractère industriel est commercial :

- Unité de sidi aich et unité de kherrata

L'unité de kherrata est l'une des plus anciens entreprise du pays dans le domaine de semoulerie, héritage de la période colonial, construite en 1890 par le colon HENGENE DUSSAIX. Elle subira quelques modifications en 1929 par le même propriétaire. A l'indépendance, déclarée bien de l'état et intégrée au sein de la BN-SEMPAL le 25-03-1963 date de la création de cette dernière.

Cette unité est implanté dans la partie nord de la ville de kherrata, à mi-chemin de la route nationale 9, reliant Bejaia et Sétif. Distance précisément de quelques centaines de mètres au barrage hydraulique de Kherrata.

Ces deux unités (Sidi Aich et Kherrata) ont été filialisées le 01-10-1997 sous le nom de filiale moulins de la Soummam.

I-3) Fiche technique de l'entreprise :**A. Nature de l'activité :**

- Semoulerie
- Sous-produits

B. Capacité de production : 1000 QX /24 (blé dur)**C. Consommation annuelle d'énergie :**

- Electricité : 1 783 791,24
- Eau : 67 448,80

D. Superficie :

- Superficie totale : 15 689 m²
- Superficie bâtie : 1 411,74 m²

I-4) Présentation du service gestion personnel : ¹

Est l'un de services de l'entreprise chargé de la coordination et le contrôle des activités des sous structures GRH, et veille à l'utilisation rationnelle des ressources humaines.

En plus de ces missions de service personnel s'occupe d'autres fonctions :

- Il assure les conditions d'un climat social se travail.
- Il anime la gestion des carrières avec d'autres structures de l'entreprise.
- Il dynamise la formation et l'apprentissage en entreprise.
- Il établit les rapports d'activité périodique du service.
- Il participe à l'élaboration des plans prévisionnels des ressources humaines.
- Il anime et assure la discipline générale du travail.

¹ Document interne de l'entreprise.

Analyse et interprétation des résultats

II – Analyse et interprétation des résultats.

1- 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°01 : la distribution de la population selon le sexe

Le sexe	Effectif	Proportion
Masculin	44	78,57 %
Féminin	12	21,43 %
Total	56	100 %

Selon les données recueillies sur le terrain, la représentation de notre échantillon d'étude est répartie comme suit :

Notre échantillon est de l'ordre de 56 individus qui représente les différentes catégories socioprofessionnelles à savoir les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution dans lesquels le sexe masculin a une proportion majeure de 78,57%. Par ailleurs le sexe féminin est de l'ordre de 21,43% de l'échantillon total.

La première remarque sur notre effectif est que le sexe masculin est dominant par rapport au sexe féminin, cela s'explique par rapport aux exigences

de l'entreprise quant aux femmes qui ne peuvent pas accomplir certaines missions, et par leurs préoccupations domestiques (charges familiales, les congés de maternité et les mariages). Cela veut dire aussi que l'entreprise responsabilise beaucoup plus le sexe masculin, vu leurs disponibilité et leurs engagement à long terme dans leurs carrière professionnelle, (les déplacements, le transport de marchandises).

Tableau n°02 : La distribution de la population selon les tranches d'âges

Classe d'âge	Effectif	Proportion
[20-30] ans	14	25 %
[31-40] ans	14	25 %
[41-50] ans	24	42,85 %
51 ans et plus	04	7,15 %
Total	56	100 %

Le tableau ci-dessus représente la répartition des enquêtés selon les tranches d'âge, on constate que la catégorie dominante est celle de 41 à 50 Soit 24 salariés avec une proportion de 42,85%, suivie de deux catégories d'âge qui sont celles de [20-30] ans et [31-40]ans avec une proportion de 25%, en dernier lieu vient la catégorie d'âge 51 ans et plus avec une proportion de 7,15%.

Le taux élevé des travailleurs de 41 à 50 ans peut s'expliquer par la politique de l'entreprise qui a beaucoup plus besoin de l'expérience de cette tranche d'âge à fin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Sans négliger le rôle de la jeunesse qui sont plein de vivacité et de dynamisme, et qui apportent de nouvelles idées et qui donnent un nouveau souffle à fin de développer la capacité productive de l'entreprise.

Tableau n°03 : La distribution des enquêtés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	Proportion
Primaire	05	8,92 %
Moyen	10	17,86 %
Secondaire	21	37,50 %
Universitaire	20	35,72 %
Total	56	100 %

Selon les données de ce tableau ; nous constatons que 37,50% des enquêtes ont répondu avoir un niveau secondaire avec un effectif de 21 personnes, suivi

de 20 personnes qui déclarent avoir le niveau universitaire avec un taux de 35,72%, vient en suite le niveau moyen avec une proportion de 17,86% englobant seulement 10 personnes, et en fin en dernier lieu le niveau primaire avec seulement 5 personnes soit un taux de 8,92%.

Ces données nous confirment que l'entreprise l'ERDIAD Sétif (les moulins de la Soummam) filiale de kherrata a de plus en plus tendance à recruter les agents qui ont un niveau supérieur et des connaissances dans les différents domaines, la culture et la communication qui permettent de créer un climat social basé sur l'entente et le partage d'idées avec le leader.

Tableau n°04 : La distribution des enquêtés selon la situation matrimoniale

La situation matrimoniale	Effectif	Proportion
Marié	40	71,25 %
Célibataire	16	28,75 %
Divorcé	00	0 %
Veufs	00	0 %
Total	56%	100 %

D'après les données de ce tableau, on constate que la majorité des salariés sont mariés, avec un pourcentage de 71,25%, par contre les célibataires représente un taux de 28,75%.

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°05 : la distribution des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelles :

Catégorie socioprofessionnelles	Effectif	Proportion
Cadre	14	25 %
Agent de maîtrise	16	28,58 %
Agent d'exécution	26	46,42 %
Total	56	100 %

La plupart des membres de notre échantillon sont des agents d'exécution avec une proportion de 46,42%, puis les agents de maîtrise avec une proportion de 28,58%, ensuite les cadres avec une proportion de 25% de la population ciblée.

D'après ces données on peut dire que l'entreprise l'ERAD Sétif (les moulins de la Soummam) filiale de Kherrata 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°06 : La distribution des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle

L'ancienneté	Effectif	Proportion
Moins d'une année	00	0 %
[1-4]	12	21,43 %
[5-8]	14	25 %
[9-12]	04	7,15 %
Plus de 12ans	26	46,42 %
Total	56	100 %

Le tableau ci-dessus montre la répartition de notre échantillon d'étude selon leur ancienneté professionnelle dans l'entreprise, ainsi, nous constatons dans la première catégorie que l'ancienneté de moins d'une année ne contient aucuns salariés. La deuxième catégorie qui de [1-4] ans représente un effectif de 12 personnes soit 21,43 %. Vient en troisième position la catégorie de [5-8] ans avec un effectif de 14 personnes représente un taux de 25 %. En quatrième lie vient la catégorie de [9-12] ans avec un effectif de 4 personnes représente un taux de 7,15 % et pour la dernière catégorie qui est de 12 et plus ans englobant 26 personnes détient un taux majoritaire avec 46,42 %.

Nous argumentons ce taux élevé de la catégorie 12 et plus ans d'ancienneté Par rapport a la politique de recrutement de l'entreprise pour instaurer une certaine stabilité et fidéliser les salariés et éviter le recrutement des nouveaux travailleurs a chaque année.

2- Analyse des caractéristiques de la première hypothèse concernant le style de leadership démocratique contribue à la motivation des subordonnés.

Tableau n° 07 : la considération du leader des points de vue des subordonnés dans la prise de décision selon les enquêtés

La considération des points de vue	Effectif	Proportion
Oui	36	64,28 %
Non	20	35,72 %
Total	56	100 %

D'après le tableau ci-dessus indique que la majorité des salariés qui représenté par un taux 64,28 % avec un effectif de 36 personnes ont répondu par un oui, tandis que 35,72 % avec un affectif de 20 personnes ont répondu par une réponse négative.

Nous remarquons que la majorité des enquêtés ont des réponses positifs est cela peu s'expliquer, que le leader est a l'écoute de ces salariés, car il trouve que leur point de vue est indispensable dans le processus de prise de décision a fin d'atteindre les objectifs tracer, et les besoins de l'entreprise.

La non-considération des points de vue 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 socioprofessionnelle d'expliquer leurs idées et de donner leurs opinions dans l'entreprise.

Tableau n°08 : la participation des subordonnés à la résolution des conflits

la participation a la résolution des conflits	Effectif	Proportion
Oui	15	26,78 %
Non	41	73,22 %
Total	56	100%

D'après le tableau ci-dessus, 73,22 % avec un effectif de 41 salariés affirme qu'il ne participe pas à la résolution des conflits dans l'entreprise, contre un taux de 26,78 % avec un effectif de 15 salariés qui affirme 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 de l'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°09 : le sentiment d'épanouissement dans le milieu du travail.

Le sentiment d'épanouissement	Effectif	Proportion
Oui	36	64,28 %
Non	20	35,72 %
Total	56	100 %

D'après les résultats de ce tableau, on constate un taux de 64,78 % de nos enquêtés affirme qu'ils n'éprouvent pas un sentiment d'épanouissement au sein de l'entreprise, tandis qu'on constate une tendance de 35,72 % affirme qu'ils éprouvent un sentiment d'épanouissement.

Par ailleurs on constate que la majorité qui éprouve un sentiment d'épanouissement au sein de l'entreprise, sont les salariés qui trouvent que les conditions de travail sont favorable pour la réalisation des tâche. Par contre, les salariés qui n'éprouvent pas un sentiment d'épanouissement sont ceux qui se sentent sous-estimer par leur leader et qui réalisent leur travail dans des conditions défavorables.

Le sentiment d'épanouissement dans le milieu du travail augmente selon l'amélioration des conditions du travail.les salariés qui ont des conditions favorables pour l'accomplissement des tâches éprouvent le sentiment d'épanouissement au sein de l'entreprise.

Tableau n°10 : le sentiment d'être soutenu, encouragé dans le milieu du travail

Le sentiment d'être encouragé	Effectif	Proportion
Tout le temps	6	10,72 %
Souvent	32	57,14 %
Pas du tout	18	32,14 %
Total	56	100 %

D'après le tableau ci-dessus 57,14 % des salariés trouvent qu'ils sont souvent encouragés dans leur milieu de travail, avec un effectif de 32 salariés, contre un taux de 32,14 % avec un effectif de 18 salariés qui trouvent qu'ils ne sont pas du tout encouragés, par contre 10,72 % avec un effectif de 6 salariés qui se sentent encouragé tout le temps.

Nous argumentons que les salariés qui se sentent souvent encouragé sont ceux qui apportent des résultats efficaces a l'entreprise et cela engendre des encouragements de la part du leader, que se soit un encouragement psychologique où bien matériel.

Le sentiment d'encouragement augmente dans le milieu du travail selon l'efficacité et le rendement des salariés. Les salariés qui sont efficaces par rapport à leurs tâches qu'ils exercent sont souvent encouragés.

Tableau n°11 : La réaction du leader lors des conflits

La réaction	Effectif	Proportion
Négocie	40	71,42 %
Ne négocie pas	16	28,58%
Total	56	100 %

En faisant référence aux statistiques du tableau ci-dessus, nous constatons que la grande partie de notre échantillon estimable à 40 salariés ont répondu que le leader est un bon négociateur lors des moments de crise avec un taux de 71,42 % et seulement 22,86 % des 16 salariés déclarent le contraire c'est-à-dire que le leader n'est en aucun cas un agent négociateur lors des conflits.

Pour nous aider à mieux comprendre la bonne volonté de négociation du leader dans la situation de conflits, nous pouvons présumer ça par l'idée que le leader se doit d'apprécier les situations aussi finement et subtilement que possible en vue de prendre des décisions sages, pour le maintien et l'approvisionnement de l'entreprise à long terme. Les leaders consacrent un temps non négligeable à la négociation. ⁽⁴²⁾

Autrement dit, le responsable se doit de définir clairement le problème, en identifiant les peurs, les désirs et la représentation des subordonnés, en suite, il y mettra un temps partagé de créativité et de proposition en évaluant la faisabilité en fonction de la réalité pour parvenir enfin aux procédures négociables.

⁽⁴²⁾ FRANK Riboud, **le leadership**, édition d'organisation, Paris, 1999, p.221.

Pour ainsi dire, négocier avec ses collaborateurs dans les moments de crise, c'est accepter le pouvoir des autres, c'est les reconnaître dans leur identité, et d'échanger des informations, aussi de développer son pouvoir d'influence pour Atteindre ensemble des objectifs ambitieux. Il ne s'agit plus de contraindre et d'imposer mais au contraire de susciter l'expression, la participation, l'implication dans la prise de décision.

Tableau n°12 : la tendance du leader à aider les subordonnés

La tendance du leader	Effectif	Proportion
Oui	32	57,15 %
Non	24	42,85 %
Total	56	100 %

Le tableau ci-dessus nous montre que la majorité des enquêtés affirment que le leader a une tendance de les aider à accomplir leur tâches avec un taux de 57,15 % et d'un effectif de 32 salariés, d'autre part on trouve un taux de 42,85% soit un effectif de 24 salariés qui trouve que leur responsable ne les aides pas dans l'accomplissement de leurs taches.

A partir de l'analyse des résultats nous remarquons que la grande partie de notre échantillon confirme que leur responsable les aides dans l'accomplissement de leur travail. Et cela peut s'expliquer par le faite que le responsable intervient lorsque les subordonnés trouvent des difficultés dans l'accomplissement de leurs tâches. Par contre il y'a une partie des enquêtés qui

voit que leur leader n'intervient pas dans les moments où ont beaucoup besoin de lui.

Tableau n°13 : évaluation de la motivation des subordonnés selon les enquêtés

La motivation au travail	Effectif	proportion
Augmenté	30	53,58 %
Stagnée	14	25 %
Fluctué	12	21,42 %
Total	56	100 %

D'après le tableau ci-dessus 53,58% avec un effectif de 30 salariés trouvent qu'au cours de leur travail à l'entreprise leur motivation a augmenté, tandis que 25 % avec un effectif de 14 salariés trouvent que leur motivation est stagnée, et en dernier lieu 21,42 % soit un effectif de 12 salariés trouvent que leur motivation a fluctué.

Nous remarquons que l'ensemble des 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.

Tableau n°14 : le style de leadership du leader selon les enquêtés

Le style de leadership	Effectif	Proportion
Autoritaire	16	28,58 %
Démocrate	28	50 %
Laissez-faire	12	21,42 %
Total	56	100 %

D'après les statistiques relevées de ce tableau, nous constatons que le style de leadership dans l'entreprise l'ERIAD Sétif (les moulins de la Soummam) filiale de Kherrata le plus prépondérant estimé par 28 personnes est celui de démocrate qui obtient une proportion de 50 %, vient par la suite le style autoritaire avec un taux de 14,29 % avec 16 personnes et le style laissez-faire est le moins le style le plus relégué d'après les 12 personnes qui ont répondu, soit un taux de 21,42 %.

Ce style démocrate approuvé par les subordonnés de l'entreprise est juste. En effet le climat organisationnel est agréable pour le renforcement et le rendement des subordonnées qui aimeraient bien enraciner leur savoir-faire et savoir-être dans l'entreprise adéquatement, notamment installer un climat social basé sur le contentement et le partage d'idées avec le leader.

Néanmoins, la légère proportion affirmant l'autorité du leader par les 16 salariés semble certainement appliquée aux salariés qui négligent leur travail ou qui ne semble pas respecter certains règlements horaires et décisionnels, et

notamment l'éclatement des conflits ou autres disputes à l'intérieur de l'entreprise.

3-Analyses des caractéristiques de la deuxième hypothèse concernant la nécessité des qualités et des compétences du leadership sur la motivation des subordonnés

Tableau n°15 : la possession du leader de l'intelligence managériale répondante aux besoins de l'entreprise

La possession de l'intelligence	Effectif	Proportion
Oui	43	76,78%
Non	13	23,22 %
Total	56	100 %

En analysant les données de ce tableau, nous constatons que les réponses à cet item font apparaître un consentement des subordonnés concernant la disposition d'une intelligence managériale de leur leader avec un taux puissant de 76,78 % soit un effectif de 58 employés. N'empêche qu'une minorité (12 personnes) de salariés estime le contraire en faisant croire que le leader n'en dispose pas avec seulement 17,14 %.

Le leader se différencie des autres par son intelligence émotionnelle, cette dernière se situe dans le portefeuille des stratégies renforçatrices des objectifs de l'entreprise. Cependant il est nécessaire pour les dirigeants d'admettre leurs énergies, leurs créativité vis-à-vis des subordonnés.

Tableau n°16 : la nature psychosociale du leader selon les enquêtés

La nature psychosociale du leadership	Effectif	Proportion
Relationnel	35	62,50 %
Manipulateur	13	23,22 %
Agressif	08	14,28 %
Total	56	100 %

d'après les réponses recueillies dans ce tableau, nous remarquons que la nature psychosociale la plus répondue du leader dans l'entreprise l'ERAD Sétif (les moulins de la Soummam) filiale de Kherrata, constaté par notre échantillon est de nature relationnelle, avec une majorité significative de réponses valant d'un taux 62,50 % soit un effectif de 35 employés, vient ensuite le caractère manipulateur avec un taux de 23,22 % estimé par 13 employés, et enfin le caractère agressif avec seulement 08 employés avec un taux de 14,28 %.

Le leader est relationnel avec ses subordonnés car cette nature lui permet de mettre en évidence ses qualités physiques et psychiques pour mieux s'entendre avec les autres, notamment avec les nouvelles recrues enraciner un climat sociable leur permettant une stabilité permanente dans le travail. Sur le plan psychologique, le leader doit arriver à supporter l'incertitude, la frustration, la douleur. Il doit être capable de poser d'ingérer un ton relationnel sans se laisser les incidents organisationnels. Il doit de ce fait, se donner il leur donner

confiance dans ses capacités et les leurs à faire face aux tâches qui les attendent. ⁽⁴³⁾

Comme il se doit d'être manipulateur pour pouvoir influencer le rendement des salariés, ceci-dit, il est stratège; il échafaude plusieurs stratégies et autres plans pour apaiser les taches et pouvoir fournir les informations des concurrents.

Tableau n°17 : les traits de personnalité propre au leader selon les enquêtés

Traits de personnalité du leader	Effectif	Proportion
Charisme	15	26,78 %
Intelligence émotionnelle	10	17,86 %
Ethiques et valeurs	31	55,36 %
Total	56	100 %

Les réponses à cet item font relater les traits de personnalité ou les qualités du leader jugées par ses subordonnés, celles-ci s'avèrent intéressantes du moment que la majorité de notre échantillon soit 31 employés ont répondu avec un taux considérable de 55,36 % que le leader possède bien avant tout l'éthique et les valeurs. Ensuite on trouve le charisme en deuxième position avec un taux de 26,78 % soit un effectif de 15 employés. Et enfin en dernier lieu, nous remarquons seulement 10 employés qui déclarent que le leader possède bien avant tout l'intelligence émotionnelle avec un taux de 17,86 %.

⁽⁴³⁾ FRANK Riboud, op.cit, p.24.

Développer une éthique cela correspond, pour le leader, à mettre en œuvre une certaine morale dans les relations établies avec et entre les collaborateurs ainsi que dans les décisions prises. Il s'agit de donner sa confiance, de traiter ses collaborateurs de façon équitable, et d'entretenir des relations simples et directes. Autrement dit, l'éthique et les valeurs ne sont en effet valables que dans l'action.

Tableau n°18 : le degré de compétence du leader selon les enquêtes

Degré de compétence du leader	Effectif	Proportion
Fort	38	67,85 %
Moyen	14	25 %
Faible	04	7,15 %
Total	56	100 %

Les résultats de ce tableau montrent le degré de compétence du leader approuvé par ses subordonnés valent de 67,85% soit avec un effectif de 38 employés, comme étant le summum atteint, contre 14 employés soit un taux de 25% de réponses insinuant un degré moyen et enfin 7,15% proportionnel au faible degré de compétence du leader comprenant seulement 04 personnes.

Ce taux élevé de degré de compétence semble être un atout déterminant pour la personnalité du leader dans le commandement de l'entreprise. En effet, celui-ci lui permet de former des capacités et aptitudes à remplir sa fonction de leadership convenablement, et prononcer des décisions et des jugements sages.

Tableau n°19 : les compétences du leader selon les enquêtés

Les compétences du leader	Effectif	Proportion
Oui	39	69,64 %
Non	17	30,36 %
Total	56	100 %

Il nous semble parfaitement d'après les statistiques rassemblées dans ce tableau que l'efficacité des compétences du leader soulignée par les 39 subordonnés et quasiment d'une forte proportion avec 69,64%. Par ailleurs, quelques réponses étiquées infirmant ce propos comme quoi l'efficacité de compétence ne demeure pas chez leur leader sont d'un taux étroit avec seulement 30,36% soit un effectif de 17 personnes.

Les compétences du leader influence d'une manière ou d'une autre sur la production des résultats efficaces qui permet a l'entreprise d'atteindre certains objectifs visée par cette dernière, les subordonnés déclarent comme preuve tangible de cette efficacité : **l'efficacité des compétences de notre leader est vraiment importante car celle-ci y décèle un plus dans le rendement de l'entreprise.**

En revanche, nous remarquons une légère proportion de la part de quelque subordonnés qui pour eux, les compétences du leader ne produits pas des résultats efficace.

Tableau n°20 : l'offre des promotions selon le mérite des subordonnés

Offre des promotions selon le mérite des subordonnés	Effectif	Proportion
Oui	36	64,28 %
Non	20	35,72 %
Total	56	100 %

Les résultats de ce tableau laissent paraître la répartition des promotions des subordonnés selon leur mérite offertes par leur leader. Ainsi, nous remarquons un taux élevé de réponses affirmatives proclamant que leur leader offre des promotions selon le mérite des subordonnés avec un taux de 63,28 % soit un effectif de 36 personnes contre seulement 35,72 % de taux de réponses des 22 personnes faisant croire le contraire.

Le leader s'engage à faire preuve de clémence et d'équivalence avec l'ensemble des subordonnés pour les mettre à l'aise dans leurs chaises et instaurer de se fait un respect mutuel.

En revanche, les subordonnés qui déclarent le non justice des promotions ont leurs propres raison. Ceci-dit il se peut que le leader récompense beaucoup plus les personnes compétentes et courageuses pouvant apporter un plus à l'entreprise, et laisse les autres à découvrir ultérieurement.

Tableau n°21 : les deux choix de motivation classé par ordre de préférence selon les enquêtés

Les deux choix de motivation des subordonnés	Effectif	Proportion
Augmentation de salaire	45	80,35 %
Sécurité de l'emploi	11	19,65 %
Total	56	100 %

Parmi les éléments de motivation proposées au choix de nos enquêtés, deux ont obtenu un pourcentage assez élevé. Il s'agit de l'augmentation de salaire avec un taux de 80,35% soit un effectif de 45 personnes, et de sécurité de l'emploi avec un taux de 19,65% soit un effectif de 11 personnes. Les réponses fournies par les subordonnés faisant partie de notre enquête, donnent une précieuse illustration. La motivation la plus recherchée par ces enquêtés est l'augmentation de salaire. Il s'agit d'un salaire respectable, et d'une bonne rémunération afin d'assurer une vie stable.

Autre résultats remarquable, ils privilégient, la stabilité de l'emploi, celui-ci fait partie des préoccupations les plus importantes. Autrement dit, les subordonnés veulent assurer un emploi durable, si possible à vie, et assurant la stabilité et la sûreté du revenu.

Dans l'ensemble, nous pouvons dire que ces résultats expriment le vrai visage des relations de travail entre chefs hiérarchiques directs et les subordonnés.

4. Résultats de la première et de la deuxième hypothèse

4.1. Résultats de la première hypothèse :

Compte tenu des résultats obtenus de la première hypothèse portant sur le style de leadership démocratique contribue à la motivation des subordonnés, il nous semble favorablement possible de la confirmer.

En effet, nous constatons que la plupart de nos enquêtés ont répondu d'une manière affirmant positivement toutes les réponses caractérisant leur leader. On peut argumenter cela par leurs justifications sur les questions suivantes :

En premier lieu, nous remarquons que 64,28% participent à la prise de décision, ce qui explique que le point de vue des salariés est indispensable afin d'atteindre les décisions efficaces, ce qui explique aussi le style démocratique qui est impliqué dans l'entreprise l'ERIAD Sétif (les moulins de la Soummam) filiale de Kherrata.

En deuxième lieu, nous remarquons que 57,15% des enquêtés sont aidés par leur leader dans l'accomplissement de leur tâches, cela explique que le leader intervient dans les moments où les subordonnés trouvent les difficultés dans leur travaux.

En ce qui concerne la question qui porte sur l'évaluation de la motivation des subordonnés, nous remarquons que 53,58% salariés trouvent que leur motivation a augmenté, cela est dû à l'amélioration des conditions du travail, ainsi que la politique de rémunération adoptée par l'entreprise.

En dernier lieu, nous constatons d'après les réponses obtenues des salariés concernant le style de leadership de leur leader, même si cette dernière ne semble un peu répétitive puisque le contenu de l'hypothèse sert à délimiter le style à travers les questions, mais nous nous sommes permis d'accentuer cette

notion énigmatique pour mieux savourer les reflets intuitifs des subordonnés et leur sincérité à nous délivrer les réponses.

Cependant, le style approprié dans l'organisme l'ERAD Sétif (les moulins de la Soummam) filiale de Kherrata est celui de démocrate estimé à 50%. Un style favorisant une bonne ambiance, encourageant les suggestions et négociations, et aussi rapportant de bons résultats dans le travail. Essentiellement « *Pour avoir un effet positif sur la mobilisation de ces employés, le responsable doit agir en leader, c'est-à-dire comme un héros que ses employés peuvent questionner et qui exerce un style de leadership démocratique* ». ⁽⁴⁴⁾ Cette idée argumentée par les études de Kurt Lewin à travers son expérience déjà citée dans le deuxième chapitre concernant le style de leadership.

Ainsi, la démocratie dans l'organisation n'existe qu'autant que les sujets sont capables de développer des modes de communication, où chacun éprouve le caractère irréductible de son être mais a envie de construire les relations avec autrui considéré comme égale. ⁽⁴⁵⁾

⁽⁴⁴⁾ Gérard-Philippe Réhayem, **supervision et direction des ressources humaines**, Ed Gaëtan Morin, 2003, p.04.

⁽⁴⁵⁾ Eugène. Enriquez. **L'intervention pour imaginer autrement**, éducation permanente, N°113, 1992, Donon, dans Jacques Salomé, p.25.

4.2. Résultats de la deuxième hypothèse :

D'après les résultats récapitulatifs de la deuxième hypothèse concernant la nécessité des qualités et des compétences du leader sur la motivation des subordonnés, l'hypothèse nous semble certainement confirmée cela-dit la majorité des réponses en témoignent le cas .

A commencer par la question portant sur l'intelligence managériale, là nous remarquons que le leader en dispose pratiquement avec un taux dominant de 76,78%. Effectivement cette notion retrace l'ensemble des qualités cognitives et comportementales du leadership pour bien mener l'encadrement en générale et pour retenir la capacité à dominer les craintes en particulier.

En ce qui concerne la nature psychosociale du leader approuvée par ses subordonnés, nous remarquons que la plupart des subordonnés déclarent avoir des rapports d'interactions et des relations avec le leader, avec un taux dimensionnel de 62,50% chose qui justifie le bon tempérament et la bonne collaboration du leader avec autrui.

Dans ce cas, nous constatons que l'éthique et les valeurs scintillent du plus haut taux avec 55,36%. Evidemment, c'est la chose la plus digne et la plus élogieuse que puisse disposer une personne comme qualité personnelle et managériale, et ceci est démontré par Arnaud VAISSIE qui stipule que « *le vrai et le bon leadership est fondé sur les valeurs* » ⁽⁴⁶⁾, tout en désignant le respect du secret professionnel, la pudeur des personnes, l'honnêteté et le sens de la justice.

Les qualités et les compétences se complètent généralement en matière de qualification et de responsabilité. Ainsi, le leadership en est baptisé, et le fait « *d'agir avec pertinence et compétence* » ⁽⁴⁷⁾ permet de montrer aux

⁽⁴⁶⁾ Bernard Sinclar Desgagané, **le leadership**, en 3C Cirano, 2002-2003. RB-04

⁽⁴⁷⁾ [Http// : urgencies leadership.com](http://urgencies.leadership.com)

autres ces capacités et ses aptitudes à pouvoir commander une entreprise efficacement et consigner les bonnes méthodes d'entente et d'articulation. Comme le dit **SPARROW** « *considérer que les compétences possédées par l'ensemble des dirigeants de l'organisation en capital humain représentent la ressource qui garantit la compétitivité* ». ⁽⁴⁸⁾

Nous savons que le leader offre des avantages aux subordonnés pour les stimuler à bosser mieux, mais ce que nous aimerions connaître c'est la distribution de ces récompenses selon le mérite ou bien selon les choix personnels.

Ainsi donc nous constatons d'après les réponses rassemblées à cet item, la droiture et la loyauté du leader dans la répartition des récompenses estimées à un taux de 64,28%, le leader essaye de mettre les autres dans un climat de bienfaisance et de confiance avec l'ensemble du personnel. En fait, il s'avère être le premier à prendre en considération l'aspect humain et psychologique des subordonnés. En d'autres termes, cela ne signifie pas les traiter tous de façon équivalente mais de traiter chacun en fonction des efforts fournis, des résultats obtenus, des conditions de réalisation de ceux-ci, et cela sur la base de règles de jeu claires, et connues de tous. En effet, selon nous, il n'y a pas de pire injustice que de traiter tous le monde de la même façon.

⁽⁴⁸⁾ Claude Levy-leboyer, **la gestion des compétences**, éd d'organisation, Paris 2006, p.134.

5. Discussion des résultats :

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

En se basant sur les résultats apportés dans la deuxième hypothèse, et compte tenu des réponses des enquêtés de l'entreprise l'ERAD Sétif (les moulins de la Soummam) filiale de Kherrata, nous pouvons dire que cette dernière accorde l'importance des qualités et des compétences du leader et le processus relationnel entre les salariés dans leur travail, cela s'explique par l'efficacité des compétences du leader et la politique de motivation 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 envisages et s'assurer que leur point de vue est prie 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.

Malgré la stratégie de participation a la prise de décision qui met en relation les subordonnés avec leur leader, malgré qu'il permette d'introduire et développer une culture de participation dans l'entreprise. Le style démocrate convient aux situations ou les membres sont nouveaux est inexpérimentés qui ont besoin de beaucoup d'aide, d'orientation et d'encouragement pour accomplir leur travail.

Cependant le style démocrate peut entraîner le maximum d'efficacité et manifeste la satisfaction du groupe, il peut répondre aux besoins des salariés en ce qui concerne la participation à la prise de décision, il favorise la motivation du groupe, il permet la cohésion du groupe.

Conclusion

Conclusion

Après avoir terminé l'enquête sur le terrain et collectés les données concernant l'objectif et la recherche et les résultats obtenus, relatif à l'impact du style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnées, ce dernier doit être aux préoccupations de toutes les entreprises algériennes pour bâtir un édifice comportementale visant le côté humain de l'individu dans la définition organisationnelle.

Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant, car le fait d'interroger des subordonnées concernant le style de leadership appliqué dans l'entreprise, nous a permis de montrer qu'il existait des écarts de perception entre les choix de motivation et les caractéristiques d'un bon leader, mais, également, d'identifier les styles de leadership ou de direction pratiqués par les dirigeants de l'entreprise L'ERAD Sétif (les moulins de la Soummam) filiale de Kherrata, tout en précisant les valeurs, les qualités et les compétences essentielles pour mener la direction, qui permettent, en outre, de contribuer à la préparation d'un meilleur encadrement par lequel les subordonnés peuvent développer leur savoir, savoir-faire et savoir-être tels annoncés dans le questionnaire.

Pour y arriver nous avons pu collecter des informations suites au questionnaire que nous avons réalisé avec toutes les catégories socioprofessionnelles. Tous les résultats rapportés dans cette étude confirment la domination de style de leadership démocratique qui se caractérise par la sociabilité de responsable, une bonne relation entre les dirigeants et les salariés, la satisfaction des subordonnés, et 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.

Conclusion générale

Ainsi, le leadership ouvre une relation privilégiée de personne à personne dans laquelle il prête une main gracieuse pour le développement et l'autonomie de la personne dans l'entreprise en s'appuyant sur le présent pour aller vers le futur. Plus encore, il permet de dresser et de tendre l'oreille pour enraciner un climat relationnel et émotionnel favorisant ainsi le côté humain.

Cependant, si le domaine du leadership peut sembler désordonné et fragmenté, c'est parce que chaque nouvelle théorie se concentre sur un aspect particulier de la personnalité ou de l'action des leaders.

A la fin nous espérons 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 :

- 1-ABRAHAM Maslow, Théorie de la hiérarchie des besoins, 2004.
- 2-ALDERFER C.P., Existence, Relatedness and Growth: Human needs in organizational setting, 1972.
- 3-ANGERS Maurice, Initiation Pratique à la méthodologie des sciences sociales, 11^{eme} édition Casbah, Alger, 1997.
- 4-BALLAND Stéphane et BOUVIER Anne Marie, Management des entreprises en 24 fiches, édition Dunod, 1997.
- 5- BASS B.M, Leadership transformational, edition Lawrence, Mahwah, New Jersey, 1999.
- 6- BURNS J.M, Leadership, edition Harpert ET Row, New York, 1978.
- 7- CHARPENTIER Pascal, management et gestion des organisations, édition Arnaud Colin, Paris, 2007.
- 8- DESSCARPENTIER Jean-Marie, Style de leader, édition nouveaux horizons, Paris, 2002.
- 9- DULUC Alain, Leadership et confiance, édition Dunod, Liège, 2000.
- 10- EMILE Chartier, dit Alain Mortagne-au-Perche 1868, le Vésinet, 1951.
- 11- FRANK Riboud, le leadership, édition d'organisation, Paris, 1999.
- 12- GAUTIER Benoit, recherche sociale, de la problématique à la collecte des données, presse de l'université du Québec, 2003
- 13- Gérard-Philippe Réhayem, supervision et direction des ressources humaines, édition Gaëtan Morin, 2003.

- 14-HERZBERG. F., le travail et la nature de l'homme, entreprise moderne d'édition, Paris, 1971.
- 15-LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise, modèle et stratégie, édition d'organisation, Paris, 2003.
- 16-LEVY-LEBOYER Claude, la gestion des compétences, édition d'organisation, Paris, 2006.
- 17-LEWIN Kurt, psychologie dynamique : les relations humaines, 3^{ème} édition, Paris, 1967.
- 18-LIKERT Rensis, le gouvernement participatif de l'entreprise, Gauthier-villards, Paris, 1974.
- 19-MARGIE Buchanan-smith-scriven-kim, le leadership en pratique, édition alnep. 1986.
- 20-PERETTI Jean Marie, Gestion des ressources humaines, 8^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001.
- 21-PLANE Jean Michel, Management des organisations, Dunod, Paris, 2003.
- 22-P.GOGULEIN, G.MITRANI, Pour un management participatif : la méthode pradtropiques, édition hommes et perspectives, 1994.
- 23-PROULEX Denis, Management des organisations publics théories et applications, 2^{ème} édition, Presse de l'université de Québec, 2008.
- 24-ROBBINS Stéphane et all, l'essentiel des concepts et des pratiques, 6^{ème} édition pearson, éducation, Paris, 2008.
- 25-ROSSEL Patric, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996.
- 26-THIETART, R.A, méthode de recherche en management, édition Dunod, 1999.
- 27-VALLERAND et Thill, introduction a la psychologie de la motivation, VIGOT, 1993.

2. Les dictionnaires :

- GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, dalloz, Paris, 1999.
- Larousse (grand dictionnaire de la psychologie).

3. Les revues :

- BERNARD Sinclair-Désgagné, le leadership en 3C in CIRANO, 2002.2003 RB-04.
- EUGENE. Enriquez. L'intervention pour imaginer autrement, éducation permanente, N° 113, 1992, Donon, dans jacques Salomé.
- GARY Yukl, an evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theory, leadership quarterly: N°10, 1999.
- JUDGE T.A et Bono.D.O, five factor model of personality and transformational leadership, Journal of applied psychology, Vol 85, N°05, New York, 2000.

4. Webliographie :

- <http://www.urgencesleadership.com>
- <http://www.leadership.com>
- <http://www.cmrl.fr/definition/academie>, consulté le 12/04/2015 à 11h38.

Les annexes

Université A/Mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales
Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Dans le cadre d'une recherche universitaire visée sur la rédaction d'un mémoire de fin d'étude en Master option : « sociologie du travail et des ressources humaines », endossant le thème « l'impact du style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnées ».

Cas Pratique : ERIAD Sétif (les moulins de la Soummam) filiale de Kherrata.

Questionnaire :

1^{er} Axe : données Personnelles :

1-Sexe :

Homme Femme

2-Age :

Moins de 20 ans [20-30] [30-40]
 [40-50] [50-Plus]

3-Niveau d'instruction :

Primaire Moyen secondaire
 Universitaire

4-La situation matrimoniale :

Célibataire Mariés Veufs Divorcés

5-catégorie socioprofessionnelle :

Cadre agent de maitrise agent d'exécution

6-l'ancienneté professionnelle :

Moins d'une année [1-4] [4-8]
[8-12] [12-plus]

2eme Axe : le style de leadership démocratique contribue à la motivation des subordonnées.

7-Est-ce votre leader considère votre point de vue dans la prise de décision ?

Oui Non

8-Est-ce que vous participer a la résolution des conflits dans l'entreprise ?

Oui Non

Si oui Comment?.....

.....
.....

9- Ressentez-Vous un sentiment d'épanouissement dans votre milieu du

Travail ?

Oui

Non

Si non pourquoi ?.....

.....

.....

10 -Vous sentez-vous soutenu, encouragé, dans votre travail ?

a)-tout le temps

b)-souvent

c)-pas du tout

11- quelle est la réaction de votre leader lors des conflits ?

Il négocie

Il ne négocie pas

12- Votre leader a-t-il tendance à aider les subordonnées dans leurs travaux ?

Oui

Non

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

a)- Augmenté

b)- Stagnée

c)- Fluctué

14- Quel est le style de leadership de votre leader ?

Autoritaire

démocrate

laisser-faire

3^{eme} Axe : la nécessité des qualités et des compétences du leader sur la motivation des subordonnés.

15- Votre leader possède-t-il une intelligence managériale répondante aux besoins de l'entreprise ?

Oui Non

16- quel est selon vous la nature psychosociale de votre leader ?

Relationnelle Manipulateur Agressif

17- existe-t-il selon vous des traits de personnalité propres aux leaders ?

Oui Non

Si oui choisissez en quelques uns ?

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

18- quel est le degré de compétence de votre leader ?

Fort moyen faible

19- les compétences de votre leader produit-t-elles des résultats efficaces dans votre entreprise ?

Oui Non

Si oui quel genre de résultats ?

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

20-votre leader offre-t-il des promotions selon le mérite des subordonnées ?

Oui

Non

21- parmi les éléments de motivation suivant choisissez-en deux en les classant par ordre de préférence (choisir les lettres correspondantes).

a)-augmentation de salaire

b)-sécurité de l'emploi

c)-avancement selon le mérite

d)-formation

Nous vous remercions honorablement.

Année Universitaire : 2014/2015

Organigramme Unité de Kherata

