



*Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciale
Département des sciences de gestion*

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

SPECIALITE : MANAGEMENT STRATEGIQUE

THEME

***LES ATTRIBUTS DES MANAGERS ET L'IMPACT
SUR LA MOTIVATION DES COLLABORATEURS.
CAS "EPH OUADHIA".***

Réalisé par :

- ***AIT YAHIA TENE YUCEF***
- ***AIT YAHIA TENE YACINE***

Encadré par :

- ***Mme. NANE CHE
Fariza***

Devant le Jury composé de :

- ***Mme. MATMAR***
- ***Mme. SALMI***
- ***M. ZERAKHFAOUI***

-Promotion : 2022/2023-

Remerciements

Après cinq ans de dur labeur, voici notre mémoire de fin d'étude, nous tenons à y remercier Tous ceux qui ont contribué de près et de loin à l'élaboration de ce travail.

Nous tenons tout d'abord à remercier nos parents, qui ont été à nos côtés dans les hauts comme dans les bas, qui nous ont encouragé et aider à trouver la force d'aller au bout de ce projet, ainsi que notre oncle Hachimi pour nous avoir conseillé et partager avec nous son expertise.

Nous remercions très chaleureusement notre amie Maria qui s'est investie et sacrifiée et a toujours répondu présent à l'appelle, et qui a accompagné notre émancipation depuis notre licence. Nous remercions également son frère Yacine qui nous a toujours épauler et soutenu et qui s'est toujours montré dévoué.

Nous remercions aussi nos amis, Anis pour sa patience et sa bienveillance envers nous, chrif et yanis pour présence à nos

coté, Midas qui nous et Yacine qui nous ont toujours encouragé à aller de l'avant.

Enfin, Nous remercions notre encadreur Madame NANEICHE qui nous a orienté et dirigé et conseillé tout au long de notre travail. Et nous tenons également remercier le personnel de l'EPH des Ouadhias pour leurs accueil et leurs bienveillance.

Youcef (Tarek) et Yacine.

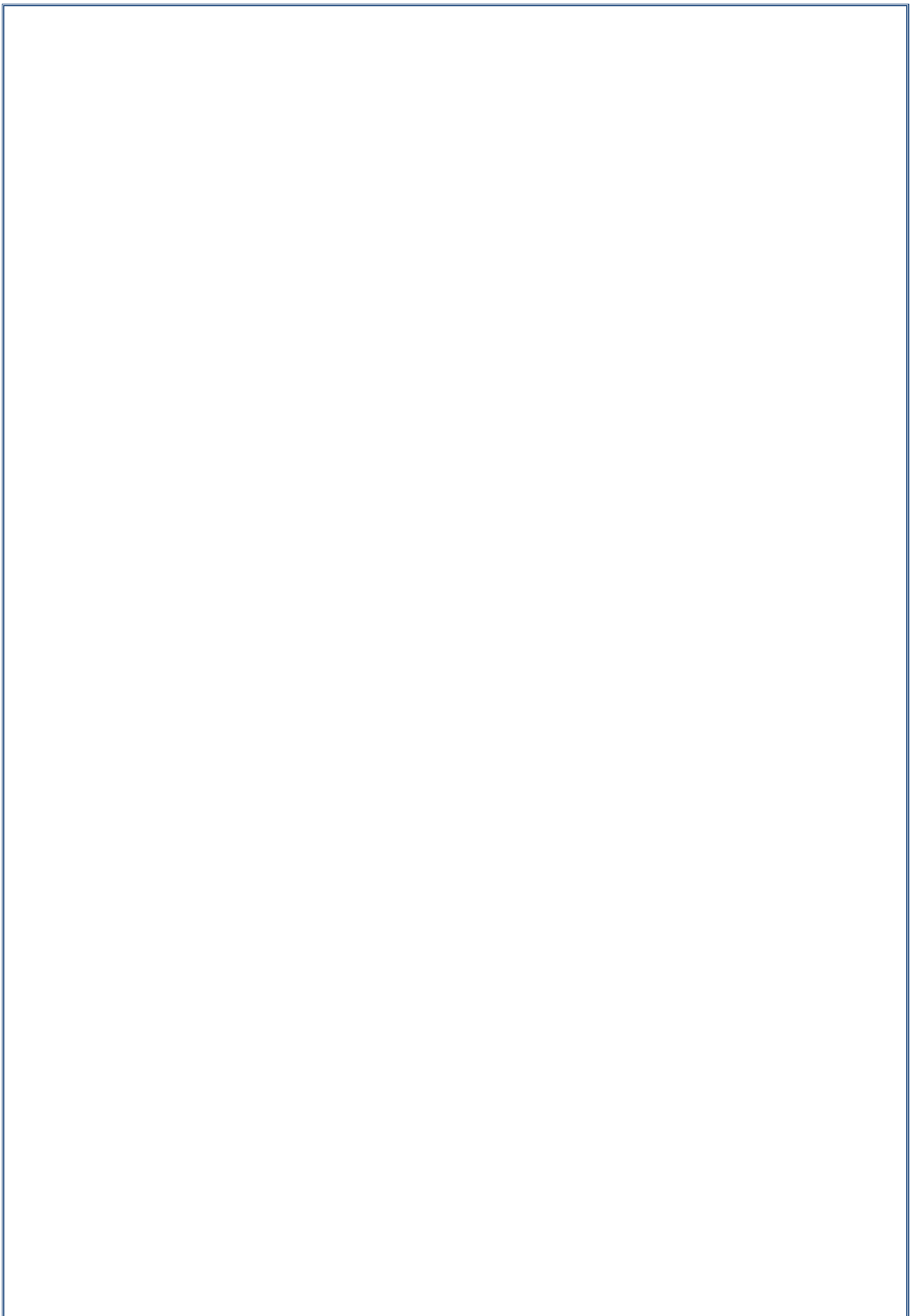
Dédicaces.

Nous tenons à dédier ce mémoire à nos parents car il est le fruit de leurs éducation et de leurs efforts qui ont fait de nous qui nous sommes aujourd'hui. Ainsi qu'à Linda notre sœur qui a toujours fait de nos besoins et de notre bien une priorité.

Nous le dédions à nos camarades mais avant tout amis Maria ; Anis ; Cherif ; Yanis et Yacine qui ont partagé nos joies et nos peines, nos haut et nos bas tout au long de l'élaboration de ce mémoire, mais aussi à Lamia ; Nadia ; Céline, Zohra et Massi.

Nous le dédions, aussi à Midas, Yacine et Gaya, nos amis d'enfance qui n'ont cessé de suivre notre progression durant notre parcours d'études.

Enfin, Nous Dédions ce mémoire à notre famille, à tous nos proches, à tous ceux qui nous sont chers et à toute personne qui y aurait contribué de près ou de loin.



Liste des abréviations :

Abréviations	Sens
OST	Organisation scientifique du travail
GEPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
SACRE	Acronyme de Sécurité ; appartenances ; confort ; reconnaissance et épanouissement
EPH	Etablissement public hospitalier
COVID	Coronavirus Disease
UMC	urgences médical et chirurgicales
DSP	Direction/directeur de la santé publique
DFM	Direction/directeur des finances et moyens
DRH	Direction/directeur de la ressource humaine
DSS	Direction/directeur des services de santé
DMEM	Direction/directeur la maintenance et des équipements médicaux
O.C.E.A.N	Acronyme d'Ouverture à l'expérience, Caractère consciencieux, Extraversion, Agréabilité, Névrosisme.
ENA	Ecole Nationale d'Administration
sDRH	Sous-directeurs de la ressource humaine
sDFM	Sous-directeur des finances et moyen
ANEM	Agence nationale de l'emploi et mains d'œuvre

Liste des tableaux

N° de tableau	Intitulé	Page
01	La théorie X Y	22
02	répartition des enquêtés selon le genre	116
03	repartions des enquêtés selon l'âge	117
04	repartions des enquêtés selon les années d'ancienneté dans le domaine	118
05	repartions des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	119
06	satisfaction par la rémunération selon le genre	120
07	satisfaction par la rémunération selon l'âge	121
08	satisfaction par la rémunération selon l'ancienneté	122
09	présence de communication	123
10	présence de considération et de reconnaissance	124
11	la formation comme source de motivation	125
12	les conditions de travail comme source de motivation	126
13	la satisfaction des salariés concernant les conditions de travail au sein de l'EPH	127

Listes des figures :

Numéro de figure	Intitulé	Numéro de page
Figure N°=01	Taylorisme	06
Figure N°=02	OST	08
Figure N°=03	Les fonctions de l'entreprise selon FAYOL	10
Figure N°=04	Les principes de l'organisation bureaucratique	12
Figure N°=05	La pyramide de MASLOW	14
Figure N°=06	Schéma de l'approche systémique	23
Figure N°=07	Processus de motivation dans le monde du travail	34
Figure N°=08	Processus de motivation	35
Figure N°=09	Les cinq traits de personnalité selon Big five (O.C.E.A.N)	90
Figure N°=10	Schéma explicatif de la méthode de mesure du modèle Big five	92
Figure N°=11	Les rôles des managers au sein de l'EPHOuadhia	96
Figure N°=12	Fonctionnement systémique des différents niveaux hiérarchiques	97
Figure N°=13	Les facteurs du leadership	98
Figure N°=14	Les attributs du leader selon le personnel de l'EPH	100
Figure N°=15	Les facteurs d'influence sur la motivation	102
Figure N°=16	Le cercle vertueux de la motivation	102
Figure N°=17	La différence entre l'ancienne et la nouvelle génération	104
Figure N°=18	Histogramme représentatif de la personnalité du directeur de l'EPH selon Big five	106
Figure N°=19	Histogramme représentatif de la personnalité du DFM selon Big five	107
Figure N°=20	Histogramme représentatif de la personnalité du DRH selon Big five	109
Figure N°=21	Histogramme représentatif de la personnalité de la DSS selon Big five	111
Figure N°=22	Histogramme représentatif de la personnalité du DMEM selon Big five	112
Figure N°=23	Répartition de l'échantillon selon l'âge	116
Figure N°=24	Répartition de l'échantillon selon le genre	117
Figure N°=25	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	118
Figure N°=26	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle	119
Figure N°=27	Satisfaction par la rémunération selon le genre	121
Figure N°=28	Satisfaction par la rémunération selon l'âge	122
Figure N°=29	Satisfaction par la rémunération selon l'ancienneté	123
Figure N°=30	Présence de communication	124
Figure N°=31	Présence de considération et de reconnaissance	125
Figure N°=32	La formation comme source de motivation	126
Figure N°=33	Les conditions de travail comme source de motivation	127
Figure N°=34	La satisfaction par les conditions de travail	128

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I :

Introduction

Section 1 : L'évolution du management et des fonctions des managers

1.1. Définition du management et du manager

1.2- Les Grandes écoles de pensées et leurs apports

Section 2 : La motivation : processus, théorie et leviers

2.1- Définition de la motivation

2.2- Le processus de motivation

2.3- Les théories de la motivation

2.4- les sources de motivation

2.5- Les outils de motivation

Conclusion

Chapitre II :

Introduction

Section 1 : Le métier et les attributs d'un manager

1.1-définition des attributs

1.2-définition du métier de manager

1.3. Compétences et attributs d'un manager

1.4-Rôle du manager

Section 2 : le concept de leadership

2.1- définition du leadership

2.2-La différence entre le leader et le manager

Section 3 : l'impacte des décisions des managers sur la motivation des managés.

3.1-comment motiver

Conclusion

Sommaire

Chapitre III : Cas pratique Enquête sur le terrain cas, EPH DEHILES

Slimane

Introduction

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.

Section 2 : Méthodologie de travail.

Section 3 : analyse et discussion des résultats.

Conclusion

Conclusion générale

Annexe

Bibliographie

Introduction générale :

L'analyse historique des méthodes d'organisation et de management permet de prendre conscience de l'évolution de la gestion des organisations et des ressources humaines. Le rôle des managers a ainsi évolué avec les changements de l'environnement, ils se sont adaptés à la complexité de ce dernier en cherchant et développant des compétences de plus en plus efficaces et adéquates au contexte économique dans lequel ils évoluent pour à la fois répondre aux exigences de performances des entreprises et assurer l'épanouissement et la motivation des salariés qui sont parfois amenés à faire des tâches moins plaisantes et travailler pour la réalisation d'un objectif non commun.

L'efficacité d'une organisation repose largement sur la capacité de ses managers à motiver leurs équipes. La motivation est un concept très ancien dont on retrouve des traces même dans l'antiquité, mais la motivation au travail est un concept bien plus récent et qui prend de plus en plus d'ampleur à travers les siècles. L'intégration de la motivation au monde du travail et au management en a changé la face, une hausse phénoménale de la performance et de la productivité s'en est suivie. Le processus de motivation a été intégré dans les méthodes de gestion grâce au principe de l'OST (Organisation scientifique du travail aussi connu sous l'appellation de « Taylorisme en référence à Frederick Winslow TAYLOR, ingénieur américain et théoricien de l'école classique, entre la fin du 19^{ème} siècle (1880-1890) et le début du 20^{ème} posant ainsi la première pierre de l'édifice qui est le management moderne, et aujourd'hui la motivation occupe une place majeure dans les problématiques auxquelles tentent de répondre les sciences de gestion.

A travers les époques l'environnement dans lequel les entreprises prospéraient autrefois n'est plus d'actualité. Contrairement aux trente glorieuses où le système de gestion classique connu d'ailleurs son apogée, où le seul défi était de subvenir à la demande largement supérieure à l'offre, l'environnement est devenu bien plus complexe, l'offre aujourd'hui dépasse de loin la demande, les clients sont plus exigeants, la concurrence est extrêmement rude, et surtout la ressource humaine qui autrefois n'était perçue que comme simple facteur de production est aujourd'hui au centre des préoccupations des dirigeants, leurs compétences et leur maîtrise du métier représentent des atouts majeurs, les employés d'une entreprise moderne détiennent souvent les facteurs clés de succès qui offrent un avantage concurrentiel essentiel pour assurer la pérennité quand la concurrence est aussi rude. Pour exploiter au mieux le potentiel de la ressource humaine d'une entreprise il faut s'assurer de leur bien-être moral et matériel, d'ailleurs F. HERZBERG a approfondi son analyse à ce sujet avec la théorie des deux

facteurs qui prend en compte d'une part les conditions de travail qui ne motive pas forcément les employés mais qui sont susceptibles de causer la démotivation par leur absence c'est ce qu'il a appelé les facteurs d'hygiène. D'autre part, les facteurs travail ou facteurs de motivation qui contribuent au bien être moral favorisant ainsi une hausse de la performance, ce qui donc incite, voir même oblige, les manager à en prendre conscience et à les maîtriser et maîtriser ce processus de motivation afin que leurs entreprise garde sa place sur le marché. Les attributs et compétences des managers jouent un rôle essentiel dans ce processus, car étant le centre de décisionnel, leurs décisions et les actions qu'ils entretiennent définissent la situation de l'environnement interne de l'entreprise et les résultats obtenus reflètent leur image, c'est pourquoi ils sont tenu d'effectuer un travail d'introspection et d'amélioration sur eux même, de rassembler le savoir, savoir faire et savoir être nécessaire pour endosser la responsabilité que leur impose leur métier et d'incarner eux même la vision qu'il veulent transmettre à leurs subordonnés.

La problématique

Comment le manager peut-il gérer des aspects aussi abstraits et complexe que le leadership et la motivation ?

Propositions:

1. Les fondements de l'école des relations humaines sont toujours applicables de nos jours
2. La rémunération est le principal levier de motivation utilisé.
3. Les différents styles de management peuvent aider à motiver dans des contextes bien précis

Pour tenter d'apporter plus d'éclaircissement à notre problématique, à le cerner et la maîtriser, notre travail de recherche se divisera en trois chapitres, les deux premier seront purement théorique et nous permettront de mieux comprendre ce qu'est la motivation, la difficulté de gérer cette dernière et les différents leviers de motivation existant. Ensuite on s'attardera sur le manager qui joue un rôle important au sein de chaque organisation, c'est lui qui a la lourde tâche d'allier le besoin de performance de l'entreprise et les besoins d'épanouissement de ses collaborateurs, on verra en quoi consiste son métier et les différentes

qualités et compétences dont il faut disposer pour l'occuper et assurer le bon fonctionnement de ses fonctions.

Le troisième chapitre sera consacré à un cas pratique au niveau de l'EPH Ouadhia ou on va essayer de transposer les différentes idées développées dans le volet théorique à la réalité du terrain et essayer de décerner les différents problèmes existant et y apporter des solutions on se basant sur les forces et faiblesse de l'entreprise.

Ce travail de recherche contribue à mieux comprendre comment les managers peuvent influencer, de par leurs attributs, la motivation au sein de leurs équipes, favorisant ainsi la performance globale de l'organisation.

Chapitre I:

La contribution des différents courants
de la pensée dans l'évolution du
management et la valorisation de la
motivation

Section01 : L'évolution du management et des fonctions des managers

La notion de management n'a pas toujours existé sous ce nom mais a toujours été existante à travers les différentes époques, cette dernière a été influencée par plusieurs événements et plusieurs courants de pensées qui ont chacun apporté une vision différente à cet art de gestion et qui font que les différentes fonctions du manager évoluent avec le temps ce qui leur impose un certain sens d'adaptation pour gérer la complexité de leur environnement.

1.1 Définition du management et du manager

1.1.1-Définition du management : Le management est l'ensemble des techniques ou méthodes qui permettent de gérer un ensemble d'êtres humains, une entreprise, un projet, dans un contexte donné. Cette définition met en évidence les termes suivants :

- techniques ou méthodes : Ces termes se réfèrent à des notions de procédés utilisés pour faire quelque chose ;
- gérer : très proche de manager, signifie proprement diriger ;
- humains : est naturellement défini ;
- projet, entreprise : groupe humain structuré qui cherche à atteindre un objectif défini.

Le terme management (issu du verbe anglais "to manage") a une étymologie très ancienne. L'Oxford English Dictionary fait découler "management" du français, et plus particulièrement des termes « ménage » et « ménager », qui, au XIII^e siècle, au Moyen-âge, référaient à l'art de gérer les affaires du ménage, c'est-à-dire : conduire sa maison, son bien, sa fortune et ses domestiques de façon judicieuse. En français, cette famille de termes a dérivé vers l'idée d'une gestion des relations à autrui réfléchie et pondérée, pour finalement donner à l'époque moderne naissance aux termes ménagers et ménagement. On remarquera par ailleurs que l'étymologie du terme "management" recoupe celle de l'économie : le terme "Economie" est issu du grec (oikos - nomos) et signifiait "les lois de la gestion domestique".¹

Mais le périmètre de référence du management s'est constamment élargi depuis le début de son emploi en France après la deuxième guerre mondiale. La problématique du management s'efforce dans un souci d'optimisation et d'harmonisation d'intégrer l'impact de nouvelles dimensions sur les prises de décision de gestion :

¹ https://public.iutenligne.net/sciences-humaines-et-sociales/roche/GRH/ManagementComportements/GRH_ManagementEtComportements.pdf

- Respect des intérêts et représentations d'un maximum de parties prenantes aux activités de l'entreprise, du projet,
- Prise en compte accrue de la dimension temporelle à travers la recherche d'une cohérence possible entre les horizons de gestion à court, moyen et long terme ;
- Mesure, pondération et responsabilisation des opérateurs vis à vis du risque,
- Et aussi, collecte de l'information et utilisation des savoirs et compétences.

Selon William Newman et E. Kirby Warren (1961) : « Le management, c'est l'ensemble des méthodes qui permettent de transformer les ressources dont dispose une organisation, argent, matériel et hommes, en produits et services »²

Selon une définition plus récente, le management est une « activité visant à obtenir des hommes et des femmes un résultat collectif, en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement »³.

Pour résumer, le management est l'ensemble des méthodes et technique qui permettent de gérer un ensemble d'individus dans le but d'atteindre un objectif précis et assurer la pérennité de la structure dans la quelle ils évoluent.

1.1.2-définition du manager : Le verbe « manager » est emprunté de l'anglais et signifie « gérer » ou « diriger ». Un manager est donc celui qui, au sein d'une entreprise, à la charge de gérer une équipe. Il fixe les priorités et définit la méthode pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.⁴

Mais toute fois les managers ne se trouvent pas forcément au sein d'une entreprise, même les ménages peuvent être considérer ainsi vu qu'ils ont la responsabilité de gérer un toit et une famille, donc après tout ils gèrent de la ressource humain, financière et matérielle, ils doivent prendre des décisions pour atteindre des objectifs précis mais le plus important reste assurer le bien être de sa famille donc ils se doit d'analyser un environnement interne et externe en vue de prendre des décisions peu risquer pour ne pas mettre en danger les siens.

1.2 Les grandes écoles pensées et le rôle du manager dans cette dernière :

² William Newman et E.Kirby Warren, « The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice » 4^{ème} édition , 1977, p 670 .

³ Peter F. Drucker, « Devenez Manager », 2002

⁴ <https://prium-transition.com/bon-manager-definition-qualites/>

Le management a connu plusieurs évolutions à travers le temps pour s'adapter aux contextes environnementaux qui dominait durant cette période, dans ce point on va essayer de développer les différentes idéologies qui on influencer le management.

1.2.1-L'école classique :

C'est dans un contexte de deuxième révolution industrielle (1870 – 1945) qu'est né le courant de pensée classique du management. Les premiers auteurs ayant étudié les organisations d'entreprise sont :

- Frederick Winslow TAYLOR
- Henri FAYOL
- Max WEBER

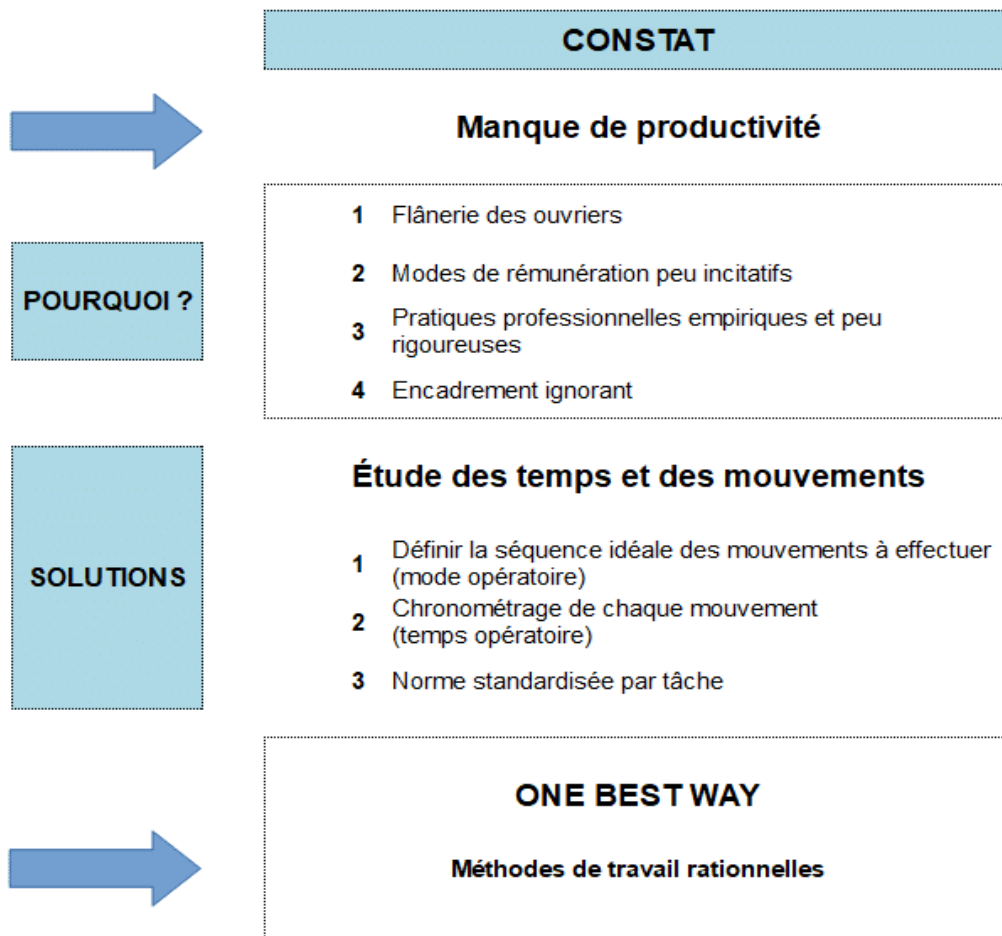
1.2.1.1-Frederick W. TAYLOR(1916) :

Frederick Winslow TAYLOR est un ingénieur et théoricien américain, connu pour sa vision scientifique de l'organisation de l'entreprise.

Son expérience a inspiré l'idée d'optimiser la productivité de travail en le décomposant en opération élémentaires (mode opératoire, geste, tâches, temps) pour mieux l'analyser. Cette analyse est à la base de ce que Taylor appelle « management scientifique » traduit en français « l'organisation scientifique de travail »(O.S.T)⁵ et à partir de cette dernière il propose ce qu'il appelle « the one best way » qui signifie la meilleure façon de faire.

⁵ FREDY-PLANCHOT, Théorie des organisations appliquée au MRH, édition FOUCHER, Vannes, 2008, p101

Figure01 : taylorisme



Source : <https://contrôle2gestion.net/ecole-classique-management/>

A partir de cette organisation Taylor est convaincu que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent être convergents. Il propose que patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter la valeur ajoutée de l'entreprise. Concrètement les apports de Taylor se résument en 4 principes d'organisation :

- **division horizontale du travail** : conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches et l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer la meilleure façon de faire ;

Pour Taylor, le rôle de l'encadrement doit consister à indiquer aux employés la meilleure manière de réaliser une tâche, leur fournir les outils et formations appropriés, et leur délivrer des objectifs et incitations en vue d'atteindre la performance.⁶

- **division verticale du travail** : distingue les exécutants des concepteurs du travail. Dans cette logique ils sont dissociés en deux catégories les « colles bleus » et « colles blancs ». Ce principe incite à placer la bonne personne à la bonne place.

- **un système de salaire au rendement** : il est fondé sur des primes de productivité du travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Outre une standardisation, des tâches poussée à son maximum, Taylor souhaite l'établissement « du salaire à la pièce » qui constitue une motivation importante pour tous les ouvriers qu'il considère comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leur gains monétaires et que le salaire à la journée n'incite pas les ouvriers à produire des efforts supplémentaires (car non récompensés).⁷

A noté qu'à cette époque c'était la seule source de motivation pour les ouvriers. De ce fait on peut dire que Taylor était à la base d'un des leviers les plus importants de la motivation qui est la motivation par la rémunération

- **un système de contrôle du travail** : chaque geste de l'ouvrier est surveillé ce qui conduit à mettre en place des contremaitres chargés de réaliser ce contrôle

Avant Taylor, les ouvriers possèdent un métier (un « tour de main ») et ont hérité de leurs ancêtres artisans la maîtrise de leur poste de travail. Ils conçoivent et régulent eux mêmes leurs méthodes de travail, aucun ne devant dépasser la productivité de l'autre, ce qui se traduit par des « ententes » entre ouvriers et un climat de « flânerie systématique » qui entraîne une productivité globale médiocre.⁸

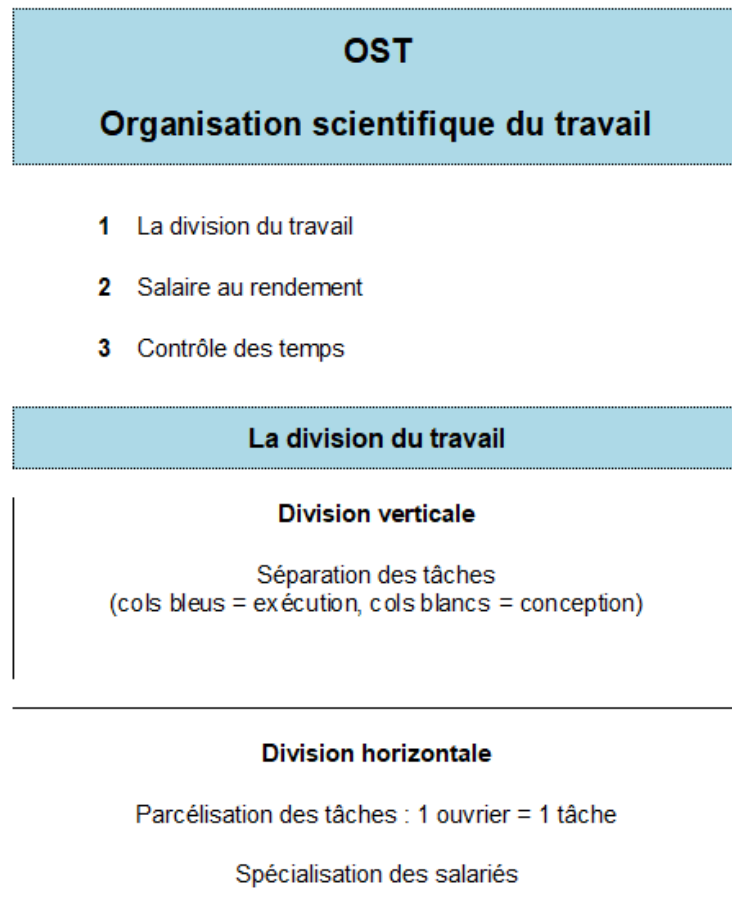
On peut résumer ces principes dans le schéma suivant :

⁶ Frédéric Taylor, article : le premier des consultants, Copyright 2007-2015 – ScolaConsult by DeVenir

⁷ http://linskiden.free.fr/website/IMG/pdf/PARTIE_1-_4_chapitres.pdf

⁸ idem

Figure02 : apports de l'OST



Source : <https://controle2gestion.net/ecole-classique-management/>

1.2.1.2- Henry FORD (1863-1947) :

Henry FORD, né le 30 juillet 1863 à Dearborn et mort le 7 avril 1947 dans la même ville, est un industriel américain de la première moitié du XX^e siècle et le fondateur du constructeur automobile Ford⁹ et est à la base d'une nouvelle organisation du travail intitulé le fordisme(1907).

Il a continué sur la base du taylorisme et a apporter une nouvelle organisation pour plus d'efficacité au travail qui est fondée sur :

- **Le convoyeur** : qui permettait d'optimiser les gestes des employés en limitant leurs déplacements dans les usines ;

⁹ wikipedia

- **Standardisation de la production** : Il s'agit de réaliser une production de grande série grâce à des pièces interchangeables et standardisées. L'accroissement de la production conduit à une amélioration de la productivité grâce à la réalisation d'économie d'échelle ;
- **5 dollar a day** : À partir du 01/01/1974 Ford innove en doublant quasiment les salaires de l'époque par l'instauration d'une rémunération journalière de 5\$/jr. Face à une certaine instabilité dans les usines, il cherche à fidéliser les travailleurs par un système de rémunération très attractif.¹⁰

1.2.1.3-Henry FAYOL : Henri Fayol (Istanbul, 1841 - Paris, 1925) est un ingénieur français, auteur de l'ouvrage : «L'administration industrielle et générale ». A ce titre, il est considéré comme l'un des précurseurs du management. Il partage avec TAYLOR le principe de division du travail mais contrairement à lui Fayol s'est focalisé sur la direction de l'entreprise et sur la fonction d'administration¹¹, FAYOL a défini dans ses travaux : les 5 Fonctions du « manager », les 14 principes de « management », les 7 Qualités du « chef ».¹²

Il divisa aussi l'entreprise en un ensemble de fonction :

¹⁰ http://linskiden.free.fr/website/IMG/pdf/PARTIE_1-4_chapitres.pdf

¹¹ <https://controle2gestion.net/ecole-classique-management/>

¹² https://public.iutenligne.net/sciences-humaines-et-sociales/roche/GRH/ManagementComportements/GRH_ManagementEtComportements.pdf

Figure03: les fonctions de l'entreprise selon Fayol

1	FONCTION TECHNIQUE
⇒	Produire et transformer
2	FONCTION COMMERCIALE
⇒	Acheter et vendre
3	FONCTION FINANCIÈRE
⇒	Rechercher et gérer les capitaux
4	FONCTION DE SÉCURITÉ
⇒	Protéger les biens et les personnes
5	FONCTION DE COMPTABILITÉ
⇒	Enregistrer les données comptables
6	FONCTION ADMINISTRATIVE
⇒	P.O.C.C.C : Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler = « management »

Source : <https://contrôle2gestion.net/ecole-classique-management/>

La fonction administratives ou direction ce divise en 5 activités de bases qui sont :¹³

- a) **prévoir** : qui signifie anticiper et planifier
- b) **organisation** : Organiser, c'est construire une structure pour le corps social (le personnel de l'entreprise) avec une unité de commandement, une définition claire des responsabilités et des procédures de décision établies. Il recommande « un grand entraînement des managers » et de formaliser l'organisation de façon très synthétique par « un tableau d'organisation » - un organigramme.
- c) **commandement** : Commander, c'est assurer le fonctionnement de l'organisation. Le commandement repose sur certaines qualités personnelles et sur la connaissance de certains principes généraux d'administration. Pour Fayol, un « bon chef » doit avoir une connaissance approfondie de son personnel (compétences, vies privée etc.), bien connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents, donner le bon exemple, inspecter périodiquement le corps social (sans le prévenir), savoir éliminer les incapables, tenir des

¹³ Ob cit http://linskiden.free.fr/website/IMG/pdf/PARTIE_1-4_chapitres.pdf

conférences/réunions avec ses principaux collaborateurs, ne pas se laisser absorber par les détails et développer l'initiative et le dévouement ;

d) Coordination : Coordonner, c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise ;

e) Contrôle : Contrôler, c'est vérifier si tout est conforme au programme, aux ordres et aux principes. Pour être efficace, le contrôle doit être rapide et suivi de sanctions et surtout ne doit pas entraîner de dualité de direction (pas de contre-indication). Pour cela, il doit être rigoureusement défini à l'avance.

Fayol a été le 1er à avoir mis au centre de l'organisation cette fonction ou est centralisé la prise de décision.

Si certains managers contemporains regroupent "Commander" et "Coordonner" en une fonction unique : "Décider". On peut objecter qu'il existe une différence de forme et de contenu entre une fonction/animation de commandement et celle de coordination.

1.2.1.4-Max WEBER (1864-1920) :

Max Weber est un économiste et sociologue allemand, Spécialiste du droit, il est l'inventeur de l'organisation bureaucratique. Pour Weber, le concept au centre de l'organisation de l'entreprise est l'autorité.

On reconnaît bien dans le modèle d'organisation de Weber la discipline et l'efficacité allemande : conception d'un cadre de travail formel (notes de service, procédures administratives) permettant de maintenir l'ordre et entraînant le progrès et l'innovation.¹⁴

Max Weber distingue 3 types d'organisation, fondés sur les caractéristiques de l'autorité au sein de l'entreprise :

- **L'organisation charismatique :** Le pouvoir s'appuie sur les qualités personnelles du leader (il a tendance à s'affaiblir dans la durée).
- **L'organisation traditionnelle :** L'autorité découle du statut
- **L'organisation rationnelle :** Des règles écrites fixent et encadrent l'exercice du pouvoir. Et selon Max Weber cette organisation est la forme la plus appropriée aux grandes entreprises et il définit 06 principes sur lesquels repose cette dernière qui sont illustrés dans le schéma suivant :

¹⁴ Ob cit <https://contrôle2gestion.net/ecole-classique-management/>

Figure04 : les 06 principes de l'organisation bureaucratique

<p style="text-align: center;">LA DIVISION DU TRAVAIL</p> <p style="text-align: center;">Le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis et distincts</p>
<p style="text-align: center;">LA STRUCTURE HIÉRARCHIQUE</p> <p style="text-align: center;">L'autorité est précisément définie Les relations entre supérieur et subalterne sont codifiées</p>
<p style="text-align: center;">LA SÉLECTION DU PERSONNEL</p> <p style="text-align: center;">La formation et les connaissances sont placés au centre du processus de recrutement</p>
<p style="text-align: center;">RÈGLES ET RÈGLEMENTS NORMALISÉS</p> <p style="text-align: center;">Le travail est encadré par des normes, des codes et des procédures précises</p>
<p style="text-align: center;">LE CARACTÈRE IMPERSONNEL DES RELATIONS</p> <p style="text-align: center;">L'application des règles et des règlements rend les relations impersonnelles Tout conflit personnel est ainsi évité car les règles s'appliquent à tous, de la même façon</p>
<p style="text-align: center;">L'AVANCEMENT</p> <p style="text-align: center;">Les salaires sont fixes et l'évolution des employés dépend des compétences et de l'ancienneté</p>

Source : <https://contrôle2gestion.net/ecole-classique-management/>

Max WEBER a aussi développé ces 06 principes d'organisation qui sont très efficaces en termes de gestion de ressource humaine et de division du travail mais il est important de noter que la structure hiérarchique est une structure très rigide et de nos jours la réactivité, l'efficacité et l'efficience sont ce que les entreprises cherchent pour s'adapter à leur environnement qui est très instable.

1.2.2-l'école des relations humaine :

L'école des Relations Humaines s'est développée principalement à la fin des années 30. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle

Les conceptions assez simplistes de l'école classique en ce qui concerne la motivation ne convainquaient pas les psychologues qui avancèrent que les motivations de l'homme sont bien moins économiques de ce qui paraît. Ainsi, après les deux guerres mondiales, deux courants sur le comportement apparaissent, et se base sur les idées scientifiques largement influencées par les sciences de l'organisation qui prenaient plus de place dans l'entreprise. Ainsi, l'école des relations humaines en supposant que les facteurs avancés par Taylor sont

insuffisants, vu que l'individu n'est pas un être isolé, mais plutôt engagé dans des interactions desquelles il en tire des éléments de satisfactions. L'école des Relations humaines à travers plusieurs expériences et observations, chercha de façon méthodique à dégager les motivations et les liaisons qui assurent l'adaptation du groupe aux objectifs à atteindre.

1.2.2.1- Elton Mayo (1880-1949) :

George Elton Mayo (1880-1949) est un Australien qui est considéré comme l'un des fondateurs du mouvement des relations humaines et de la sociologie du travail dont les thèmes comme les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports personnels à l'intérieur et entre les groupes, les manières de diriger font encore aujourd'hui l'objet d'études psychosociologiques dans le monde entier¹⁵

Tout d'abord, il a mené des études et des recherches dans certaines usines aux États-Unis. Il s'agissait de démontrer que les relations sociales étaient déterminantes dans la productivité des entreprises. Ce qui lui a permis de fonder ses théories sur les relations humaines, toujours valables aujourd'hui. De même, il a insisté sur des aspects importants tels que les besoins émotionnels des employés. Ceux-ci pourraient affecter leur niveau de productivité. Il a même conclu que lorsque les relations de travail sont positives, elles exercent une plus grande motivation chez les employés. Même face aux incitations économiques.¹⁶

Le résultat de ces expériences mit en évidence que le travailleur n'est pas un simple outil mais plutôt une personnalité complexe réagissant sur un mode interactif à une situation de groupe souvent difficile à comprendre pour les cadres ; Mayo croyaient qu'au lieu de chercher à améliorer la qualité du travail grâce aux principes de management scientifique, les cadres devraient y parvenir en humanisant les conditions du travail. En d'autres termes, ils devraient adopter des méthodes de directions basées sur la participation des travailleurs et sur la prise en considération de l'environnement social dans lequel les employés remplissent leurs fonctions.

¹⁵ file:///C:/Users/user/Downloads/56a8a0423bd00.pdf

¹⁶ <https://economy-pedia.com/11040323-school-of-human-relations>

1.2.2.2- Abraham MASLOW (1908-1970)

Psychologue américain (1908-1970) considéré comme le principal meneur de l'approche humaniste, surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins¹⁷; La théorie de MASLOW comprend deux éléments distincts : une classification des besoins humains en cinq catégories et le principe d'une hiérarchie entre ces cinq catégories.

Figure05 : la pyramide de Maslow



Source : https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRYDCNcGXt5l_P2T6zCL9vx8nS2cnileZUHfQ&usqp=CAU

1.2.2.2.1 Classification des besoins humains

Cette théorie de la motivation par les besoins des individus vise à orienter le management vers l'intérêt des personnes, une fois ces derniers satisfaits les objectifs et les intérêts de l'entreprise seront atteints plus facilement vu que un employé satisfait est plus

¹⁷ https://www.dicocitations.com/biographie/6051/Abraham_Maslow.php

productif. Selon Maslow, les besoins fondamentaux de l'être humain peuvent être regroupés dans les catégories suivantes :

- **Les besoins physiologiques**

Les nécessités de survie impliquant de se nourrir, de dormir, de respirer, de s'habiller, de se chauffer et de pouvoir assurer sa reproduction.¹⁸

Ce sont tous les besoins nécessaires à la survie de l'être humaine donc ils doivent être satisfaits en priorité.

- **Les besoins de sécurité**

Se sentir raisonnablement à l'abri des menaces et des dangers présents et futurs ; vivre sans peur, dans un environnement protecteur, sûr, ordonné, structuré, stable, prévisible (non pas menaçant, anarchique) ; avoir une philosophie ou une religion qui permet de donner un sens aux choses et aux événements.

- **Les besoins d'appartenance et d'amour :**

Donner et recevoir de l'affection, de l'amitié, de l'amour ; avoir des contacts intimes et enrichissants avec des amis, un conjoint, des parents, des enfants ; faire partie intégrante de groupes cohésifs et où on se sent accueilli à bras ouverts : un club, une équipe, des collègues de travail, un clan, une tribu, une « gang ». Cela veut dire ne pas être seul, rejeté, étranger, oublié.

¹⁸ <https://www.leblogdudirigeant.com/pyramide-de-maslow-et-motivation/#:~:text=La%20pyramide%20de%20Maslow%20est,utile%20en%20animation%20d'%C3%A9quipe>

- **Les besoins d'estime :**

Qui se divisent en deux parties :

- a. Estime de soi par soi :**

le besoin de s'aimer soi-même, d'être fier de ce qu'on est et de ce qu'on fait ; le besoin de se sentir fort, compétent, indépendant des autres, capable de faire face au monde et à la vie, capable de réussir ce qu'on entreprend.

- b. Estime de soi par les autres :**

le besoin d'être respecté et admiré par les autres ; le besoin d'avoir un certain prestige, une bonne réputation, un statut social élevé ; le besoin d'être félicité, apprécié, reconnu.

- **Les besoins d'accomplissement de soi:**

Utiliser et développer tout le potentiel et talents dont on dispose ; devenir tout ce qu'on est capable de devenir ; mettre à contribution tous les éléments de la personnalité :

Intelligence, imagination, aptitudes et habiletés diverses, capacités physiques et autres ; s'améliorer de toutes les façons possibles.

1.2.2.2.2. La hiérarchie des besoins

La théorie de MASLOW ne comprend pas que ces besoins mais aussi une hiérarchisation de ces derniers ; laquelle comprend les propositions suivantes :

L'être humain est motivé par le désir de satisfaire ses besoins : c'est ce qui le pousse à agir, de ce fait un besoin satisfait ne constitue donc pas une source ou un facteur de motivation. A contrario lorsqu'un besoin (spécialement en ce qui concerne les besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance) est gravement insatisfait (car en effet la satisfaction est progressive et non pas binaire comme on perçoit assez souvent), cette insatisfaction prend toute la place et fait oublier tous les autres besoins : « l'homme qui crève de faim ne pense qu'à cela » ; d'ailleurs l'Homme dont tous les besoins seront insatisfaits est uniquement motivé par les besoins de base, selon l'ordre dans lequel ils apparaissent. Il faut qu'un besoin inférieur soit relativement satisfait avant que le besoin qui est au-dessus de lui dans la hiérarchie ne devienne une force prépondérante et motivante. Et donc la satisfaction d'un besoin inférieur enlève donc un élément moteur ou motivateur, mais elle ouvre la voie à un autre besoin qui prend, automatiquement quoique graduellement, sa place comme source de motivation.

Les sciences humaines n'étant pas figées dans le temps, et ne contenant pas de vérité absolue, les apports de MASLOW en sont donc discutables, d'ailleurs il a lui-même énuméré certaines exceptions à la règle de base, dont les plus remarquables sont :

- Des fois, la hiérarchie des besoins ne suit pas la logique proposée, on observe ainsi que chez certains individus les besoins d'estime ou/et de reconnaissance sont prépondérants même lorsque leurs besoins inférieurs ne sont pas satisfaits.
- Les conditions de vie influencent les besoins et leurs hiérarchie, en effet un milieu dur et sans amour, le chômage, un travail extrêmement monotone ou épuisant peuvent "tuer" les besoins supérieurs et mener à la recherche de satisfaction des besoins primaires uniquement. Vivre dans la pauvreté et l'insécurité pendant des années pourrait également amener une fixation au niveau des besoins inférieurs. (les

traumatismes passé influence le futur) ; Il précise d'ailleurs que la perception du besoin du manque et de la satisfaction est relative à la culture de chaque régions, néanmoins les traits et besoins fondamentaux sont commun à tout être humain bien que cachés sous une foule de différences superficielles.

- Tout comme les besoins peuvent s'estomper après satisfaction, il arrive que se produise l'effet inverse, c'est-à-dire que la satisfaction engendre un besoin de satisfaction supplémentaire, c'est notamment le cas du besoin d'argent et de pouvoir.

1.2.2.3-kurt LEWIN :

Kurt Lewin (Kurt Zadek Lewin) (1890-1947) est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines il est à la base du concept de « dynamique de groupe »¹⁹.

En 1939, le psychologue Kurt Lewin a mené une étude qui a identifié trois styles de leadership fondamentaux et a souligné l'effet que chaque style avait sur les membres de l'équipe. Ses recherches ont également montré que les dirigeants obtiennent des résultats différents lorsqu'ils dirigent leurs équipes de Différentes manières. Les trois principaux styles de leadership qu'il a identifié étaient:²⁰

- Leadership autoritaire (autocratique).
- Leadership participatif (démocratique).
- Leadership délégitif (laissez-faire).

a) Leadership Autoritaire (Autocratique) Vous dirigez de manière autoritaire lorsque vous prenez des décisions sans consulter les membres de votre équipe. Vous dites aux gens quoi faire et comment le faire. L'avantage du leadership autoritaire est qu'il est très efficace: vous pouvez prendre des décisions rapides et les gens n'ont pas leur mot à dire sur ce qu'ils font. L'inconvénient est qu'un environnement de travail autoritaire est souvent démoralisant et démotivant pour les gens. Vous risquez également de ne

¹⁹ wikipedia

²⁰ https://society-support-alliance.com/fileadmin/user_upload/Download/Lewin_leadership_style.pdf

pas obtenir la contribution de membres de l'équipe qualifiés et bien informés si vous utilisez cette approche, ce qui peut sérieusement limiter l'innovation et les performances de votre équipe. De plus, dans de nombreuses cultures, les gens ressentent naturellement du ressentiment et résistent au leadership autoritaire. Cela peut provoquer le désengagement et le mécontentement de votre équipe, voire rendre les gens agressifs ou hostiles; et cela peut conduire à un absentéisme élevé et à une rotation accrue du personnel. Le leadership autoritaire est souvent approprié lorsque vous devez prendre des décisions rapides pendant les crises, mais il est nocif dans de nombreux environnements de travail modernes

- b) Leadership Participatif (Démocratique)** Avec le leadership participatif, vous avez le dernier mot sur les décisions, mais vous impliquez les membres de l'équipe dans le processus de prise de décision. Cela renforce la confiance et de bonnes relations de travail, et les membres de l'équipe se sentent responsabilisés et engagés dans leur travail. L'inconvénient du leadership participatif est qu'il peut ralentir le processus de prise de décision, ce qui peut conduire à des opportunités manquées. Cela peut être particulièrement dommageable en cas d'urgence ou de crise.
- c) Leadership Déléгатif (Laissez-Faire)** Le leadership déléгатif ou de laissez-faire est très pratique. Lorsque vous utilisez ce style, vous autorisez les membres de l'équipe à définir leurs propres objectifs et délais, et vous les laissez déterminer comment effectuer leur travail. Le leadership déléгатif est plus efficace lorsque les membres de l'équipe sont très motivés et hautement qualifiés, et lorsque vous pouvez fournir des commentaires fréquents sur les performances et les progrès. C'est également efficace lorsque vous travaillez avec des pigistes ou des consultants. L'inconvénient du leadership déléгатif est qu'il peut conduire à de mauvaises performances dans les équipes où les gens ont de faibles niveaux de compétence, peu de motivation ou de mauvaises connaissances.

On note que les gens ont tendance à avoir du ressentiment contre le leadership autoritaire et qu'ils peuvent devenir agressifs, démoralisés ou démotivés lorsqu'ils y sont soumis. En revanche, les managers doivent utiliser des approches participatives ou déléгатives du leadership pour tirer le meilleur parti de leurs collaborateurs.

1.2.2.4-Frederick HERZBERG :

Professeur de psychologie industrielle, scientifique et praticien, Frederick Herzberg estime que l'organisation scientifique du travail conduit à un sous-emploi des ressources humaines en méconnaissant ses potentialités. Il met en place la théorie des deux facteurs qui stipule qu'il y a des facteurs représentant des pré-requis environnementaux qui n'apportent pas directement la motivation, mais dont l'absence amène des insatisfactions et qui sont Les facteurs d'hygiène :

- L'entreprise, sa politique et son administration,
- Le style de supervision des employés,
- Les conditions de travail,
- Les relations interpersonnelles,
- Salaire, statuts et sécurité (stabilité).

D'autre part, il y a des facteurs intrinsèques au travail et qui sont exclusivement motivants qui sont appelé Les facteurs de motivation :²¹

- Besoin de s'accomplir
- Besoin d'effectuer un travail intéressant
- Besoin de responsabilité et d'initiative
- Besoin de progression et promotion

Herzberg recommande de donner aux employés de bonnes conditions "d'hygiène" puis d'enrichir leurs tâches ,en supprimant certains contrôles, en introduisant des tâches plus complexes, en réduisant les strates hiérarchiques et en consentant responsabilité et initiatives aux niveaux inférieurs. Selon sa théorie les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposés. Cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même, si les facteurs de satisfaction dans le travail sont absents, les salariés ne feront pas preuve d'insatisfaction ou de mécontentement mais ne seront pas motivés.

1.2.2.5-Mc Gregor :

Psycho-sociologue américain, spécialisé dans le comportement humain à l'intérieur des organisations, Douglas McGregor a formulé dans son livre 'La dimension humaine de

²¹ file:///C:/Users/user/Downloads/538492ba32b68.pdf

l'entreprise', paru en 1960, la Théorie X (i.e. le management autoritaire) et la Théorie Y (i.e. le management participatif).²²

McGregor pense que la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants. Nous pouvons à ce propos cité une phrase de son livre : 'Derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes'.²³

Mc Gregor a montré que les différents types de direction sont inspirés des deux conceptions de l'Homme au travail, qualifiées de théories X et Y.

Les caractéristiques de base des deux théories sont résumées dans le Tableau suivant :

Tableau01 : la théorie X et Y

Théorie X	Théorie Y
<ul style="list-style-type: none">• La personne typique déteste travailler et évitera de le faire si cela lui est possible.• La personne typique manque du sens des responsabilités, a peu d'ambition et cherche la sécurité avant tout.• La plupart des personnes doivent être contraintes, surveillées et menacées d'une punition pour qu'elles se mettent au travail	<ul style="list-style-type: none">• Travailler est une chose aussi naturelle que jouer ou se reposer.• Les individus ne sont pas paresseux de nature. Ils le deviennent par la suite de ce qu'ils ont vécu.• Les individus veulent se diriger et se surveiller eux-mêmes pour atteindre des objectifs ou des choix auxquels ils ont pris part.• Les individus sont pleins de ressources potentielles. Placés dans des conditions appropriées, ils apprennent à accepter et à rechercher la responsabilité.

²² <http://sylvain.moisan.free.fr/GI/mcgregor.htm>

²³ Idem

<p>⇒ Compte tenu de ces suppositions, le rôle directorial consiste à contraindre et à surveiller les employés</p>	<p>⇒ Compte tenu de ces suppositions, le rôle directorial consiste à révéler le potentiel des employés et à les aider à utiliser ce potentiel en vue de réaliser des objectifs collectifs.</p>
---	--

Source : <http://sylvain.moisan.free.fr/GI/mcgregor.htm>

La théorie X suppose ce qu'avaient exprimé les tenants du taylorisme : la plupart des êtres humains sont supposés paresseux. Ils n'aiment pas le travail. Ils ont besoin, pour travailler, d'avoir la perspective d'un gain. Ils ne recherchent pas les responsabilités et sont incapables de trouver des motivations dans le travail. Pour les forcer à avancer, il faut mettre en place un certain nombre de mesures de rétorsion. Et de conclure que l'individu moyen préférera être dirigé et éviter les responsabilités parce qu'il a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout. Les conséquences de la théorie X sont fâcheuses pour l'entreprise et correspondent à un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés. Cette théorie entraîne un cercle vicieux puisqu'elle augmente l'aversion du travail²⁴

La théorie Y, au contraire, postule que les individus, en réalité, ont un besoin psychologique qui les pousse au travail. Ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des responsabilités. L'homme est alors capable de s'auto diriger et de s'auto contrôler. L'engagement personnel est d'abord le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux. L'imagination et la créativité sont largement répandues parmi les hommes.²⁵

Selon Mc Gregor, si le management continue d'adhérer aux hypothèses contenues dans la théorie X, les faits prouvent que le comportement individus se rapproche davantage des postulats de la théorie Y. la majorité des managers ne sont pas capables de reconnaître que la plupart des employés possèdent au moins une partie du potentiel nécessaire pour progresser conformément à la théorie Y. En conséquence, leur politique et les méthodes qu'ils

²⁴ Memoire de fin d'année, MEDJBOUR Malha et SEDDAR Zina, Le management stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise publique Algérie Télécom (Direction de T-O), Promotion2016/2017,p20

²⁵ idem

appliquent n'envisagent pas le travail comme une occasion de progresser et de s'épanouir. Mc Gregor insiste donc sur la nécessité d'adopter la théorie Y, pour travailler avec des individus.²⁶

1.2.3-L'école des systèmes :

La théorie des systèmes est une autre façon de penser, de comprendre, qui a émergé suite aux travaux du biologiste Ludwig von BERTALANFFY(1901-1972) dans les années 1940.

L'approche systémique n'est pas seulement une théorie, c'est véritablement une méthode de penser. C'est une approche en opposé à l'approche analytique. Elle critique la démarche traditionnelle des sciences utilisée pour comprendre les choses. Selon cette démarche il s'agit de décomposer un phénomène pour étudier chaque composant. Or selon la théorie des systèmes, cela ne permet pas de saisir la constitution du « tout ».²⁷

Selon Joël de Rosnay « Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but »

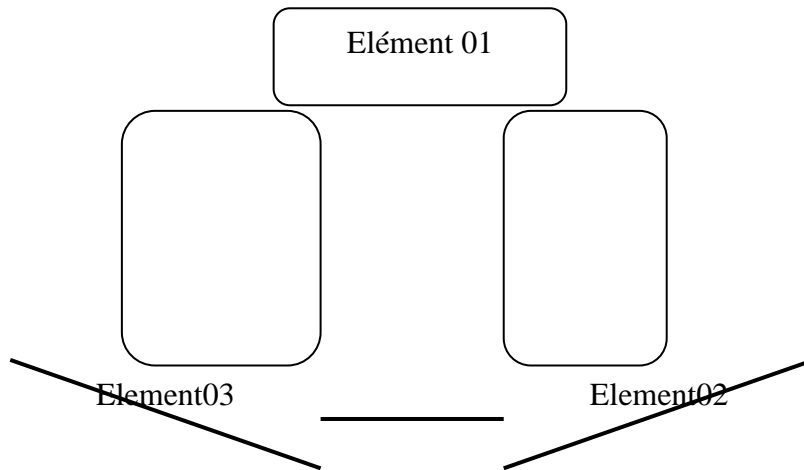
La théorie des systèmes s'appuie sur des outils de modélisation. Elle voit les choses comme un ensemble cohérent. Une représentation abstraite décrivant des éléments en interaction. L'ensemble des éléments reliés entre eux délimite une frontière. Les interactions sont matérialisées par des traits et montrent que le système agit, fait quelque chose et donc se dirige vers un but. Cet ensemble est « un tout » qui s'appelle une émergence. Le principe essentiel de l'école systémique concerne le fait qu'un ensemble (ou système) a des qualités qui ne sont pas observables au niveau de chaque élément mais plutôt au niveau d'un « tout » (niveau macro).²⁸

²⁶ ²⁶ <http://sylvain.moisan.free.fr/GI/mcgregor.htm>

²⁷ https://moodle.luniversitenumérique.fr/pluginfile.php/6063/mod_folder/content/0/theorie-des-organisations-chap-4-lecon-1-cours-v6.pdf

²⁸ idem

Figure06 : schéma sur l'approche systémique



Source :

https://moodle.luniversitenumerique.fr/pluginfile.php/6063/mod_folder/content/0/theorie-des-organisations-chap-4-lecon-1-cours-v6.pdf

Cette façon de penser avancé par von BERTALANFFY peut être superposée à tout les domaines et notamment le management dans le quel ce fut une innovation, cette nouvelle façon de voir les choses permettait aux dirigeants d'avoir une vision globale du fonctionnement organisationnel de l'entreprise et mieux gérer cette dernière. Dans cette approche on considère l'entreprise comme un ensemble constitué de sous ensemble en interaction constant et qui travaillaient pour la réalisation du même objectif ; la communication au sein de cette dernière se fait de façon transversale, ce qui permet une meilleure réactivité et efficacité de chaque partie de l'entreprise et le plus important avec cette approche ce n'est pas de comprendre les composantes du système mais les interdépendances qu'il y'a entre celle-ci.

Quand on parle d'entreprise on parle généralement de trois systèmes :

- Système de pilotage :
- Système d'information :
- Système opérant :

Ces derniers peuvent changer selon l'entreprise ; Mais on peut aussi parler de système ouvert et fermé, ouvert si il subit l'influence de son environnement et fermé si il ne le subit pas.

1.2.4-Ecole de la contingence :

Les théories de la contingence (contingence=dépendance) se caractérisent par leur rupture avec les courants de pensée normatifs classiques qui prônent l'existence d'une seule forme structurelle meilleure dans tous les cas le fameux « one best way ».

Il existe des conceptions plus au moins déterministes de la contingence. Certains remplaçant le « one best way » par un « best way » propre à tel ou tel facteur ou ensemble de contingence.²⁹

Contrairement aux théories administrative et scientifique du travail et à l'école des relations humaines, les théories contingentes insistent sur l'incidence des variables liées à l'environnement, sur le comportement des organisations.

L'observation des comportement des entreprises les conduit à définir deux systèmes d'organisation opposés ;d'une part , le système mécanique qui convient pour un environnement stable et se caractérise par une assez forte spécialisation, une structure hiérarchique forte, une centralisation de la prise de décision, des procédures strictes, d'autre part, le système organique dans le cas d'un environnement incertain, qui nécessite une adaptation constante et passe par une organisation beaucoup moins formelle tant en ce qui concerne la répartition et la définition des tâches , les modes de coordination, de communication et de contrôle et par une plus grande décentralisation.³⁰

Malgré le fait que cette théorie ai parlé de la relation entre l'environnement de l'entreprise et la structure de cette dernière en peut lui reprocher le fait de ne pas avoir parlé de l'Homme qui est une partie intégrante de l'entreprise et qui est essentiel à son fonctionnement ainsi que des dirigeants qui peuvent avoir une interprétation différente de l'environnement malgré que celui-ci soit le même et en aucun cas ils ont évoqués leurs style de management.

Synthèse :

L'histoire a montrée que peut importe malgré la succession des écoles de la pensée y'en a aucune qui excelle dans l'environnement actuelle mais le mix entre les différents apports et vision de ces dernières peut être la clé d'un management réussi de l'entreprise, de l'individu et de environnement ;

²⁹ LOÏC CADIN, FRANCIS GUERIN, Gestion des Ressources Humaines, 3em édition DUNOB, Paris, 2010p7

³⁰ Memoire de fin d'année, MEDJBOUR Malha et SEDDAR Zina, Le management stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise publique Algérie Télécom (Direction de T-O), Promotion2016/2017,p20

L'école classique avec sa vision et division de l'entreprise a posé les premiers fondements de la gestion d'entreprise en définissons les différents rôles du manager par FAYOL et le système de gestion basé sur l'autorité du manager par weber et en divisons l'entreprise en fonction (FAYOLE) sans oublier le fait d'avoir utilisé pour la première fois l'un des principaux leviers de motivation qui est la rémunération (le salaire par F.TAYLOR et les prime par H.FORD) ;

L'école des relations humain quant à elle a mit l'accent sur les Homme au sein de l'organisation, comment les gérer et les motiver et sur le fait que l'individu n'était pas un robot mais qu'il y avait tout un coté psychologique et social à gérer ;

L'école systémique avec sa vision d'ensemble, de groupe et l'école de la contingence qui a introduit l'environnement et son lien avec l'organisation de l'entreprise.

Section02 : La motivation : processus, théorie et leviers

Le motivation au travail est un terme qui a mit du temps à ce développer au sein des entreprises, ce dernier était pratiquement inexistant durant la période de domination de l'école classique et il a fait l'objet d'intérêt des différents partisans de l'école des relations humaines et a prit de plus en plus d'importance dans le contexte actuel ou la ressources humaines est devenu une ressource stratégique pour l'entreprise dans le but de rester performante et compétitive dans un environnement complexe.

Mais avant de parler de motivation on se doit de définir certaines notions, de base :

- **le besoin** : Le besoin est un état qui anime tous les hommes. Il se traduit par un manque, une carence³¹, ce sentiment de manque l'individu cherche à le satisfaire.
- **la satisfaction** : Sentiment de bien-être, de plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on juge souhaitable. (dictionnaire le robert) ;
- **l'organisation** : Est un ensemble d'individus, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre

³¹ <https://www.droit-compta-gestion.fr/economie/les-concepts-economiques/besoin-definition-caracteristiques-et-classification-maslow-pyramide/>

des objectifs déterminés.une organisation peut être à bute lucratif ou non lucratif ;

- **la performance :** Selon French et Seward (1983) la performance est le degré d'atteinte des objectifs d'un plan d'action par les employés ;

2.1/définition de la motivation

Selon Dimitri WEISS « La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation. Et donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.»³²

La motivation : « Est le résultat de contrainte économique, organisationnelles, technologiques, culturelles, et de leur interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus »³³

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 »³⁴.

Étymologiquement le mot <<motivation>> vient du mot <<motif>>, lui-même emprunter au latin <<motivus>> : mouvoir, et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement>>.La motivation concerne donc ce qui nous pousse à agir ou le motif de nos mouvements.³⁵

Cette dernière à une longue histoire qui remonte notamment à 400 av. J.C ou les anciens philosophes grecs ont développés deux concepts :

- **L'hédonisme:** « Le comportement de l'organisme est motivé par la recherche du plaisir et l'évitement de la douleur » (THRASYMACHE).

C'est une doctrine philosophique attribuée à Aristippe de Cyrène selon laquelle la recherche de plaisirs et l'évitement de souffrances constituent le but de l'existence humaine³⁶

- **Le rationalisme:** « La raison est le déterminant premier du comportement humain » (SOCRATE, PLATON, ARISTOTE).

³² D.WEISS, «Ressource Humaines», ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris, P.349

³³ CLAUDE LEVY-Leboyer, La Motivation dans l'entreprise (modèle et stratégie) éd d'organisation, 2001, P2.

³⁴ JEAN-MARIE Perreti, « Dictionnaire des Ressources Humaines », éd Vuibert, P15.

³⁵ Nicole aubert,<<diriger et motiver>>,Edition d'organisation 2eme edition,paris,2003,page15

³⁶ <https://fr.wikipedia.org/wiki/H%C3%A9donisme>

Jusqu'à aujourd'hui, l'hédonisme et le rationalisme sont les perspectives principales pour expliquer le pourquoi et le comment du comportement humain, le pourquoi qui est le besoin ou la raison et le comment c'est l'expression de ce besoin. Mais le comportement des individus est très complexe et variable au point où un seul déterminant peut avoir plusieurs conséquences sur le comportement.³⁷

Pour appréhender la motivation, il faut d'abord comprendre le processus psychologique par lequel la motivation apparaît, se développe et s'éteint, ainsi la notion de besoin est centrale dans le processus de motivation. Un collaborateur est motivé lorsque ses besoins sont satisfaits. Il est démotivé lorsque des besoins qu'il considère fondamentaux ne sont plus satisfaits. Le besoin est donc le carburant de la motivation.

2.1.1-Les différentes sources de motivation :

D'après les définitions qu'on a vu on déduit que la motivation dépend d'un besoin mais les besoins sont divers et variés, on va voir et développer les principaux besoins qui poussent l'individu à agir :³⁸

- **La sécurité :** besoin fondamental, Motivation essentielle, La quête de sécurité est profondément enracinée en chacun de nous. Elle puise ses racines dans le tréfonds de l'histoire de l'homme. Depuis des temps immémoriaux, l'homme cherche à se protéger des dangers extérieurs et à se mettre, ainsi que ceux dont il a la charge à l'abri ;
- **L'amour et la reconnaissance :** il y a un courant psychanalytique qui soutient l'idée que les activités humaines ne visent qu'à l'assouvissement du besoin d'amour et de reconnaissance mais le but de ce mouvement est de prouver qu'il existe plusieurs types de motivation donc on ne peut pas être d'accord avec ce courant mais on peut néanmoins affirmer que les motivations affectives comptent parmi les forces d'entraînement les plus fortes qu'il soit.

Concernant le besoin de reconnaissance cette réflexion de Cicéron l'exprime bien : « chez tous les hommes de caractère, comme chez les plus grands génies, on trouve un insatiable désir d'honneurs, de pouvoir et de gloire. »

- **Le plaisir :** la recherche du plaisir et l'évitement de la souffrance sont une activité parfaitement naturelle à l'homme. Les tenants de l'hédonisme y voient même la seule

³⁷ <https://www.unige.ch/fapse/motivation/coursgendolla.pdf>

³⁸ michel aguilar, l'art de motiver, Dunod, paris, 2009, p13-28

finalité de l'existence. Inutile donc d'ignorer la puissance d'entraînement du plaisir : elle s'impose dans toutes les sociétés humaines et auprès de toutes les catégories socioprofessionnelles ;

- **Le confort :** La quête du confort est naturelle chez l'homme. Chacun rêve de s'offrir un peu de confort matérielle même une place au soleil. Quant à ceux qui renoncent la société de consommation n'aspirent-ils pas à un ordre nouveau censé apporter un plus grand confort à l'esprit.

- **La nouveauté et la créativité :** une fois que le sentiment d'avoir fait le tour entache le quotidien d'un individu et cela malgré qu'il soit reconnu et qu'il ait de très bonnes relations interpersonnelles et qu'il soit apprécié par tout le monde, ce dernier a inévitablement besoin de nouveauté, de fraîcheur, d'explorer de nouveaux horizons et connaître de nouvelles personnes. L'homme est ainsi fait son instinct de découverte le pousse vers l'aventure c'est pour ça que nous nous contentons jamais du statu quo.

Le besoin de créativité fait partie d'un processus dans le quel le besoin de nouveauté incite à créer ;

- **La justice :** ce besoin à l'inverse de tous les autres, s'active lorsqu'on le menace. Le besoin de justice se révèle surtout en réaction.

Les hommes se sont rassembler en société parce qu'il en retire de nombreux avantage : partage de ressource, spécialisation des taches, défense,...etc, toute fois une société n'est pas envisageable sans justice et sans lois pour régir les relations entre ses membres. Les valeurs de justice et d'égalité sont si indispensables à la survie de la société que des hommes, de tout les temps, ont sacrifiés leurs, vie pour les imposer ou les défendre.

A moindre échelle, le syndicalisme mène un combat pour une plus grande justice dans l'entreprise.

Et selon Platon la vertu cardinal la plus importante c'est la justice par conséquent des qu'on touche à cette dernière y'aura surement une réaction négative dans notre cas on parle de démotivation ;

- **Le développement de soi :** ce besoin spécifique chez l'homme ne se retrouve pas chez l'animal. L'homme cherche à apprendre et à s'améliorer. Il se lasse de son état, il veut renouveler son stock de connaissances, accéder à de nouveaux savoirs et se sentir progresser, cela de sa propre initiative.

Dans ce cas le besoin « développement de soi » se traduira par le désir de toujours maîtriser davantage son métier afin de devenir un spécialiste. Mais y'a un ennemi commun à tout ça c'est la routine ou l'habitude qui se transforme en lassitude, l'ennui s'installe, et avec lui la démotivation.

- **La séduction et le sexe :** selon Arthur Schopenhauer « l'instinct sexuel est la plus violente passion, l'appétit des appétits, la concentration de tout notre vouloir. »

De toutes les passions humaines, la plus puissante est celle qui a pour origine la pulsion sexuelle. Cela se comprend aisément puisque la continuité du genre humain en dépend. Nous sommes tous déterminés par cet instinct, lequel subit des transformations à mesure que l'on s'élève dans l'échelle des fonctions psychiques. Pour Freud, c'est le processus de sublimation, par lequel l'énergie d'une pulsion sexuelle est déplacée sur des buts socialement valorisés. C'est elle qui pousse l'artiste à créer, le savant à chercher, l'architecte à bâtir.

Mais comment cette motivation se manifeste-t-elle dans les couloirs de l'entreprise ? essentiellement de cette façon : l'individu montrera plus de ardeur au travail pour prouver sa valeur et se rendre désirable aux yeux du sexe opposé.

- **Le beau et l'harmonieux :** un des traits les plus caractéristiques de l'homme est son besoin d'art et des valeurs qu'il incarne : le sens du beau, du bien et plus généralement de tout ce qui dépasse l'existence immédiate et fait de l'homme quelque chose de plus qu'un animal, l'homme a eu recours à l'art pour exprimer son humanité. Ce besoin de beauté est essentiel pour donner du sens, de la saveur à l'existence.
- **Le dépassement de soi et La réalisation de soi :** l'homme est ainsi fait il accepte mal une situation de stagnation, il cherche toujours à se surpasser, il cherche toujours plus. accomplir ce que l'on considère être son but, son objectif ultime de vie. "tu dois devenir l'homme que tu es. Fais ce que toi seul peut faire. Deviens sans cesse celui que tu es, sois le maître et le sculpteur de toi-même" (Friedrich Nietzsche)
- **La liberté et l'autonomie :** l'histoire de l'humanité est une longue quête de liberté, que ce soit les différentes guerres menées, les différentes révolutions en passant par la liberté de la pensée et même par les invasions fiscales ces dernières avaient pour raison la recherche de liberté.
- **Le lien :** L'homme est un être social et a besoin d'avoir un lien avec une communauté c'est ce qui explique pourquoi de nombreuses personnes préfèrent vivre des relations

tendu avec leurs managers plutôt que de démissionner. Tout vaut mieux que l'indifférence.

- **L'aventure et le risque :** assez proche du besoin de nouveauté et malgré que ça puisse paraître anecdotique mais le désir de l'aventure et le goût de risque sont pour certains un facteur essentiel de motivation
- **L'ordre et la discipline :** Il dérive du besoin de sécurité mais ce dernier peut conditionner voir même orienter toute une vie comme le choix d'une orientation religieuse ou philosophique ou même le choix d'un métier tel que les métiers juridiques ou lié à la sécurité.

Donc pour résumé de manière simple ce que c'est la motivation on peut dire que c'est le processus par lequel un individu développe des besoins et agit en développant un comportement qui lui permet d'atteindre son but qui est la satisfaction de ses besoins.

Pour mieux cerner le concept de motivation on doit impérativement comprendre les différentes influences qu'il peut y avoir sur le comportement de l'individu

2.1.2-Définition du comportement

Selon le Robert : « le comportement est l'ensemble des réactions objectivement observables d'un sujet. »

Le comportement est un phénomène d'une nature essentiellement mixte, présentant une double face : une face externe, tout d'abord, en ce sens qu'il apparaît sous la forme de gestes et de mouvements dans l'espace ou sous celle de modifications de nature chimique. De ce point de vue, le comportement possède assurément un aspect physique, susceptible d'être étudié du dehors, objectivement, au même titre que n'importe quel objet du monde physique. Cet aspect peut d'ailleurs présenter un caractère de « structure », c'est à dire d'organisation unitaire au sens d'une « forme »³⁹

Mais le comportement possède également une face interne, en ce sens qu'il apparaît aussi sous la forme d'une activité ou opération dépendante d'un « sujet », c'est à dire d'un centre d'intentionnalité. Il s'agit là d'un élément actif, visant un certain résultat et se manifestant d'une manière immédiate et directe dans l'expérience de la tendance, de l'intention, du désir.

³⁹ Gérard de Montpellier. Qu'est-ce que le comportement ?. In: *Revue Philosophique de Louvain*. Troisième série, tome 45, n°5, 1947. P51

De ce second point de vue, le comportement présente un aspect psychique ou mental, accessible uniquement au sujet par la voie de l'introspection.⁴⁰

2.1.2.1. Les apports en termes de compréhension du comportement selon différentes perspectives :

a) La perspective mécanique : Avancer par Descartes et Thomas HOBBS qui au 17^{ème} siècle on pose la problématique suivante : es ce que le comportement a-t-il des causes physiques ? après moult observation physique et biologique ils sont arrivés à deux postulats de base :

- Le comportement humain est un phénomène naturel, donc il est sujet aux diverses lois de la nature ;
- Le comportement humain peut être expliqué et prédit selon des lois systématiques (la position déterministe) ;

L'animal dispose seulement de réflexes involontaires soumis aux lois de la nature. L'homme peut par contre exécuter des comportements de manière volontaire

b) Les approches associationnistes vs Rationnelle :

A la fin du 17^{ème} siècle, on a postulé l'existence de lois psychologiques qui régissent les pensées les connaissances et le comportement de l'être humain.

Principe d'association entre le comportement et ses effets: « L'homme manifeste un comportement parce qu'il connaît et désire les conséquences de son comportement » (John LOCKE).

Mais l'esprit contient aussi des concepts qui ne peuvent pas être expliqués par l'expérience sensorielle telle que La notion de causalité. La compréhension joue également un rôle important dans le comportement (Emmanuel KANT).

c) L'impact de la théorie de l'évolution :

A la fin du 19^{ème} siècle y'avait un grand impact des sciences naturelles et réanimation des positions nativistes. DARWIN (1859) introduit les principes de l'évolution et avança les principes suivant:

- Il y a une lutte constante pour la survie de l'espèce, le tout menant à une sélection naturelle du plus fort (en fait, du plus adapté!).

⁴⁰ Obcit Gérard de Montpellier. Qu'est-ce que le comportement ?. In: *Revue Philosophique de Louvain*. Troisième série, tome 45, n°5, 1947. P51

– La nature en elle-même n'a aucun but. La sélection naturelle suffit à expliquer la présence des différentes formes de vie.

– La phylogénèse est continue. Il y a une continuité entre les animaux et l'homme.

- **Correspondance:** Il est possible d'étudier les êtres humains au même titre que les animaux.

- Les concepts de l'instinct (un réflexe complexe) et de la fonction adaptative du comportement deviennent essentiels pour expliquer le comportement.

d) Béhaviorisme vs Psychanalyse :

Au début du 20ème siècle, quand la psychologie essaie de s'établir comme discipline indépendante, il y a deux positions radicales qui sont influencées par Darwin:

- **Position radicalement empirique béhaviorisme :** Seule l'observation du comportement et des conditions dans lesquelles il se déroule est nécessaire et approprié. Donc: « La psychologie devrait se défaire des notions de conscience » (WATSON,) 1913 .

- **La psychanalyse:** Ce sont des forces, des sentiments et des motifs inconscients qui déterminent la plupart des comportements. L'interprétation du comportement est la méthode de recherche. « Des vérifications expérimentales ne sont pas nécessaires » (FREUD, 1924).

Freud a donné le processus psychologique de l'apparition de la motivation, il a théorisé ce sujet par la description du concept de l'énergie psychique ou ce qu'il appelle « excitation nerveuse », pour lui tout commence par un besoin qui donnera lieu à une tension ou une excitation intérieure plus communément appelée motivation et cette dernière s'accroîtra tant que le besoin ne sera pas satisfait⁴¹

e) L'approche cognitive

- Durant les années 1930 et 1940 (quand le béhaviorisme était dominant), l'approche rationnelle revient sous une forme « moderne »: Le cognitivisme

- Observation que les rats de laboratoire non seulement montrent des réactions apprises mais aussi des réponses nouvelles. Il faut donc comprendre comment un organisme perçoit son environnement (TOLMAN, 1932).

- L'importance des processus du traitement des informations pour expliquer la complexité du comportement humain.

⁴¹Op.cit. (michel aguilar, l'art de motiver, Dunod, paris, 2009)

- En général, l'organisme est motivé à manifester le comportement qui maximise les chances d'obtenir les objets désirés (« expectation x valeur »).⁴²

Synthèse :

Le comportement est donc un acte volontaire soumis aux différentes lois de la nature et peut être prédit selon des lois systémiques, ce dernier est manifesté parce que l'individu connaît et veut le résultat de ces dernières qui est généralement la satisfaction de ses besoins et s'adapte en fonction du besoin ressenti.

Nous voyons, dans la diversité de ces approches, l'occasion, d'une part, de cerner mieux le concept et, d'autre part, d'en mesurer toute la complexité. Comme le relève Roussel (2000), les différentes conceptions de la motivation tentent de clarifier notre compréhension du phénomène, mais, souvent, « ajoutent encore à la complexité de par leurs caractéristiques voisines et leurs définitions qui tendent à se chevaucher ». Des notions comme le « désir d'apprendre », le « plaisir », la « curiosité », le « goût » recouvrent des sens multiples qui ne facilitent pas la compréhension du phénomène complexe de la motivation.⁴³

Définie comme un processus qui permet de régler le niveau d'engagement d'un organisme vivant dans une action, la motivation est devenue un concept incontournable dans le monde de l'entreprise.

2.2/le processus de motivation :

Pour le manager, un employé motivé est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts, sa collaboration, sa ponctualité, son dévouement, etc.

Ce type de motivation comprend donc deux aspects : un aspect purement psychologique que nous ne pouvons pas observer directement (le désir, l'intention,

⁴² <https://www.unige.ch/fapse/motivation/coursgendolla.pdf>

⁴³ <https://www.cairn.info/la-motivation-scolaire--9782804156138-page-23.htm>

la volonté de bien faire) et un aspect plus concret et plus facilement observable (l'effort sous toutes ses formes).

Pour le psychologue, le mot motivation prend un sens beaucoup plus large puisqu'il se réfère à tous les comportements humains qui sont orientés vers un objectif et qui sont volontaires, c'est-à-dire qui ne sont pas purement automatique comme le réflexe du genou et de la pupille.

De façon plus précise, les psychologues cherchent à expliquer pourquoi un individu fait quelque chose plutôt que de ne rien faire ; pourquoi il fait A plutôt que B ; pourquoi il met une grande intensité dans certains actes et très peu dans d'autres ; pourquoi il poursuit ou cesse une activité quelconque.⁴⁴

De façon très générale, le processus fondamental de la motivation est le suivant : à cause d'un besoin insatisfait, un individu ressent une certaine tension, un certain inconfort, ce qui le pousse à adopter un comportement, en vue d'atteindre un certain objectif qui est la satisfaction du besoin déclencheur de ce processus donc diminue la tension et ramène l'individu à son point de départ jusqu'à le cycle recommence.

Nous pouvons appliquer ceci au monde du travail ; il suffirait de remplacer certains mots par d'autres dans l'exemple ; c'est-à-dire écrire « besoin d'argent » au lieu de besoin, « fournir un rendement élevé » au lieu de « comportement », « obtenir une augmentation de salaire » au lieu de « satisfaction du besoin ». Dans les deux cas, le processus fondamental reste le même.

⁴⁴ https://www.philo5.com/Textes-references/GaudreauFrancois_LaMotivation_1994.htm#:~:text=De%20fa%C3%A7on%20tr%C3%A8s%20g%C3%A9n%C3%A9rale%2C%20le,rendre%20au%20r%C3%A9frig%C3%A9rateur%2C%20en%20vue

On peut expliquer le processus de motivation au travail et chez l'individu par les deux figures suivantes

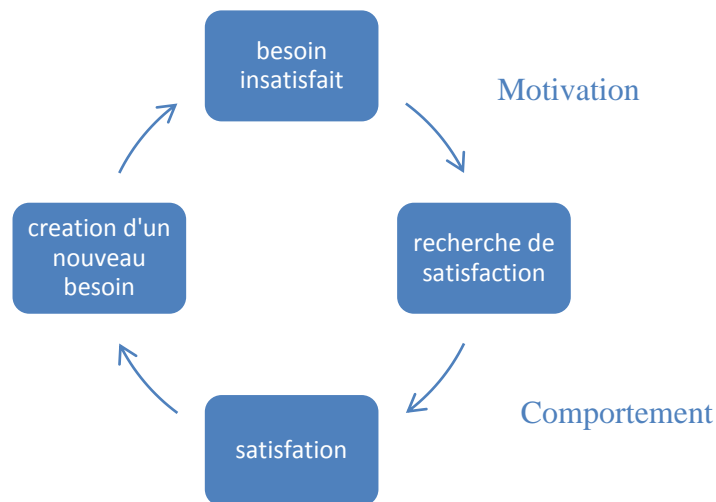
Figure n07 : processus de motivation dans le monde du travail



Source : réaliser par nous même à travers nos différentes recherches

Il existe un conditionnement qui fait que à la satisfaction d'un besoin un autre apparait pour que le cycle recommence et y'a des cas ou c'est le même besoin qui revient mais avec une intensité plus importante

Figure n08 : cycle de satisfaction des besoins



Source : nous même à travers nos recherches

2.3/ Les théories de la motivation

On distingue deux théories majeures de motivation : la théorie des contenus et la théorie des processus.

2.3.1-les théories du contenu :

Ces théories du contenu en gestion visent à comprendre ce qui motive les individus au travail. Elles ont en commun l'idée que la satisfaction des besoins et des désirs des employés joue un rôle clé dans leurs motivations et leurs performances au travail.

2.3.1.1-la théorie de la hiérarchisation des besoins (MASLOW) :

On a traités des deux principes fondamentaux de cette théorie dans la section 01 qui sont la classification des besoins humains et leurs hiérarchisation des mais ici on va évoquer de la liste des caractéristiques des gens motive que Abraham MASLOW a mit en place après avoir observe le comportement de certains individus.

2.3.1.1.1. Observation et Caractéristiques des gens motivés

Il a observé que les personnes capables de satisfaire leurs besoins sont réceptives et attentives à elles-mêmes et à leur environnement. Ces personnes sont généralement

débordantes de vitalité et d'énergie, sans pour autant être stressées, et elles manifestent rarement des tensions négatives ou de la fatigue au travail.

Les gens qui s'intéressent qu'à la satisfaction de leurs besoins ne sont pas nécessairement égocentriques. Au contraire, ce sont des gens qui souvent, parce qu'ils sont comblés, auront beaucoup à donner à leur entourage. Par contre, quand on n'arrive pas à satisfaire ses propres besoins, il est difficile d'être généreux à l'égard des autres et de les aider à satisfaire les leurs.

La liste des caractéristiques des personnes motivées et qui se réalise en tant qu'individu selon MASLOW est comme suit :

- Elle s'accepte comme elle est ;
- Elle est originale et a un esprit créateur ;
- Elle est naturelle et sans prétention ;
- Elle n'est pas parfaite ;
- Elle a des perceptions justes des choses et en est consciente ;
- Elle se penche sur des problèmes extérieurs à elle ;
- Elle a un sens éthique très développé ;
- Elle aime se retrouver seule et être un peu à l'écart ;
- Elle est spontanée dans sa pensée et sa conduite ;
- Elle aime tous les plaisirs de la vie ;
- Elle respecte les conventions et s'intègre à la culture de la société.

Les différentes caractéristiques avancées par Maslow sont intéressantes mais ne sont pas représentatives pour chaque individu, ces derniers sont tous différents et réagissent différemment aux influences internes et celles de l'environnement.

2.3.1.2-La théorie ERD (Alderfer)⁴⁵

Alderfer(1969) propose la théorie erd, erg en anglais existence, relatedness, growth ce qui veut dire par ordre existence appartenance et développement. cette théorie est une adaptation de la théorie des besoin appliquer au travail, l'étude a été menée auprès de 110 employés d'une banque mais a l'instar de la théorie de la hiérarchisation des besoins et de la théorie des besoins acquis, la théorie qui met également l'accent sur les besoins humains et les réduits a trois catégories (*shermerhom et al, 2010*):

- **les besoins existentiels** : ou le désir de bien-être physique et matériel ; qui sont dans la pyramide de maslow les deux premiers besoins en terme de hiérarchie (besoins physiologique et besoins de sécurité,

- **les besoins relationnels** : ou le désir de relations interpersonnelles satisfaisantes ;dans une organisation ce besoin peut se manifester dans la volonté d'un individu d'intégrer une équipe de travail et d'avoir de bons rapports avec ses collègues de travail. ce besoin dans la pyramide de maslow représente le besoin d'appartenance ;

- **les besoins de développement** : ou le désir d'épanouissement et d'accomplissement, mais la différence entre ce besoin et le cinquième besoin de maslow est que pour maslow c'est la réalisation de son potentiel inné alors que pour alderfer c'est l'interaction avec son environnement, l'examiner, l'explorer et le maîtriser. (pinder,1989,p54)

le mécanisme de motivation est différent entre alderfer et maslow , en effet pour alderfer il n'existe pas de présence des catégories de besoin pour lui il existe un phénomène de frustration-régression, ainsi si un individu ne peut pas a titre d'exemple parvenir au développement personnel il se peut qu'il régresse et se concentre d'avantage sur un autre besoin.

2.3.1.3-théorie bi factorielle (HERZBERG) :

Dans les années 1960, Frederick HERZBERG a élaboré une nouvelle théorie de la motivation. HERZBERG classe d'abord les besoins établis par MASLOW et est arrivé à la conclusion que deux types de facteurs pouvaient agir sur ces besoins :

1. les facteurs d'hygiène
2. les facteurs de motivation.

⁴⁵ BABOU Lydia, la contribution de la motivation des salariés dans la performance de l'entreprise cas de leader meuble taboukert, mémoire Master, UMMTO, 2014/2015,p30-31

À l'origine, il a mené une expérience où il demanda à 200 ingénieurs et comptables de plusieurs entreprises des environs de Pittsburgh de raconter des incidents ou des événements qu'ils avaient vécus à l'usine ou au bureau et qui avaient augmenté ou diminué considérablement leur satisfaction au travail. Par la même occasion, on demandait à chaque répondant d'indiquer quel effet ce niveau exceptionnellement élevé ou faible de satisfaction avait eu sur son rendement, sur ses relations avec d'autres et sur son bien-être personnel.

En examinant et en classant les réponses obtenues, Herzberg s'aperçut que certains éléments ou facteurs mentionnés dans les incidents étaient presque toujours associés à de la satisfaction et presque jamais à de l'insatisfaction. Ces facteurs étaient les suivants :

- la réalisation ou l'accomplissement d'une chose difficile ;
- la considération ou la reconnaissance reçue des autres à la suite d'un effort ou d'un succès ;
- le travail lui-même ;
- la responsabilité associée au poste qu'on détient ;
- l'avancement vers un poste supérieur ;
- la croissance personnelle ;

D'autres facteurs, par contre, étaient presque toujours associés à de l'insatisfaction et presque jamais à de la satisfaction :

- les politiques et procédures de l'organisation ;
- la supervision reçue ;
- le salaire ;
- les relations avec le patron et les collègues ;
- les conditions de travail ;

En somme, lorsque les répondants mentionnaient l'un des facteurs énumérés dans la première liste (le travail lui-même), c'était ordinairement pour s'en féliciter et pour expliquer comment ce facteur avait contribué à leur satisfaction et à leur motivation. Et lorsqu'ils

mentionnaient un facteur tiré de la deuxième liste (le salaire), c'était presque toujours pour s'en plaindre et pour expliquer l'effet négatif que ce facteur avait eu sur leur niveau de satisfaction et de motivation.

Ces découvertes devaient amener Herzberg à formuler les propositions suivantes :

- L'inverse de "insatisfaction" n'est pas "satisfaction" et (vice-versa), mais bien une sorte de point neutre qu'on pourrait appeler simplement "absence d'insatisfaction ou de satisfaction".
- Les facteurs qui causent la satisfaction ne sont pas les mêmes que ceux qui causent l'insatisfaction.
- Donc, les facteurs de motivation ou facteurs-moteurs sont surtout reliés au contenu de la tâche : le travail lui-même, les réalisations qu'il permet et, qui apportent fierté et reconnaissance, les responsabilités qu'il comporte, l'accomplissement de soi, les chances de promotion, le développement et l'épanouissement personnel, etc.
- Et les facteurs d'hygiène ou de maintenance sont reliés surtout au contexte dans lequel s'accomplit la tâche : la supervision reçue, les conditions de travail, nos relations avec les autres (les collègues, subordonnés, supérieurs hiérarchiques), la politique organisationnelle et administrative, etc.

Herzberg croit que les facteurs de motivation sont toujours une source de satisfaction ; alors que les facteurs d'hygiène n'amèneront jamais la satisfaction, c'est-à-dire le plaisir. Par conséquent, les facteurs d'hygiène peuvent être souvent une source d'insatisfaction.

Un bon environnement peut tout au plus faire disparaître l'insatisfaction et créer une situation neutre à partir de laquelle d'autres besoins pourront être comblés.

2.3.2- théories des processus :

Les théories des processus de la motivation tentent d'expliquer pourquoi les comportements sont initiés. Ces théories se concentrent sur le mécanisme par lequel nous choisissons un objectif et sur l'effort que nous déployons pour atteindre cet objectif.

2.3.2.1- la théorie de l'équité (adams) :

Cette théorie est inspirée de l'observation que les mêmes récompenses ne semblent pas motiver à chaque fois de la même façon. elle explique ce fait par l'hypothèse que la motivation dépend non seulement de la récompense qu'un individu espère obtenir par son effort, mais aussi des récompenses qu'il voit d'autres obtenir dans des circonstances comparables. Il ne serait motivé que s'il s'estime être traité équitablement.⁴⁶

Cette théorie comprend trois points :⁴⁷

Chacun a une idée précise de ce qui constitue une juste récompense pour son travail ;

Il détermine ce qu'est une juste récompense en comparant ce qu'il apporte (ses qualifications, expériences, efforts, etc.) et ce qu'il reçoit (son salaire, son statut, etc.) à ce que d'autres apportent et reçoivent ;

Quand il ressent une inéquation (positive ou négative) entre ses contributions/récompenses et celle de ceux avec qui il se compare, il essaye de la réduire car elle produit un sentiment soit de colère, soit de culpabilité ;

Cette théorie est fortement liée au besoin de justice, les individus ont des attentes et des estimations qui ne sont pas les mêmes avec celle des managers et ces derniers doivent avoir connaissance des trois points cités ci-dessus concernant chaque individu pour éviter de créer des injustices et de ce fait un climat de tension et une démotivation de certains de ces collaborateurs.

2.3.2.2- la théorie des attentes (vroom) :

en 1964, vroom élabore la théorie des attentes qui vise à comprendre les comportements au travail, dont la performance de l'individu (roussel et al, 2009). «la performance est ici conçue non seulement comme l'atteinte d'objectifs, mais, plus généralement, comme la réalisation d'un travail qui répond aux attentes de l'organisation qui emploie la personne»⁴⁸. plus précisément, la théorie des attentes suggère que «la motivation d'un individu dépend de

⁴⁶ comportement et organisation, j.rojot, a.bergmann, vuibert gestion, avril 1989, 63, bd st germain, 75005 paris

⁴⁷ J. Adams, « towards and understanding of equity » journal of abnormal and social psychology, 67(1963), pp422-436

⁴⁸ ROUSSEL, et al. « Les modèles intégrateurs de la motivation au travail ». Dans Comportement Organisationnel, p206

l'attente de réussite par rapport aux efforts fournis, du résultat effectif obtenu et de l'attractivité de ce résultat».⁴⁹

2.3.2.3-la théorie de la motivation par la fixation des objectifs (locke et latham) :

la théorie de la fixation des objectifs cherche à savoir comment motiver les gens. la solution consiste à fixer des objectifs (roussel et al, 2009). plus précisément, locke et latham (1990) ont développé la théorie de la fixation des objectifs selon laquelle le comportement est intentionnel et la volonté d'agir dans un sens donne résultat d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre»⁵⁰. Les objectifs jouent alors le rôle de régulateurs du comportement étant donné qu'ils poussent à l'action et dirigent l'énergie vers des activités précises (morin et aube, 2007). Les points essentiels de cette théorie sont les suivants:

- Les personnes qui poursuivent un objectif clair, précis et difficile ont un meilleur rendement que celles qui n'ont pas d'objectifs explicites à atteindre ;
- La performance augmente proportionnellement avec le niveau de difficulté de l'objectif, jusqu'à ce que l'individu ait atteint la limite de ses compétences ou qu'il abandonne son objectif ;
- Les objectifs précis et difficiles engendrent de meilleurs résultats que les objectifs difficiles, mais flous ;
- Pour que les objectifs soient efficaces, ils doivent susciter l'engagement des personnes auxquelles ils ont été fixés. Bref, les managers devraient en effet apprendre à fixer des objectifs qui soient suffisamment difficiles pour représenter un défi, mais pas trop cependant, dans la mesure où un objectif inatteignable ne peut pas mobiliser les salariés, mais au contraire les décourager⁵¹

concernant cette théorie le manager doit faire très attention en fixant ses objectifs parce qu'un objectif inatteignable peut être démotivant, ajoutons à cela que l'individu a des motivations intrinsèques et extrinsèques, donc le manager doit chercher à placer chaque individu dans l'activité qui lui convient le mieux et qui lui procure du plaisir, ou, de trouver le moyen d'impliquer et d'engager les collaborateurs dans un projet et qu'ils soient déterminés à réussir l'ensemble des tâches à accomplir.

⁴⁹ ROBBINS, S. et T. JUDGE. Comportements organisationnels, New Jersey: Pearson Education. 2006, p220

⁵⁰ MORIN, E. et C. AUBÉ. Op.cit., P.P. 115-116

2.4/Les sources de motivation

Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. En effet, il existe deux sources de motivation :

2.4.1- La motivation intrinsèque : La motivation intrinsèque signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité. La motivation intrinsèque provient donc de l'intérieur de l'être humain. On distingue trois principales provenances et orientations de cette motivation :⁵²

- la motivation intrinsèque à la stimulation (le plaisir de l'activité elle-même) ;
- la motivation intrinsèque à la connaissance (le plaisir d'apprendre quelque chose ou d'explorer de nouveaux éléments) ;
- la motivation intrinsèque à l'accomplissement (le plaisir de produire, d'accomplir ou de créer quelque chose)

2.4-2- La motivation extrinsèque : La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain, elle se définit comme suit : le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ; Ainsi, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation sont des motivations extrinsèques. Les sources de la motivation extrinsèques sont : l'environnement lié aux conditions de travail, les règles et les normes présentes dans l'organisation.⁵³

De ce fait un bon manager doit savoir analyser son environnement ainsi que les différentes personnes avec qui il collabore et maîtriser ces deux types de motivation en essayant de jouer avec les différents facteurs pouvant influencer ces dernières.

⁵² https://rpn-langues.univ-lille.fr/apprendre/site/co/1-2-4-laMotivation_1.html

⁵³ ROUSSEL, et al. «Les modèles intégrateurs de la motivation au travail». Dans Comportement Organisationnel, p. 202

Enfin, en ce qui concerne l'amotivation, Deci et Ryan (2002) la définissent comme l'absence de motivation. Elle constitue le niveau le plus bas d'autodétermination.⁵⁴

2.5/les outils de motivation :

Pour motiver les collaborateurs, les managers peuvent s'aider de certains outils ou leviers de motivation et les adapter à leur environnement de travail ; Dans ce qui suit on va essayer de développer ces différents leviers de motivation.

2.5.1-la motivation par les méthodes de management :

2. 5.1.1-une communication interne claire et transparente : Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver. Enfin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation⁵⁵

2.5.1.2-La reconnaissance au travail : Cette dernière à un impacte direct sur la motivation des salariés, car plus un salarié est reconnu dans l'entreprise ou il travail plus sera motiva car il se sentira unique et considéré dans celle-ci. Un dossier intitulé « *La reconnaissance au travail* » paru dans la revue web SciencesHumaines.com a d'ailleurs tenté de définir cette notion : « *Objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou « symbolique ».* La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions ». ⁵⁶ Ce dossier nous montre également qu'une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

⁵⁴ <https://rire.ctreq.qc.ca/les-differents-types-de-motivation-selon-la-theorie-de-lautodetermination/>

⁵⁵ ROBBINS, S. et T. JUDGE. « *Comportements organisationnels* », New Jersey: Pearson Education. 2006, P.89.

⁵⁶ http://www.comment-donner-du-sens-au-travail-et-motiver-lessalariés.com/la-reconnaissance-au-travail_fr.html

a- Reconnaître la personne : La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.

b-Reconnaître les résultats : La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.

c-Reconnaître l'effort : La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.

d-Reconnaître les compétences : La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.⁵⁷

pour conclure on peut dire qu'un bon manager doit veiller à ce que cette reconnaissance soit entretenu même par une simple communication verbale et informelle pour s'assurer que ses collaborateurs restent motivés et donc ils restent performants.

2.5.2-La motivation par les conditions de rémunération : « La rémunération est la contrepartie attribuée par la structure pour l'accomplissement d'un ensemble de tâches dans le cadre d'un contrat du travail. Elle est composée de divers éléments dont l'essentiel constitue le salaire, c'est à dire la rétribution financière de l'obligation d'exécution du travail contracté par l'individu envers la structure qu'il emploie »⁵⁸

On peut distinguer deux types de rémunération :

⁵⁷ mémoire de fin d'étude , La motivation comme levier de performance pour l'entreprise Cas de : ADE de Tizi-Ouzou., MrBESSAIH Bessai, Melle YAKOUBI Dyhia, Promotion2017/2018,p37

⁵⁸ Dr Khelassi Réda, « Management Ressources humaines ». Houma édition. Alger, 2010 P 249

2.5.2.1-les conditions de rémunération directes : il est composé de trois éléments :

-le salaire fixe : le salarié perçoit le même montant, indifféremment des performances de l'entreprise ou de ses propres performances.⁵⁹ Le salaire se négocie avant l'engagement dans l'entreprise et inscrit dans un contrat de travail.

-les primes : Les primes sont des compléments de salaire versés par l'employeur à ses salariés à l'occasion du travail ou en contrepartie du travail fourni attribués en fonction de critères déterminés au préalable.⁶⁰

-le salaire de performance : le salarié perçoit un intéressement aux résultats de l'entreprise ou à ses propres résultats.⁶¹

Le salaire de performance permet de tenir compte des efforts fournis par une personne pour mener à bien sa mission. Il varie d'une année à une autre et peut porter sur la part individuelle réversible.⁶²

2.5.2.2-les conditions de rémunération indirectes :

Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes, ce type de rémunération concerne les avantages en nature les avantages sociaux et les périphériques légaux telle que la participation, l'intéressement et les éléments statutaires par exemple les logements de fonction, la voiture de service ; toutes ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés (primes de participation, primes d'intéressement, des plans d'épargne ...etc) et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise.

2.5.2.3. La relation entre la rémunération et la motivation au travail : L'individu attend de son salaire une source indispensable de revenu, afin de satisfaire ses besoins de consommation courante, d'épargne ou encore pour constituer un patrimoine.

2.5.2.3.1. rémunération par les récompenses : Beaucoup de chercheurs qualifient les récompenses comme l'aspect le plus important pour la motivation des salariés, du fait qu'elles présentent la contrepartie directe de l'effort fourni par ces derniers, et pour bien

⁵⁹ <https://www.daf-mag.fr/Definitions-Glossaire/Remuneration-245431.htm#:~:text=R%C3%A9mun%C3%A9ration%20fixe%2C%20r%C3%A9mun%C3%A9ration%20variable,ou%20de%20ses%20propres%20performances.>

⁶⁰ <https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/primes>

⁶¹ idem

⁶² Laetitia Letheilleux. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », édition Lextenso, Paris. P74-75

réussir par ce moyen il s'accordent tous sur le principe suivant : «à chacun, selon ses mérites ».on peut trouver ces récompenses sous forme des avantages en nature , des avantages financiers jusqu'aux promotions.

a- Les récompenses financières : De nombreuses études et recherches ont permis de préciser la liaison entre la rémunération et la motivation et de faire ressortir l'influence des motivations et insatisfaction d'origine monétaire sur les comportements des individus au travail. Pour analyser son impact sur la motivation, qui est observée par un caractère comportemental objectif, qui est bien la performance des entreprises, il convient de prendre une double précaution : -il faut également considérer que l'incitation du salaire ne résulte pas de son seul montant, mais aussi de sa composition : partie fixe (salaire de base) et partie variable (la prime) sans négliger d'assurer une gestion de rémunération dynamique en respectant. -les dispositions législatives(les primes d'égalité entre homme et femme, et les dispositions conventionnelles). -méthode de fixation des salaires (salaire vérifié, le respect des règles).

▪**L'avancement** : l'avancement au poste de travail est une reconnaissance à l'accumulation de l'expérience professionnelle, et la maîtrise acquise par l'ancienneté, elle est concrétisée par l'octroi de primes dites, l'ancienneté.

b- Les récompenses en nature : Ces avantages peuvent prendre plusieurs formes tel que : le rabais sur les produits de l'entreprise, les prêts à taux bas, les voyages d'agrément, des cadeaux personnels, des services (voiture de fonction, logement, prise en compte des cotisations).⁶³

▪**La promotion** : elle stimule le développement de ses connaissances et de ses qualifications professionnelles par une nouvelle affectation à un poste de travail qui lui confère un grade supérieure à l'ancien, et donc une meilleure estime et une rémunération Plus intéressante.⁶⁴

2.5.3-La motivation par les conditions de travail :

« Les travailleurs soumis à des mauvaises conditions de travail vont le faire payer très chère aux entreprises en exigeant des salaires très élevés ou bien par des comportements couteux

⁶³ mémoire de fin d'étude,AIT SLIMANE Lynda « L'impact de la motivation au travail à l'égard de la Performance du personnel d'une entreprise cas : PIGMA de Bouira »,ummto,2020/2021,p29

⁶⁴ mémoire de fin d'étude,AIT SLIMANE Lynda « L'impact de la motivation au travail à l'égard de la Performance du personnel d'une entreprise cas : PIGMA de Bouira »,ummto,2020/2021,p29

entre autre les collaborateurs vont être très peu productifs, il ya lieu à signaler que la réduction de la durée hebdomadaire du travail entraine un accroissement de la productivité et que la qualité du produit s'améliore quand la durée de travail diminue »⁶⁵ Chaque entreprise doit mesurer l'importance des conditions de travail et de favoriser les milieux professionnels dans le but d'assurer un meilleur environnement pour les salariés.

Selon Jean Pierre. MOUTON les conditions de travail désignent d'une manière générale, l'environnement dans lequel les salariés vivent dans leurs lieux de travail, elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectifs ainsi que l'environnement du travail ⁶⁶

Mêmes frederick herzberg dans sa théorie bi factorielle a évoqué l'importance des facteurs d'hygiène et précise qu'ils ne sont pas forcément des facteurs de motivation mais en cas d'absence ces derniers peuvent démotiver les collaborateurs.

2.5.3.1-La qualité du climat social : ce dernier est défini comme le degré de satisfaction dans l'entreprise, il peut être influencé par des facteurs externes à l'entreprise qui sont généralement des facteurs économique-sociaux, ou des facteurs internes à l'entreprise telle que la satisfaction des salariés, le stress, le malaise et les conflits. Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les revendications. Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail.⁶⁷ Dans le cas où le climat social au sein de l'organisation est pesant et déplaisant le responsable RH doit au plus vite essayer de comprendre les causes de ce dernier et essayer de les améliorer pour éviter qu'il y ait des effets négatifs sur la motivation des salariés.

2.5.3.2-la convivialité au travail : Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise. La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par

⁶⁵ AMADIEU Jean-François, organisation et travail (coopération, conflit et marchandise, Vuibert, Paris, 1993, p88.

⁶⁶ Jean Pierre. MOUTON, Jack. CHABAD, « la sécurité en entreprise », édition DUNOD, paris, 2003.P.8

⁶⁷(mémoire de fin d'étude , La motivation comme levier de performance pour l'entreprise Cas de : ADE de Tizi-Ouzou., MrBESSAIH Bessai, Melle YAKOUBI Dyhia, Promotion2017/2018)

l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive ou encore l'organisation d'un « pot » ou d'une loterie. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'initiatives favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.⁶⁸

2.5.4-La motivation par La formation

La formation a pour but de développer de nouvelles compétences chez les salariés, d'actualiser leurs connaissances, d'apprendre aux salariés à travailler avec de nouveaux outils, de nouvelles machines, de les former aux nouvelles technologies, etc La formation a donc un intérêt pour l'entreprise qui est celui de former continuellement son personnel afin d'avoir des salariés efficaces dans leur travail.

2.5.4.1. Définition de la formation

Un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leur attitudes, leurs habilités et leur capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.⁶⁹

2.5.4.2. Les types de formation :

D'une manière générale, il ya deux types de formation :

2.5.4.2.1. Formation initiale : Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu de travail³⁵. Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences, de développer des savoirs faire ou des savoirs être plus efficaces ;

2.5.4.2.2. Formation continue : Permet d'approfondir les connaissances au cours de la carrière, on distingue deux types :

⁶⁸ (mémoire de fin d'étude , La motivation comme levier de performance pour l'entreprise Cas de : ADE de Tizi-Ouzou., MrBESSAIH Bessai, Melle YAKOUBI Dyhia, Promotion2017/2018)

⁶⁹ L.SEKIOU, L.BLONDIN, PERETTI et autre, « GRH », édition de Beck université Bruxelles 2001, P.536.

a. formation de courte durée : Les formations de courte durée ont pour objectifs l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupé et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

b. formation de longue durée : Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, récompensé par des diplômes.

La motivation par la formation a deux enjeux ceux productifs visant à entretenir et à développer les qualifications opératoires et ceux culturels et sociaux. Pour les salariés, la formation permet d'avoir une meilleure maîtrise du métier. Elle permet aussi le préparer aux changements professionnels, dans d'autres cas elle favorise la compréhension du milieu de travail, de l'entreprise d'appartenance, etc. La formation professionnelle est devenue un outil stratégique, du fait des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des savoir-faire.

2.5.5-La motivation par l'évolution de carrière :

Offrir des évolutions de carrière représente un véritable avantage pour les entreprises qui promettent de telles opportunités. Une entreprise peut fonder sa réputation sur ce principe et attirer ainsi nombreux salariés.

Proposer des évolutions de carrières c'est adopté une politique d'entreprise où les ressources humaines sont le cœur de l'entreprise et donc où l'homme tient une place importante⁷⁰. De ce fait, cela insinue que ces entreprises mettent de nombreux moyens pour avoir un personnel qualifié et compétent et qu'elles apportent une grande considération aux individus.

Intégrer une entreprise disposant d'une bonne stratégie de gestion de sa ressource humaine aussi appelé GPEC(gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ne peut que être qu'une source de motivation de par sa politique ressources humaines, nous savons que nous ne serons pas qu'un pion au milieu d'autres mais un être à part entière, reconnu et valorisé.

Nous retrouvons ici encore la réponse au besoin d'estime, d'appartenance, l'importance de pouvoir avoir des postes enrichissants et valorisants mais aussi la théorie de Mayo sur la reconnaissance. Donner du sens au travail c'est aussi trouver un sens à sa vie au sein d'une entreprise et d'un métier.

⁷⁰ Opcit AGUILAR Michael, « *l'art de motiver* », DUNOD, paris, 2009, P. 106

En plus de ça la gestion des compétences et la gestion des carrières nécessitent d'être étudiées aussi bien pour la motivation des salariés mais aussi pour la performance de l'entreprise avoir une bonne gestion de sa ressource humaine c'est assurer la pérennité de son entreprise.

2.5.5.1. L'importance de la gestion des carrières

L'importance de la mise en œuvre d'une gestion des carrières peut être perçue à deux niveaux

a) Pour l'organisation Son utilité repose sur les points suivants:

• Contribuer à la satisfaction des besoins en RH aussi bien en effectifs recherchés que des compétences souhaitées.

• Fidéliser une partie des salariés.

• Optimiser le rendement du potentiel humain dont elle dispose.

• Améliorer sa flexibilité, (de nos jours, la notion de polyvalence des postes de travail commence à s'imposer).

• Renforcer sa culture.

• Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs. • Mettre en place une relève de qualité

b) Pour l'individu La gestion des carrières lui permet l'atteinte d'un objectif précédemment tracé notamment en matière de :

• Sécurité d'emploi.

• Développement de ses compétences.

• Intégration dans l'entreprise, et être considéré comme un membre à part entière de celle-ci.

• Satisfaction de ses besoins d'estimes et de reconnaissances par le biais de l'accession à des postes plus hiérarchisés; par conséquent l'exercice de plus de pouvoir dans l'organisation.

• Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de son potentiel dans l'accomplissement du travail.⁷¹

⁷¹ ⁷¹ <https://lespetitesfichesdurh.wordpress.com/2013/02/28/limportance-de-la-gestion-des-carrieres/> consulter le 10/06/2023

Conclusion :

En conclusion du premier chapitre, les différentes écoles de pensée ont toutes, chacune à sa façon, contribué au développement du management permettant l'adaptabilité des managers aux circonstances de chaque époque et au contexte économique perpétuellement changeant. Le facteur humain avec le temps a pris une place centrale dans la performance des entreprises, il en est en effet devenu le facteur principal, et de ce fait l'une des préoccupations majeures des dirigeants qui cherche à ce que leurs collaborateurs soient impliqués dans leur travail et convergent tous vers le même but commun qui est la prospérité de l'entreprise et Pour ce faire ces derniers se doivent d'être motivés.

Pour motiver leurs collaborateurs les managers ont à leur disposition plusieurs leviers de motivation telle que la rémunération ; la communication ; les différents styles de management et les formations mis œuvre dans le but d'apporter satisfaction à des besoins que ces derniers grâce à leur capacités d'écoute et d'analyse se doivent être en mesure de distinguer.

Chapitre II

L'implication des attributs des
managers sur la motivation des
collaborateurs.

Introduction

L'accélération du temps et l'interdépendance mondialisée des situations et des phénomènes (finance, économie, informations, savoirs, enjeux, politiques, cultures, etc.), imposent aux entreprises, institutions, organisations trois impératifs : la performance pour exister, l'adaptabilité pour durer et la motivation pour se développer.

Dans ce contexte caractérisé par une forte augmentation de la complexité des situations, de l'incertitude et des turbulences, les acteurs ont besoin, pour agir avec efficacité, d'un cap, de repères et de pilotes fiables, c'est-à-dire de managers. La poursuite simultanée des trois objectifs de performance, d'adaptabilité et de motivation impose le management non plus comme une simple fonction, mais comme un véritable métier.

Section01 : le métier et les attributs d'un manager.

Dans cette section le but sera de mieux comprendre la notion d'attribut, de connaître les dimensions et les différentes façons dont on peut l'interpréter, sa relation avec le métier du manager et par la suite voir selon la vision de différents auteurs, quel est son rôle au sein d'une organisation, et son échelle d'influence.

1.1. Définitions des attributs

Pour pouvoir parler des attributs des managers nous devons d'abord être en mesure de comprendre ce que le mot « attribut » veut dire pour ensuite le mettre dans le contexte qui nous intéresse. Selon le dictionnaire Larousse⁷² le mot attribut est un nom masculin, du latin médiéval : *attributum* qui signifie chose attribuée, et peut être interprété comme ce qui appartient en propre à quelqu'un ou à quelque chose c'est une caractéristique ; particularité ou propriété. Il est aussi interprété comme un signe symbolique d'une fonction ou d'un métier par exemple la balance est l'attribut de la justice. Un attribut peut aussi être accessoire ou emblème servant à caractériser une figure ou un être ou bien un terme indiquant une manière d'être ou une qualité attribuée au sujet ou à l'objet par l'intermédiaire d'un verbe.

A partir de ces définitions, nous pouvons déduire que les attributs d'un manager peuvent être représentés comme étant :

- Ses caractéristiques propres et ses qualités.

- Un accessoire et tout ce qui peut être perçu renvoyant l'image du manager.

⁷² larousse.fr

-Un symbole ou rôle symbolique.

1.2. Définitions du métier de manager

Le mot « management » semble voué à de nombreux usages qui, parfois, n'ont rien à voir entre eux. Le métier ou la fonction de manager pose des questions de sémantique et de terminologie. Selon l'angle de vision que l'on adopte, on le cantonne à une fonction supplétive ou bien, au contraire, il n'existe pas assez de mots pour en désigner le contenu. Le mot « management » est lui-même ambigu. Il semble tantôt d'origine anglosaxonne, tantôt d'origine française. On ne sait pas bien ce qu'il renferme en matière de commandement, de pilotage, de gestion, d'organisation et d'animation. Le mot « manager » est aussi ambigu. On ne sait pas d'emblée s'il s'agit d'un verbe ou d'un substantif. On ne sait pas qui est manager : le chef d'entreprise, le contremaître ou les deux ? On ne sait pas très bien, non plus, s'il s'agit d'un statut, d'une fonction ou d'un véritable métier. Enfin, on ne sait plus très bien s'il s'agit d'un art ou d'une science.⁷³

Cependant, la fonction autant que le mot sont devenus incontournables, mais leur usage exige que le contenu ainsi que les pratiques soient explicitement décrits ainsi que les règles et les comportements communs en matière de management adapté aux besoins de l'organisation, à son système de valeurs et à sa politique car ces derniers diffèrent d'une organisation à une autre, d'un environnement à un autre. Le manager doit incarner et faire adhérer ses collaborateurs à ces dernières.

Le manager, pour remplir sa mission, va se préoccuper de développer les compétences, les performances et l'implication des acteurs dont il a la responsabilité. L'ensemble des dispositions qu'il prendra et des actions qu'il entreprendra pour y parvenir, constitue actuellement une tâche prioritaire pour les managers et l'une des plus difficiles.

1.3. Compétences et attributs d'un manager

Dans le contexte actuel, les compétences en matière de relations et de communication sont devenues primordiales à tous les niveaux de la société et des organisations. Les managers se professionnalisent non seulement dans leur métier d'origine, mais également dans ces domaines qui touchent à la relation individuelle ou collective tel que la psychologie de travail et la sociologie.

⁷³Lucien ARCOS, Sylvia ARCOS-SCHMIDT, Le grand livre du management, Management, Afnor edition, 2015

1.3.1- définition de la compétence :

La compétence est constituée de trois processus cognitifs intrinsèquement liés qui sont activés lors de la planification et l'exécution de tâches professionnelles :⁷⁴

a)-le savoir

Le savoir est l'ensemble des connaissances acquises par l'apprentissage, ou l'expérience. Si ce savoir tend à s'enrichir, il peut aussi se dégrader. Il possède surtout la précieuse qualité d'être composé d'une multitude de savoirs utilisables et communicables.

b)-le savoir-faire

Le savoir-faire est l'expérience pratique qui témoigne de la maîtrise technique d'un domaine et qui permet l'application d'une connaissance, d'un savoir. C'est donc l'habileté à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances acquises dans un art ou un métier quelconque

c)-le savoir-être

Le savoir-être est lié à votre attitude, à vos valeurs. Ce sont les qualités personnelles et comportementales dont vous allez faire preuve dans le domaine professionnel (courtoisie, maîtrise de vos émotions, bon relationnel, capacité à travailler en équipe...). Ce sont typiquement les compétences que l'on n'apprend pas à l'école mais qu'on utilise tous les jours. Elles vont refléter la manière dont vous réagissez dans l'environnement professionnel.

De nos jours « La personne est plus importante que les processus. Les actes et les comportements priment sur les paroles et les écrits. Le savoir-être compte plus que le savoir et le savoir-faire.»⁷⁵ On ne peut plus se contenter de traiter les problèmes sur un plan technique, il faut prendre en compte les aspects relationnels et c'est ce qui rend particulièrement complexe et difficile l'art de manager, ce dernier devra justifier ses décisions, négocier ses objectifs et faire

⁷⁴ <https://gcsd.qc.ca/savoir-savoir-etre-savoir-faire-le-trio-gagnant-en-entreprise/#:~:text=La%20comp%C3%A9tence%20professionnelle%20est%20constitu%C3%A9e,le%20contexte%20de%20l'entreprise.>

⁷⁵ Paul BOFFA-COMBY, Management/leadership Le LEADER COLLECTIF une nouvel art du pouvoir, DUNOD, 2017, paris malakoff, p07-08

adhérer ses collaborateurs, le manager se voit donc obliger de faire partie du groupe et de montrer l'exemple il ne suffit plus d'être manager mais un leader.

De cette conclusion que nous venons de faire on peut citer certaines caractéristiques propre au manager leader qu'on va transposer qui peut être cause de motivation et d'implication des collaborateurs donc de performance de l'entreprise

1.3.2- caractéristique des managers

Quand on parle d'attributs du manager, cela implique les deux dimensions personnelle et professionnelle de celui-ci qui d'ailleurs sont complémentaire et ont une influence mutuelle sur l'une l'autre, c'est pourquoi certaines caractéristique peuvent être assimiler à des rôles, la différence réside qui fait que la caractéristique et ce qu'elle est réside dans le savoir et la maitrise permettant de mener à bien un rôle. Pour mieux comprendre ces caractéristiques, elles seront réparties selon deux axes.

1.3.2.1-attributs liés au savoir et savoir faire

Savoir composer entre les ressources rares et les besoins multiple de l'entreprise. Il est question d'efficience.

La justesse et la cohérence, qui vont de paire avec la bonne gestion des conflits qui sont inévitable surtout quand les enjeux sont grands. Une autre qualité ou caractéristique qui aide compète les trois précédentes est l'autorité, car un manager doit pouvoir s'imposer et se faire respecter pour imposer une certaine conduite à tenir.

Une bonne capacité de communication, qui est indispensable pour un manager, en parle ici d'éloquence, mais aussi d'une bonne maitrise du sujet, et d'une bonne connaissance de l'environnement interne et externe de l'entreprise afin de pouvoir présenter les arguments les plus convainquant, de la meilleure façon qui soit, il ne suffit pas au manager d'imposer il doit aussi convaincre. Dans se cadre la un manger dois savoir se rendre disponible, la disponibilité est plus qu'une qualité dans le cadre professionnelle c'est un devoir dans la quête de l'excellence,

-La dernière qualité dans cet axe de savoir et de savoir faire, est la somme de toutes celles cité précédemment, à savoir la capacité de motiver. La motivation rentre dans le savoir faire

dans la mesure où elle est induite par des actions que les dirigeants choisissent d'entreprendre mais aussi dans le savoir être dans le cadre où le manager de par son être motive en inspirant les collaborateurs et en donnant l'exemple.

1.3.2.2-attributs liés au savoir être

La gestion émotionnelle est la première caractéristique liée au savoir être, un bon manager doit être capable de dominer ses émotions et notamment le stress, car son humeur peut se répercuter sur le travail de toute son équipe, d'ailleurs grâce à la bonne gestion émotionnelle il peut aussi dominer le cours des dialogues et des échanges avec ses subordonnés.

Dans ce cadre là, ce dernier doit garder une attitude positive, car le positivisme entraîne des réactions en chaîne causant ainsi de bonnes humeurs au sein de l'équipe ; il doit aussi rester ouvert aux dialogues et à la critique, ce qui lui permet par la suite de mettre à jour une autre qualité qui est l'esprit d'équipe car en effet le manager est jugé sur la performance globale et non pas la sienne, le résultat collectif renvoie son image.

La dernière qualité mais aussi la plus importante est le leadership, qui d'une certaine manière résume les qualités précédemment citées et définit l'idéal du savoir être, la section 02 lui sera consacrée.

Il faut aussi noter que la compétence rentre dans une dynamique d'apprentissage, donc le manager pourra toujours améliorer ses compétences ainsi que celle de ses collaborateurs et tout cela rentre dans le cadre de la GPEC qui est en relation avec l'un des leviers de motivation évoqués dans le chapitre 01 qui est la motivation par l'évolution de carrière.

1.4. Rôles du manager

Le rôle du manager a été la préoccupation de plusieurs auteurs qui l'ont tous défini selon leurs propres visions et le besoin du contexte économique du moment.

1.4.1-Le rôle du manager selon FAYOL

L'organisation scientifique du travail élaborée par ces premiers théoriciens du management, inspirés de Henry Ford par Taylor et André Citroën par Fayol, va accompagner la 2ème révolution industrielle et contribuer à l'élévation phénoménale du niveau de vie de l'Occident grâce à la multiplication de sa productivité.

H.FAYOL dans son livre L'administration industrielle et générale (1916) met en avant 14 principes de management, qui appliqués dans une entreprise aident entre autres au changement organisationnel, à la prise de décision, et à augmenter la qualification du dirigeant. Dans le même livre, FAYOL met en place cinq principes d'administration : Prévoir ; organiser ; coordonner ; commander et contrôler.⁷⁶

Pour simplifier l'idée, dans ce qui suit les 14 principes de management seront catégorisés selon les 5 principes d'administration.

1.4.1.1. La prévoyance

Bien que la prévoyance consiste avant tout à repérer les besoins de l'organisation et veiller à les combler et à ce qu'aucun manque subsiste, les principes de management suivants peuvent y être inclus.

- **Division du travail**

La spécialisation permet à l'individu d'accumuler de l'expérience et d'améliorer en permanence sa qualification. Elle permet aussi de simplifier au maximum les tâches à exécuter rendant ainsi la formation au poste quasiment inutile tellement que ces dernières

- **Juste rémunération**

Chacun dans l'entreprise doit recevoir une rémunération suffisante et équitable.

- **Equité**

Chacun est traité avec justice selon les mêmes règles.

1.4.1.2. L'organisation

- **Hiérarchie**

Une hiérarchie est indispensable à l'unité de sens mais les relations transverses sont également nécessaires.

- **Centralisation**

Il faut un système central. Le niveau de décentralisation est ensuite affaire de circonstances.

- **Ordre**

Les ressources de l'entreprise sont organisées avec soin pour la meilleure efficacité possible.

⁷⁶ H.FAYOL, « L'administration industrielle et générale », 1916

1.4.1.3. Commander

- **Autorité / Responsabilité**

Les deux vont de pair, la responsabilité étant le devoir d'atteindre des résultats, l'autorité le pouvoir de donner des directives en ce sens.

- **Discipline**

Les employés doivent obéir aux ordres mais les chefs doivent assumer un leur rôle.

- **Unité de commandement**

Une même personne ne peut recevoir d'instructions que d'un seul manager.

1.4.1.4. Coordonner

- **Unité de direction**

Les objectifs doivent être partagés autour d'un but unique afin de favoriser la convergence des efforts et la cohérence des actions.

- **Stabilité du personnel**

Un personnel compétent et motivé ne le reste que s'il est respecté et maintenu dans une certaine sécurité d'emploi.

- **Esprit de corps**

C'est aux leaders de cultiver l'harmonie, la cohésion et la confiance au sein de l'entreprise.

1.4.1.5. Contrôler

- **Priorités de l'intérêt général**

Les ambitions et l'intérêt de l'entreprise sont toujours supérieurs aux ambitions et aux intérêts particuliers.

- **Initiative**

Il faut constamment l'encourager. C'est une vraie force au sein de l'entreprise.⁷⁷

⁷⁷ Ob cit H.FAYOL, « L'administration industrielle et générale », 1916

Après 107 ans, ces 14 principes restent valables et observables pour la plupart.

De la deuxième à la quatrième révolution industrielle, bien des choses ont changé mais la gestion des hommes garde toute sa prépondérance. Le management s'est sophistiqué mais chacun sait aujourd'hui que les profits des entreprises restent le résultat de clients heureux et de salariés satisfaits. Comme l'affirmait Nicolas Machiavel : « C'est parce que les hommes sont toujours les mêmes que la connaissance du passé donne les clés du futur ».

1.4.2-Le rôle du manager selon MINTZBERG :

A la fin des années 1960, Henry MINTZBERG suite à l'étude de 5 dirigeants d'entreprise, a pu identifier 10 rôles essentiels du manager qu'on peut regrouper en 3 catégories à savoir le rôle interpersonnel ; informationnel et décisionnel.

1.4.2.1. Rôles interpersonnels

Trois des rôles du manager découlent directement de la notion d'autorité formelle et impliquent, fondamentalement, des relations Interpersonnelles:

- **Symbole :** De par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir des obligations de nature légales ou cérémoniales
- **Leader:** Le manager est la personne qui guide toutes les activités des subordonnées et les motive.
- **Agent de liaison:** Le manager crée et entretient des contacts aussi bien avec son environnement interne qu'externe, pour le meilleur fonctionnement de l'organisation.

1.4.2.2. Rôles informationnels

Le processus d'information est l'une des clés de la profession du manager. Trois rôles décrivent les aspects liés à la dimension informationnelle du travail du gestionnaire.

- **Observateur actif (monitor)**

Le manager rassemble le plus grand nombre d'informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées ou membres de l'organisation.

- **Diffuseur (disseminator)**

Le manager diffuse et transmet les informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées aux membres de l'organisation.

- **Porte-parole (spokesman)**

Le manager transmet l'information sur le plan de l'organisation à l'extérieur, au conseil d'administration et autre.

1.4.2.3. Rôles décisionnels

Le manager joue le rôle principal dans l'élaboration de son système de prise de décisions. Il y a quatre rôles qui décrivent le manager dans cette optique décisionnelle.

- **Entrepreneur**

Le manager cherche des opportunités et initie de nouveaux projets à l'organisation.

- **Régulateur**

Lorsque l'organisation fait face à des problèmes importants c'est au manager d'essayer de corriger les actions entreprises.

- **Distributeur des ressources**

Le manager est responsable de l'allocation des ressources pour réaliser les différentes activités.

- **Négociateur**

Il représente l'organisation dans les grandes négociations. La négociation c'est une des obligations de la profession de manager, elle peut être quelquefois routinière mais ne peut en aucun cas être esquivée. C'est une partie intégrante de sa profession. Il fournit les données utiles dans le contexte de négociations importantes. (Leadership et management).⁷⁸

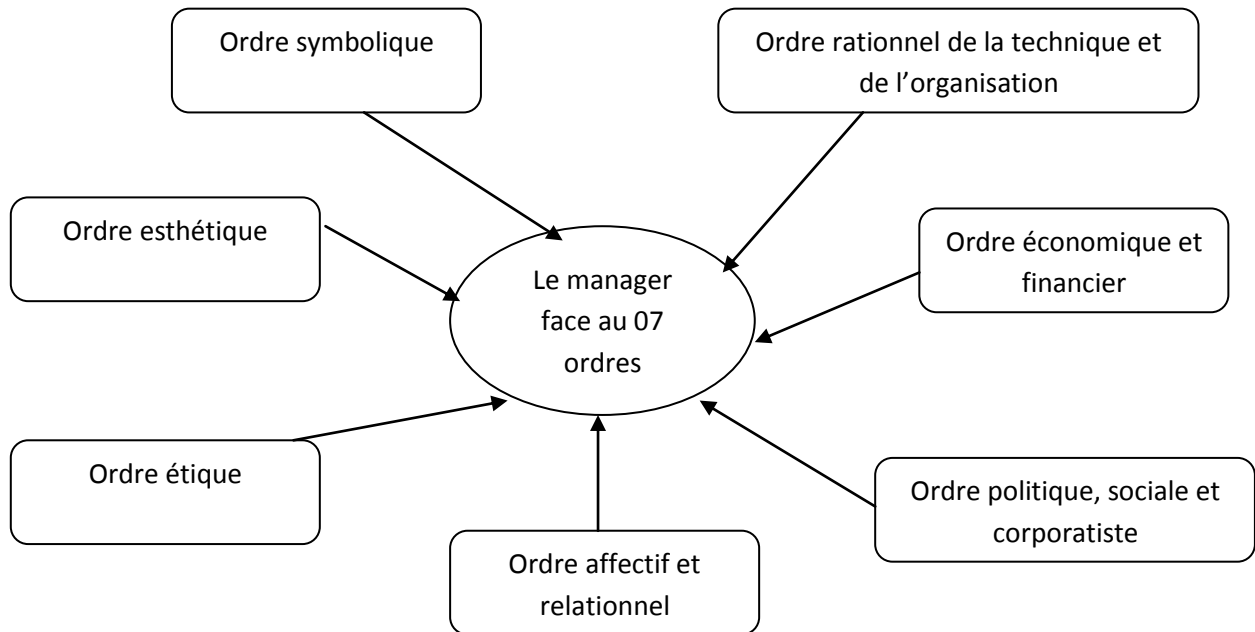
1.4.3-Le rôle du manager face aux différents systèmes de valeur :

Le monde socio-économique, dans sa dimension aujourd'hui planétaire, est soumis à différentes forces plus ou moins contraires les unes avec les autres provoquant tensions et conflits. Ces forces sont la manifestation de systèmes de valeurs, avec leurs impératifs et leur logique d'action qu'ils tentent d'imposer. On peut en citer les 07 systèmes suivants :⁷⁹

⁷⁸ H.MINTZBERG, « Le manager au quotidien », 2006, Organisation Eds D'.

⁷⁹ Lucien ARCOS, Sylvia ARCOS-SCHMIDT, Le grand livre du management, Management, Afnor edition, 2015

Figure n08= les 07 systèmes de valeur



Source : le grand livre du management

1.4.3.1. L'ordre rationnel de la technique et de l'organisation

Cet ordre est présent plus particulièrement dans tous les métiers où la dimension technique reste primordiale. Il impose au manager de maîtriser suffisamment les aspects techniques du métier dans lequel il œuvre s'il veut être légitimé dans son autorité par son équipe. La rationalisation en soi est utile, pratique, car elle permet d'instaurer un cadre de référence commun pour se comprendre, communiquer et agir. Mais elle tend à vouloir tout rationaliser, en ignorant les aspects affectifs et irrationnels, qui caractérisent les relations entre personnes.

1.4.3.2. L'ordre économique et financier

L'ordre économique et financier est devenu l'ordre majeur car de lui dépendent les principales ressources dont l'entreprise (institution) a besoin pour durer, c'est-à-dire les finances. Les enjeux économiques et financiers de productivité, de performance et de rentabilité, qui pèsent de plus en plus sur nos institutions et sociétés entraînent une pression considérable qui se répercute fatalement sur le manager. Pour y faire face, il doit en permanence négocier à la fois avec l'environnement, la concurrence, la hiérarchie et son équipe, les objectifs, la performance, la productivité, l'efficacité, les ressources et les moyens.

Le manager est, en théorie, dépositaire d'un mandat pour adopter la solution optimale, mais les équilibres sont difficiles à obtenir et les choix douloureux : il s'agit pour lui de tenter de concilier des intérêts antagonistes. Dans la réalité, il ne peut que constater le rapport de forces et négocier au mieux pour tenter de rétablir l'équilibre.

1.4.3.3. L'ordre politique, social et corporatiste

L'ordre politique, social et corporatiste se caractérise par l'existence de clivages culturels ou catégoriels, de rapports de forces et de conflits potentiels. Ces derniers se manifestent par la défense d'enjeux corporatistes ou idéologiques au détriment des enjeux collectifs de l'entreprise. Les attitudes des acteurs concernés se caractérisent souvent par les blocages sur les positions acquises et la difficulté à négocier. Ces situations, souvent violentes, provoquent chez le manager un sentiment d'impuissance. Elles peuvent l'inciter à s'enfermer dans un rôle institutionnel ou exclusivement technique, dans une logique bureaucratique pour respecter les injonctions de sa hiérarchie et l'inciter à ne pas faire de vagues.

Cet ordre exerce souvent son influence dans l'implicite, voire l'informel. Son poids transparaît à travers l'opacité des prises de décision et des prises de position qui peuvent paraître totalement irrationnelles. Le manager peut se sentir très démuni et ne dispose pas toujours des grilles de lecture et du réseau d'informations qui lui permettraient d'avoir une vision claire de la situation. Il doit alors accepter de prendre et d'assumer les décisions sur des bases plus qu'incertaines et en se fiant à son intuition plus qu'il ne le souhaiterait.

1.4.3.4. L'ordre affectif et relationnel

L'ordre affectif et relationnel recouvre le domaine des émotions et des sentiments dont relèvent essentiellement la motivation, le rejet, la peur, le désir, la résistance, c'est-à-dire les sources d'énergie ou d'inertie qui rendront une équipe dynamique ou démobilisée.

Souvent les décisions, rationalisées après coup, sont le fruit du désir et de l'intuition bien plus que de la raison. Il peut y avoir des années-lumière entre les résolutions de la raison et les envies du cœur. Ce n'est pas toujours la raison qui a le dernier mot.

Le sociologue américain A.H. Maslow⁸⁰ a mis en évidence l'existence des cinq besoins affectifs primordiaux et la nécessité, pour le manager, de savoir les repérer et y répondre.

De tous les ordres, celui-ci est le plus fluctuant et le plus sensible. C'est de lui que dépend le climat qui sert souvent de baromètre à l'efficacité et à la cohésion d'une équipe. C'est aussi celui sur lequel l'action du manager a le plus d'impact direct, positif ou négatif.

⁸⁰ Abraham Harold Maslow. Devenir le meilleur de soi-même. Éditions Eyrolles, 2013.

1.4.3.5. L'ordre éthique

L'ordre éthique est déterminé à la fois par les valeurs morales et par les valeurs professionnelles de l'entreprise à laquelle appartient le manager, mais également par les siennes propres. Il se traduit a minima par une déontologie.

Par ailleurs, le management d'une équipe exige des compétences de savoir-être. Celles-ci se situent plutôt du côté de l'ordre éthique, c'est-à-dire des valeurs, que du côté des compétences techniques. Elles imposent au manager des notions d'exemplarité et de mettre en accord ses actes, ses paroles et ses intentions.

1.4.3.6 L'ordre esthétique

L'ordre esthétique est plus ou moins présent selon la culture de l'entreprise : il n'a pas le même poids chez un industriel du fast-food que chez un grand couturier, par exemple.

Il se réfère aux notions de beau, d'harmonie, de goût du travail bien fait, de qualité intrinsèque du produit, de niveau de finition, d'image visuelle, d'apparence, etc. Il impose au manager d'intégrer les paris esthétiques du créateur qui font appel au talent, à l'intuition, à l'inspiration, ainsi qu'à la vision subjective que ce dernier peut avoir des clients et du marché.

1.4.3.7 L'ordre symbolique

Qu'il le veuille ou non, le manager se trouve affecté d'un rôle qui fait référence aux figures symboliques du chef, du guide, du pilote, etc. Ce rôle symbolique est nourri des projections de ses collaborateurs et détermine en partie leurs craintes, leurs attentes, leurs attitudes. Ils sont capables, selon les circonstances et l'image qu'ils en ont, de voir en lui tout aussi bien le sauveur providentiel que le despote, le bourreau ou d'en faire le bouc émissaire.

Si le manager n'est pas conscient de ce rôle qu'il remplit malgré lui, il risque de ne pas comprendre un certain nombre de réactions, de comportements, de demandes de la part de ses collaborateurs, qui n'ont pas grand-chose à voir avec les aspects rationnels de la fonction managériale. En niant l'existence de cette dimension ou en refusant de l'intégrer dans sa ligne

de conduite, le manager risque de déclencher des réactions et des effets qu'il aurait voulu éviter.⁸¹

Synthèse

En résumé, les attributs des managers représentent leurs caractéristiques propres telle que leur façon d'être leur façon de parler ou encore leur caractère d'un point de vue personnel mais aussi les compétences et leur pouvoir et rôle à jouer d'un point de vu professionnel. Plusieurs auteurs ce sont penché sur cette notion d'attribut et notamment le rôle des manager car c'est là que se rencontre les deux aspects personnel et professionnel précédemment cités, on retrouve notamment les travaux de FAYOL et de MINTEZBERG qui présentent chacun de leurs côtés plusieurs aspect de ce rôle selon leurs vision et selon les exigences de l'époque, on remarquera en comparant que FAYOL S'exprime beaucoup plus sur un rôle administratif et en interne par rapport à l'entreprise et si on observe bien chez MINTZBERG, on peut inclure le rôle Fayolien dans ce qu'il a appelé le rôle décisionnelle, et il développe l'idée de son prédécesseur en rajoutant deux catégorie supplémentaires qui sont le rôle informationnel et interpersonnel qui par exemple incluse l'environnement externe à l'entreprise, mais aussi l'aspect émotionnelle des collaborateur ce que le théoricien de l'école classique à d'une certaine façon omit. Une autre approche existe définissant le rôle des managers selon les différents systèmes de valeur tel que l'éthique ; l'esthétique ou la politique.

⁸¹ Ob cit Lucien ARCOS, Sylvia ARCOS-SCHMIDT, Le grand livre du management, Management, Afnor edition, 2015, p11-15

Section02 : Le concept de leadership

Le concept de leader à depuis l'antiquité fasciné et inspiré les auteurs à travers les époques, Mais depuis ces deux derniers siècles le leadership occupe une place majeure au centre des sciences de gestion et de management notamment pour ses répercussion sur la productivité la performance et la motivation. Donc Qu'est-ce que le leadership qu'elles sont ces différentes approches ? Et qu'est ce qui le distingue du simple manager.

2.1. Définition du leadership

Durant une interview intitulée : « **Henry MINTZBERG** : « Du leadership, et puis ? »⁸² Ce dernier en parlant de son livre *Rebalancing Society* (2015) S'interroge : « N'importe quelle personne à la tête d'une organisation est un leader par définition. C'est drôle, pourquoi y a-t-il autant de leaders, mais si peu de leadership ?... Je crois que c'est une erreur de laisser tomber le mot manager en le remplaçant par leader. Le problème avec les mots leader ou leadership, c'est qu'ils réfèrent à un seul individu. Voilà pourquoi je suis un amateur du communityship⁸³ ». Donc si un manager n'est pas forcément leader, qu'est ce qui fait le leadership ? Et qu'entend-t-il par communityship ?

Le leadership a été étudié et définie par plusieurs approches telle que l'approche transformationnelle qui s'intéresse aux variables qui font d'un leader un agent de changement, ou encore l'approche situationnelle qui repose sur la flexibilité des style de management⁸⁴. Dans le cadre de ce travail de recherche, l'approche la plus appropriée à analysé est celle axée sur les attributs du leader. Elle se scinde en deux catégorie, l'approche axée sur les trait et celle axée sur le comportement (bihavioriste).

2.1.1. L'approche axée sur les traits

« Un trait est défini comme une caractéristique physique ou psychologique à laquelle l'émergence et le succès d'un leader peuvent être clairement attribués et que l'on peut circonscrire à l'aide de l'observation et de l'analyse rigoureuse des données »⁸⁵.

Cette approche repose sur l'idée que certains individus sont des leaders naturels autrement dit un individu est considéré comme leader s'il possède certaines

⁸² <https://www.lesaffaires.com/>

⁸³ [RebalancingSociety.org](https://www.rebalancing.org/)

⁸⁴ L'impact de leadership et le style de commandement sur la cohésion du groupe. Mémoire de fin d'étude de : AIT AISSA Louiza ; AIT AISSA Siham ; CHETTAB Nadia

⁸⁵ ANN-RENÉE BLAIS et BERNARD SINCLAIR-DESGAGNÉ, *Leadership en 3c, Capacités, Conduite, Circonstances*, éd Cirano, Décembre 2002, p:6.

aptitudes qui le distingueront toujours des autres et détient des traits personnels innés. A travers ces traits les premières études sur le leadership ont cherché à identifier les caractéristiques essentielles qui permettent de distinguer un bon dirigeant du mauvais. Toutefois Les recherches en psychologie sociale n'ont jamais pu mettre en évidence l'existence de caractéristiques innées des leaders, notamment une éventuelle vertu charismatique. Ainsi BIRD (1940), JENKINS(1947) et STOGDILL(1948) examinent de nombreuses études et montrent par leurs critiques que cette approche ne permet pas de trouver une explication acceptable relative à l'identification du leader. Yvan BAREL ajoute que malgré soixante-dix ans de recherches fournies, aucune des études menées ne montre que telle qualité ou telle combinaison de qualités permet à un chef de réussir. C'est pourquoi, dès la fin des années 1940, les recherches se sont portées vers les comportements que privilégient les leaders dans le cadres de leurs fonction : on ne s'intéresse plus à ce qu'ils « sont » mais à ce qu'ils « font »⁸⁶ et donc à leur comportement ce qui nous renvoie au bibehaviorisme.

En résumé cette approche stipule que le leadership émane de certains attributs personnels que possède l'individu, mais bien que ce phénomène soit observable il reste impossible à prouver par une démarche scientifique.

2.1.2. L'approche behavioriste

Cette approche est basée sur deux théories, celle axée sur les catégories de comportement et la théorie normative.

2.1.2.1 Les théories axées sur les catégories de comportement

Cette théorie à vu le jour grâce à de célèbres études menées au début des années cinquante.

2.1.2.1.1. Recherches de l'université de l'Ohio (1945 et 1953)

Afin d'identifier les dimensions qui influencent le comportement des dirigeants en d'autre terme demander comment les leaders se comportent dans leur travail de direction, des études et analyses statistiques on été effectuées par les chercheurs de l'université d'Ohio à partir des questionnaires comprenant plus de 150exemples de comportements typiques au près d'un grand nombre de leaders. Deux grands dimensions (facteurs) on été révélées:

A) La dimension « structure » :

⁸⁶ Opcit L'impact de leadership et le style de commandement sur la cohésion du groupe. Mémoire de fin d'étude de : AIT AISSA Louiza ; AIT AISSA Siham ; CHETTAB Nadia

Aussi appelée aussi « comportements centrés sur l'emploi » ou « fonction tâche », elle stipule que le leadership est axé sur la structuration des activités en vue d'atteindre des objectifs organisationnels. Il organise le contenu des relations de travail entre lui-même et ses subordonnés : planifier le travail à exécuter, assigner des tâches précises à chacun, veillé à ce que les règles et méthodes exigés soient suivies. Cette dimension est plus adaptée aux leaders œuvrant dans un but de maximisation de la production.

B) La dimension « considération »

Egalement appelée « comportements centrés sur l'employé » ou encore «fonction socio-émotionnelle ». Contrairement à la première dimension, celle-ci concerne l'intérêt porté par le dirigeant aux besoins de membres de son groupe, elle démontre aussi la volonté de ce dernier à mettre en place une bonne communication et des relations harmonieuses entre lui et ses subordonnés, le leader fait confiance a ces derniers et compte sur leur créativité, et les autorise à participer aux prises de décisions.

Ces deux variables sont considérées comme étant indépendantes ce qui a amené des chercheurs à s'interroger sur l'importance accordée par le leader à ces dimensions. Des réponses variées sont obtenues au cours de plusieurs recherches, où la plus part des auteurs tel que D. Mac GREGOR (1960-1966) et R. LIKERT (1967) insistent sur l'importance de la prise en considération de la dimension humaine du leader. En contradiction R.R.BLAKE et J.S.MOUTON voient la nécessité de s'orienter vers les deux dimensions.

2.1.2.1.2. Recherches de l'université de Michigan(1947)

Après des recherches au près de plusieurs dirigeant les chercheur de l'université du Michigan Arrivent à des résultats similaire à ceux de leurs homologue de l'Ohio, les chercheurs de cette université ont relevés deux types de comportements de leadership, soit «les comportements axés sur les travailleurs » et « les comportements axés sur la production».

Par la suite dans les 60, R.R.BLAKE et J.S.MOUTON se sont appuyés sur ces recherches pour mettre au point une grille managériale qui est « un ensemble de théories sur la façon dont les gens utilisent leur intelligence et leurs compétences, lorsqu'ils travaillent avec et par l'intermédiaire d'autres en vue d'atteindre certains objectifs »⁸⁷. Au final ils

⁸⁷ OUOROU SAOUENGOU Alphonse Moudoukou, L'incidence du style de leadership sur le degré de motivation et de satisfaction des travailleurs dans les entreprises Béninoise, Québec, Juillet, 1991, P54.

reprennent les deux dimensions avancées par les chercheurs de l'université de l'Ohio sous une appellation différente à savoir : «l'intérêt pour la production» et «l'intérêt pour l'aspect humain» et utilise la grille comme un système d'évaluation avec une échelle allant du degré un (01) qui indique un intérêt minimum (plus faible), au degré neuf (09) qui représente un intérêt maximum (plus élevé).

2.1.2.2 Les théories normatives

En termes de leadership de théoricien se distinguent, K. LEWINS et D.MC GREGOR Dont les théories ont été traitée plus haut dans le premier chapitre, en voici l'essentiel.

2.1.2.2.1. Kurt LEWINS

« La théorie de KURT Lewin vise à expliquer les comportements humaines dans leurs totalité par une approche global intégrant les déférents champs de forces aux quel ils sont confronte. K Lewin, s'intéresse pour l'essentiel deux question : le mode d'exercice de l'autorité et de leadership ainsi que la dynamique de groupe »⁸⁸. De part ses travaux on retient trois styles différents de commandement :

-démocratique :

-autoritaire :

-laisser-faire.

2.1.2.2.2 Douglas MC GREGOR

MC GREGOR avec ses deux théorie X et Y avance que deux démarche existe pour inciter les employé à exécuter leurs tâches selon justement le type d'employés, « En ce qui concerne la théorie Y elle préconise une thèse opposés à celle soutenue par la théorie X, les employés ne sont pas naturellement indifférents et opposes aux objectifs des dirigeants .Le travail leur aussi naturel que l'amusement, ils sont pleins d'imagination, de créativité et d'ingéniosité, ces qualités ne demandent qu'a être exploites si le cadre et approprie, ils cherchent la responsabilité et les occasions de faire leur potentialités.

Si la théorie X relève de la gestion traditionnelle, la théorie Y constitue le fondement de la gestion participative »⁸⁹

⁸⁸ MICHEL Plane Jean, management des organisations, éd Dunod, Mai, 2003, P69.

⁸⁹ MICHEL Plane Jean, management des organisations, éd Dunod, Mai, 2003, P53.

2.2. La Différence entre leader et manager

Comme le dit MINTZBERG dans son livre *Rebalancing Society*(2015) « leader et manager sont les deux facettes d'une même pièce », ces deux appellations sont étroitement liées, il rajoute d'ailleurs durant son interview précédemment citée « Le leader qui ne dirige pas ne sait pas ce qui se passe. Le gestionnaire qui ne "lead" pas est ennuyant ». Donc dans l'idéal les deux appellations renvoient à la même personne à la même personne, mais pourtant font référence à deux choses différentes.

Steve JOBS, entrepreneur et fondateur d'Apple et Pixar Soutien l'idée de MINTEZBERG en expliquant selon la vision la différence des rôles que les deux figures jouent, affirme « Le management consiste à persuader des gens pour qu'ils fassent des choses qu'ils ne veulent pas faire alors que le leadership consiste à les inspirer pour qu'ils fassent des choses dont ils ne se pensaient pas capables ».

2.2.1. Selon Peter DRUCKER

L'écrivain et chercheur Peter Drucker, mentionne dans son livre « *the Effective Executive* » (1966) que « le management c'est faire les choses correctement ; le leadership c'est faire les bonnes choses ». De par cette citation il fait le distinguo suivant :

2.2.1.1. Le manager selon DRUCKER

Drucker souligne le fait que les managers se concentrent sur la planification, l'organisation et le contrôle des tâches, des ressources et des processus pour atteindre des objectifs spécifiques. Le manager est généralement associé à des responsabilités opérationnelles et à la gestion quotidienne des activités

2.2.1.2. Le leader selon DRUCKER

Selon DRUCKER l'accent du leadership est mis sur le comportement interpersonnel. Le leader inspire ; motive et trace la voie à suivre. Il est souvent associé à la volonté et le

comportement enthousiaste des adeptes. Il guide et fait converger les individus vers un objectif commun en véhiculant une vision.⁹⁰

2.2.2. La différence entre un manager et un leader selon Clément BERGON:

Avant d'exposer les arguments de son livre « Bon manager: Mode d'emploi »(2023) qui est Clément BERGON ? D'origine française, Clément BERGON est auteur, conférencier, coach et formateur en management et communication, Formateur de coachs à l'Institut de Neurosciences Appliquées, enseignant en école de commerce, superviseur des coachs de la NeuroBusiness School, et auteur du livre « Bon Manager : Mode d'Emploi » écrit avec Jérôme HOARAU coach certifié et consultant en leadership et efficacité professionnelle. Champion du monde de Mind Mapping, il est également co-auteur de « Soft Skills » (2018).⁹¹

Dans son livre, Clément avance qu'il existe sept (07) différences majeures entre un leader et un manager. Il faut garder à l'esprit que aujourd'hui la notion de manager est indissociable du leader le leadership y est une caractéristique fondamentale, cédant il existe des cas où le manager en est dépourvu, ou le plus souvent d'ailleurs la personne exerce uniquement la fonction de management sans forcément avoir toutes les aptitudes requises spécialement par l'entreprise moderne, c'est pourquoi dans l'article suivant, le mot manager fera essentiellement référence au manager qu'on pourrait qualifier de taylorien à l'exemple du contremaître.

2.2.2.1. Développer un leadership.

*« Les leaders ne sont pas forcément des managers, mais les managers pour être bons doivent impérativement développer leur posture de leader ».*⁹²

Le leadership est certes inné chez certains, mais on peut tout de même le développer travailler et l'améliorer, à condition de bien le vouloir.

Les managers ne souhaitant pas développer leur leadership resteront coincés dans une posture de commandant et seront perçus comme souffrant du « **syndrome du petit chef** » (Un manager imbu de pouvoir à tendance tyrannique qui use de son titre pour imposer ses décisions, ceci est souvent dû à un manque d'expérience, de confiance en soi et à une incapacité à gérer la pression). Dans ce cas le manager n'en aura que le titre mais hormis

⁹⁰ Peter DRUCKER, « The Effective Executive », 1966, ed. HarperBusiness.

⁹¹ <https://clement-bergon.com/>

⁹² Clément BERGON, bon manager: mode d'emploi, 2023, Diatenio Eds

d'un point de vue légal, il ne sera pas reconnu par son équipe encore moins apprécié, et il percevra leur crainte vis-à-vis de son impulsivité comme du respect. Cette situation génère au sein de l'équipe une atmosphère négative et tendue et accroît le risque de grève. Son autorité sera vue comme une dictature.

2.2.2.2. Objectifs vs vision.

*« Un manager a des objectifs tandis que le leader véhicule une vision ».*⁹³

Un manager (au sens classique) transmet des données, donne des ordres et impose la conduite à avoir et les résultats à obtenir. Le leader quant à lui crée l'envie de participer au projet, il donne un sens et/ou un but aux tâches à effectuer, il fait adhérer les collaborateurs à sa cause et les motive.

2.2.2.3. La perception des collaborateurs.

« Le manager veut des exécutants, le leader veut développer des leaders ».

En effet en accédant au poste de manager on passe de la posture de savoir faire à celle de savoir faire faire, c'est-à-dire qu'on passe d'une situation de responsable du travail à une situation de responsable des individus responsables du travail.

Don à long terme le leader crée une équipe suffisamment autonome qu'elle n'aura plus besoin de lui dans le sens où il n'aura plus besoin de les guider dans l'exécution des tâches, cela démontre sa confiance en lui de part les fait qu'il n'a pas peur de perdre sa place dans le groupe d'ailleurs essayer de la conserver ne fait pas partie de ses préoccupations, il joue un rôle de coach qui fait qu'il est fier du progrès de ses équipes, et qu'il œuvre dans le but de développer leurs potentiel.

A l'opposé le "petit chef" reste accroché au désir de se sentir indispensable et a cette peur d'être surpassé et remplacé perdant ainsi le rôle qu'il a à jouer et son emprise sur ses subordonnés

Chester BERMARD (1886–1961), manager américain et célèbre auteur de « Functions of the Executive » (1938) explique bien ce point par sa citation « Les managers ont des subordonnés, les leaders ont des suiveurs ».

⁹³ opcit Clement BERGON, bon manager: mode d'emploi, 2023, Diatenio Eds

2.2.2.4. La notion de confiance.

*« Le leader fait grandir la confiance en faisant confiance. Le manager contrôle ».*⁹⁴

Evidemment la n'exclue pas le contrôle, au contraire il est important de vérifier que l'exécution du travail se passe comme prévue, Mais la différence la entre leader et manager n'est autre qu'une question de dosage, et de la manière dont en contrôle. Les leaders savent que pour développer l'autonomie et les compétences de leurs équipes ils doivent les aider à développer leur confiance en eux, ce qui se fait généralement par le Feedback positif et constructif, c'est-à-dire commencer par la valorisation de ce qui est bien fait, par les encouragements, les remerciements au lieu de directement pointer du doigt les erreurs et les imperfections de leur travail. Ça se fait aussi via la délégation qui selon Clément BERGON passe par quatre (04) niveaux :

- Demander des options au collaborateur en prenant la décision finale.
- Demander d'exécuter la tâche et de nous tenir au courant en tant que manager, des avancées au fur et à mesure.
- Demander de gérer et prévenir quand ça sera fait.
- Demander de gérer en considérant qu'on n'a pas besoin d'être tenu informé.

Cette délégation relève aussi, bien évidemment, du niveau de confiance en corrélation avec la compétence et le niveau d'expérience du collaborateur en question. Ainsi les membres de l'équipe apprennent à être autonome se familiarisant avec la prise de décision et d'initiatives, et peu à peu ils deviennent pour l'entreprise une source de propositions et deviennent proactifs.

2.2.2.5. Qui désigne le leader.

*« Les leaders ne s'autoproclament pas leaders alors que les managers si ».*⁹⁵

On ne s'autoproclame pas leader, cela dépend de la perception des autres membres de l'équipe, est-ce qu'on dégage un certain leadership ? Est-ce qu'on leur donne envie de nous

⁹⁴ Opcit Clément BERGON, bon manager: mode d'emploi, 2023, Diatenio Eds

⁹⁵ Clément BERGON, bon manager: mode d'emploi, 2023, Diatenio Eds

suivre ? Pour y parvenir les leaders font preuve d'humilité et d'empathie, ils ont d'excellentes capacités de communication, ils parlent avec leurs équipes non pas à leurs équipes. Ils encouragent la prise de décision et ne cherche pas à dominer mais à accompagner.

2.2.2.6. Stabilité vs changement.

*«Les managers cherchent la stabilité tandis que les leaders aiment le changement ».*⁹⁶

Les managers ont tendance à respecter les règles à la lettre, ils font en sorte de toujours rester dans leur zone de sécurité, en se tenant toujours au plus loin des frontières que constitue la réglementation. Il est important de préciser que le confort n'est pas interdit, bien qu'il soit qualifié par la quasi-totalité des auteurs en développement personnel comme étant l'addiction la plus dangereuse dans laquelle souffrent les humains, on peut se le permettre en instaurant ce qu'on pourrait appeler un « rythme de croisière » dans l'accomplissement du travail. Mais les leaders ont conscience que là où il y a plus de risque il y a généralement plus à y gagner, c'est là où se trouvent les opportunités, et c'est la raison pour laquelle ils aiment repousser les limites et challenger leurs collaborateurs pour les habituer à la turbulence de l'environnement, qu'il soit toujours prêt et pour toujours être la meilleure version d'eux-même.

2.2.2.7. Le sens de la responsabilité.

*« Les managers cherchent des coupables. Les leaders assument leurs responsabilités et celle de leurs équipes ».*⁹⁷

Le manager en cas de problème ou d'échec blâmera ses subordonnés et aura tendance à se protéger en rejetant la faute, alors que réellement son rôle, et plus précisément les fonctions de direction et de contrôle servent justement à éviter de telles situations, ce qui fait que dans une certaine mesure c'est leur inefficacité et par extension celle du manager qui crée la crise et qui source de problèmes.

Le leader lui a pleinement conscience de ses responsabilités et sait que si un imprévu est mal géré, c'est qu'il y a une faille dans sa stratégie, si son équipe échoue c'est qu'il a échoué. Mais ce qui lui vaut la confiance et l'admiration de ses collaborateurs c'est qu'il est prêt à endosser leurs erreurs et qu'il constitue un rempart entre eux et les accusations qu'on leur porte et ils se sentent de se sentir protégés et en sécurité avec lui.⁹⁸

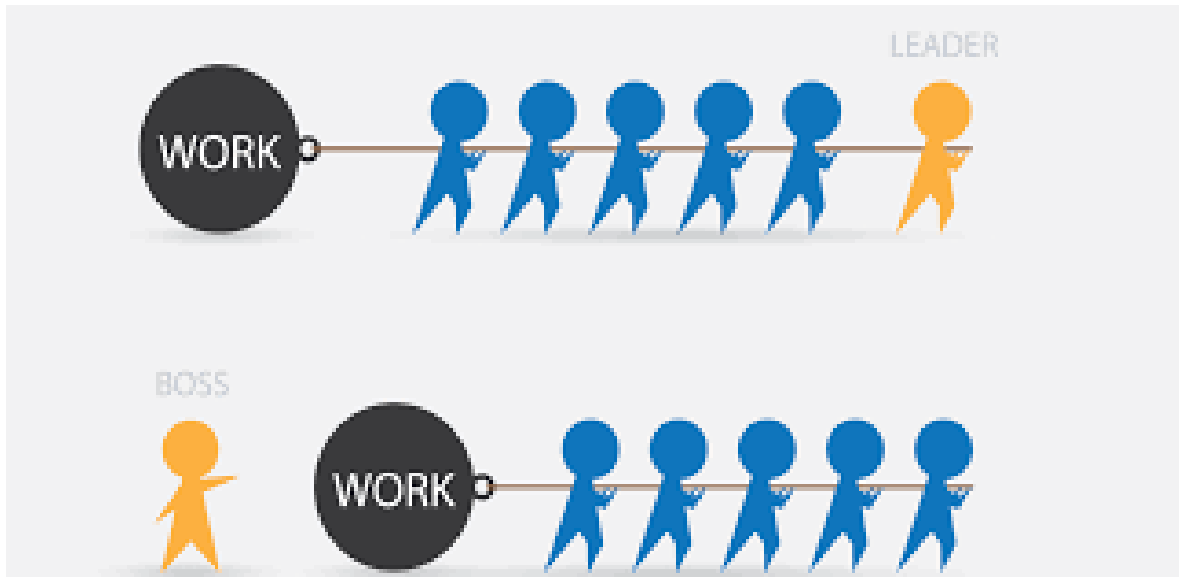
⁹⁶ idem

⁹⁷ idem

⁹⁸ Clément BERGON, bon manager: mode d'emploi, Diatenio Eds, 2023

La figure suivante illustre bien la différence entre la façon dont un leader est perçu comparé au manager dit « petit chef ».

Annexe°01 : Figure explicative de la différence de comportement entre leader et manager.



Source:<https://passeportmanager.com/>

Synthèse

En synthèse de cette deuxième section, le leadership est l'attribut le plus illustre chez un « bon » manager, il dépend de plusieurs facteurs tels que les traits de caractère et les comportements, mais la réalité est qu'aucune étude n'a pu définir scientifiquement ce concept, surtout quand on prend en compte le fait que c'est une notion qui est perçue, ou autrement dit, dont les autres décident et non pas le leader en question. L'ambiguïté qui perdure est que manager et leader sont confondus, car d'une part ils renvoient à la même personne idéalement mais d'autre part abordent deux principes complètement différents bien que similaires en apparence, mais le fait est comme le dit MINTZBERG que ce sont les deux facettes d'une même pièce.

Section03 : Les répercussions des décisions des managers sur la motivation des collaborateurs.

Vu que la motivation est un facteur extrêmement instable et variable dépendant à la fois du temps, du lieu et des personnes en elles même, l'étudier l'évaluer et comprendre ce qui l'influence est une tâche particulièrement difficile et complexe. Pour comprendre cet impact qu'ont les décisions et comportements des managers sur la motivation, il est fondamentalement important d'affiner notre questionnement à ce sujet. On remarquera que le résultat est binaire car l'impact d'une décision peut être soit positif et donc motivant, soit négatif donc démotivant, la notion de non influence des décisions sur la motivation dans ce travail de recherche n'est pas prise en compte, car cela revient à une absence de motivation qui à la langue épuise et démotive les collaborateurs, la monotonie et l'absence de changement et de stimulation épuise le moral des équipes. Ce postulat nous propose donc deux questions de base :

a) Qu'est ce qui engendre la motivation ? C'est un questionnement passif qu'on va reformuler en un questionnement actif qui concorde mieux avec l'esprit du management ce qui donne donc : Comment motiver ?

b) Qu'est ce qui cause la démotivation ? Que nous allons garder sous cette forme car le manager n'a pas pour but de démotiver mais doit en connaître les causes afin de pouvoir l'éviter.

Dans ce qui suit nous allons donc essayer de démontrer les processus et les méthodes par lesquels les managers passent pour créer la motivation et tenter d'illustrer ce qu'il faut éviter pour ne pas susciter l'effet inverse.

3.1. Comment motiver

Dans son livre « L'art de motiver »(2009) Michael AGUILAR dans son discours concernant la motivation et ses sources présente entre autre l'idée de base pour motiver « on le répétera jamais assez : Pour motiver quelqu'un, le premier levier et le plus puissant est de lui permettre de satisfaire ses besoins, non les vôtres. Et par-dessus tout c'est de lui donner la possibilité de satisfaire les besoins qu'il ressent le plus intensément au moment précis où vous voulez le motiver». ⁹⁹

⁹⁹ AGUILAR Michael, « *l'art de motiver* », DUNOD, Paris, 2009

L'auteur appuie ses propos par le témoignage d'une consultante en organisation (Abigaël VOIRON-CHENEY) : « Je viens de passer trois semaines à travailler comme jamais je ne l'ai fait, pour tenir les délais d'un client ultra exigeant. Les trois derniers jours j'ai apporté un lit de camps et j'ai dormi au bureau. Nous avons pu rédiger nos conclusions et livrer notre étude à temps. Mon patron pour me remercier m'a offert un livre d'art contemporain et une entrée à la FIAC (salon d'art contemporain) avec un petit mot disant qu'il m'interdisait de me présenter au bureau ce jour-là. Rien ne pouvait me faire plus plaisir car je suis passionnée d'art contemporain ». ¹⁰⁰

On voit bien de part ce cas que bien connaître ses employés, et les récompenser en fonction de la préférence de chacun peut être un outil efficace de motivation. Mais en analysant d'un point de vue managérial et motivationnel on est en mesure de lire entre les lignes que le manager de Abigaël VOIRON-CHENEY a surtout apporté connaissance à certains de ses besoins de base : la reconnaissance en lui offrant un cadeau, et le confort en anticipant son besoin de reports après ses efforts et en lui offrant une journée de repos.

Dans cette quête à la satisfaction des besoins, Michael AGUILAR propose dans son livre la première réponse pour parvenir à motiver qui est la suivante :

3.1.1. Parler le langage SACRÉ

SACRÉ est un acronyme formé par les initiales des cinq principales familles de motivations des individus (en dehors des besoins primaires). La Sécurité ; l'Appartenance ; le Confort ; la Reconnaissance et l'Épanouissement. Les autres motivations, aussi importantes qu'elles soient, sont pour la plupart souvent secondaires par rapport à la puissance d'entraînement de ces cinq familles¹⁰¹. Il nous est impossible d'évaluer ni de suivre en permanence les quinze facteurs de motivation des collaborateurs (Les quinze types de besoins cités dans la section 2 du premier chapitre). Il nous faut donc disposer d'un outil simple et opérationnel pour diagnostiquer « le profil motivationnel » Et c'est l'objectif de cette méthode SACRÉ.

Cette méthode avant d'être applicable par les actions et décisions est d'abord applicable verbalement, et c'est ce qui la rend intéressante. On la remarque bien chez les bons commerciaux, car au lieu de citer aux clients potentiels ou au prospect les caractéristiques de leurs produits ou de leurs entreprises qui sont en somme un ensemble d'informations factuelles qui ne sont pas présentées du point de vue de l'autre (tel que le chiffre d'affaire de l'entreprise ou sa renommée)

¹⁰⁰ Idem AGUILAR Michael, « *l'art de motiver* », DUNOD, Paris, 2009

¹⁰¹ <https://www.cairn.info/l-art-de-motiver--9782100746040-page-99.htm#:~:text=Pour%20pouvoir%20motiver%2C%20il%20faut,et%20les%20femmes%20en%20entreprise.>

ils parlent en terme de bénéfices qui signifie faire valoir à un interlocuteur les avantages que représente pour lui la proposition qu'on lui fait¹⁰².

L'exemple ici est sur les commerciaux mais la même chose s'applique pour les collaborateurs d'une entreprise, dans les réunion ou les entretient surtout a but motivationnels il faudrait favoriser un discours mettant en avant les bénéfice qu'il pourrait percevoir en citant les besoins SACRE en mettant l'accent sur ceux qui les intéresse le plus (on ne citera pas par exemple le fait d'être garder dans l'entreprise comme solution au besoin de sécurité à un employé aux compétences qui sont très demander ailleurs ou même a un employé en CDI car ce besoin est déjà satisfait de ce coté la).

Pour satisfaire les besoins SACRE Michaël AGUILAR propose quelques idées.

Le besoins de Sécurité

- Offrir un CDI plutôt qu'un CDD ou emploie temporaire.
- S'engager par écrit plutôt que oralement.
- Rédiger une définition de poste ou un référentiel de compétences pour un poste donné.
- Ne promettre que ce qu'on est sûre de pouvoir assurer.
- Donner un salaire de base permettant de couvrir les dépenses essentielles.
- Définir clairement les critères d'évaluation de la performance.

Le besoin d'appartenance (liens et ambiance)

- Organiser des séminaires ou convention permettant à chacun de se retrouver.
- Organiser des pots de départ.
- Multiplier les objets aux couleurs de l'entreprise (t-shirt, stylo, cravate etc).
- Célébrer les anniversaires, mariages et naissances.
- Ne pas remplacer les réunions de formation par du e-Learning.
- Créer des coupes et médailles qui récompensent: La fidélité à l'entreprise, un exploit,

Le besoin de confort

- Investir dans une bonne machine à café.
- Ne pas économiser sur les ergonomies des postes de travail.
- Offrir de bon fauteuil de bureau.
- Acheter des iMac plutôt que des pc.
- Diffuser une musique en fond sonore dans les bureaux.
- Aménager les horaires de travail quand c'est possible.

Le besoin de reconnaissance

- Savoir dire bonjour, au revoir, merci, félicitations, beau travail.
- S'intéresser à la vie des collaborateurs directs.

¹⁰² Op.cit. Michaël AGUILAR « l'art de motivé, 2009, page 94-98

- Les inviter à raconter leurs réussites, exposer leurs méthodes au cours de réunions.
- Les faire témoigner dans le journal interne en séminaire.
- Récompenser les mérites au moyen de titres, diplômes, médailles.
- Valoriser leur fonction sur leurs cartes de visite (responsable commercial plutôt qu'attaché commercial).

Le besoin d'épanouissement

- Offrir des livres de développement personnel/professionnel.
- Inviter des personnalités à intervenir au moment de vos conventions annuelles.
- Dépenser tout le budget de formation professionnelle et même au-delà.
- Fixer des objectifs ambitieux mais accessibles.
- Concevoir des parcours de formation avec des dispositifs de montée graduelle en compétence.
- Confiez des missions transversales.¹⁰³

3.1.2. Partager les mêmes valeurs

Pour être reconnu comme leader par ses collaborateurs un manager doit regrouper deux qualités indissociables pour gouverner à long terme : des valeurs (savoir être) et des compétences (savoir et savoir faire), en d'autre terme son équipe accepte son autorité en fonction de ce qu'il est et ce qu'il fait. Cependant d'après l'ouvrage « l'art de motiver » quand on demandait aux participants des leurs différents séminaires les caractéristique d'un manager motivant la majorité s'accorde a mettre en avant sont savoir être avant la compétences, en effet d'après l'ouvrage sur une trentaine de qualités cités associées aux managers d'élites 90% représentent des valeurs et du savoir-être, toute fois ça ne signifie pas que la compétences n'est pas importante, mais ça confirme que la légitimité des dirigeants ne repose pas sur leurs performances professionnelles, du moins pas uniquement, ces derniers se voient obligé d'accomplir un travaille sur eux même sur leur propre personne car des valeurs solide et de préférence en phase avec celles des collaborateurs sont la clé pour assoir son autorité , qu'elle soit reconnue et acceptées et pouvoir développer la motivation.

De part cette autorité donc acquise, un manager peut et doit faire régner l'ordre pour assurer la cohésion d'équipe les maitres mots sont « respecter et se faire respecter ». Pour instaurer une certaine discipline et donner une image de bases sur ces valeurs que partage l'entreprise, toutes ont des chartes éthiques et la plus part sont identique, mais le but est que ce qui y est écrit soit en phase avec la réalité des choses, car une publicité mensongère est le premier pas vers la démotivation. Michaël AGUILAR appuis cette avec le témoignage de Didier LESPARRÉ, un assureur « Quand j'ai rejoint l'entreprise il nous a été remis une plaquette qui ventait les mérites

¹⁰³ Op.cit. Michaël AGUILAR « l'art de motivé, 2009, page 94-98

de l'équipe et les valeurs collectives. D'ailleurs nous sponsorisant une équipe de rugby de premier rang. Mais au sommet de l'entreprise c'est la foire d'empoigne. Nos dirigeants ne s'entendent pas et ne manque pas une occasion de marquer leurs divergences. Et ils veulent nous faire croire que la notion d'équipe leur importe, alors que chacun ne cours que pour son écurie ? ».

Après ce témoignage, il n'y a plus grand-chose à rajouter, car cela démontre l'importance du comportement des dirigeants et leur façon d'être, vu par les collaborateurs et l'incidence sur le moral de ces derniers.¹⁰⁴

Synthèse

Pour résumé, le troisième chapitre est la continuité des deux premier dans le sens ou la motivation est entre autre l'un des buts leadership que les managers de par leur rôle, visent à atteindre et que c'est le résultat d'un bon leadership car au final un collaborateur qui s'inspire de la vision de son supérieur hiérarchique et qui vise à atteindre la même finalité est automatiquement motivé. Toutefois cette section met en avant deux différentes manière selon Michael AGUILAR pour motiver, à savoir le langage SACRE et le partage des mêmes valeurs.

Conclusion :

Pour conclure ce chapitre, on dira qu'être manager (notamment au sens contemporain y assimilant la posture de leader) n'est pas juste une position sur l'organigramme de l'entreprise ou un titre que l'on se voit attribuer, mais un tout, un ensemble de caractéristiques physiques et morales que doit incarner le détenteur du titre ,comme le démontre la première section, pour légitimer ça place au près de ses collaborateurs, car il n'existerait pas de chef sans l'existence d'une équipe.

Le rôle du manager dans une entreprise est essentiel dans sa survie et sa pérennité ainsi que dans la dans l'exploitation optimale des ressources pour l'atteinte des résultats escomptés. On peu observer dans la section02 comment ce rôle à évoluer avec l'évolution à travers les époques suivant l'évolution du contexte économique et de l'environnement des entreprises, mais en regardant de plus près on remarque que les bases restent les même les managers ont appris à assimiler les leçons des époques passées et à s'en servir de base solide pour bâtir un avenir plus solide, avenir d'ailleurs qui avec le changement des époques à pris un sens collectifs, c'est-à-dire que les collaborateurs qui n'étaient autres fois qu'un facteur de production sont désormais la clé du succès et leurs réussite garantie celle de l'entreprise.

La ressource humaine étant devenue une ressource dont la performance est corrélée au taux de réussite, il donc important de leur assurer satisfaction en les motivant dans la mesure du possible, ou en évitant au moins les facteurs de démotivation qui pourrait entrainer l'organisation dans une spirale infernale la menant à ça perte. La section03 de ce chapitre essaye de regrouper et étudier quel comportement un manager dit adaptée pour le bien d son équipe, et quelles répercussion ses décision peuvent avoir.

¹⁰⁴ Opcit AGUILAR Michael, « *l'art de motiver* », DUNOD, paris, 2009

Chapitre III :

Analyse des attributs des managers et
leurs implications dans la motivation
des collaborateurs

Section01 : présentation de l'organisme d'accueille.

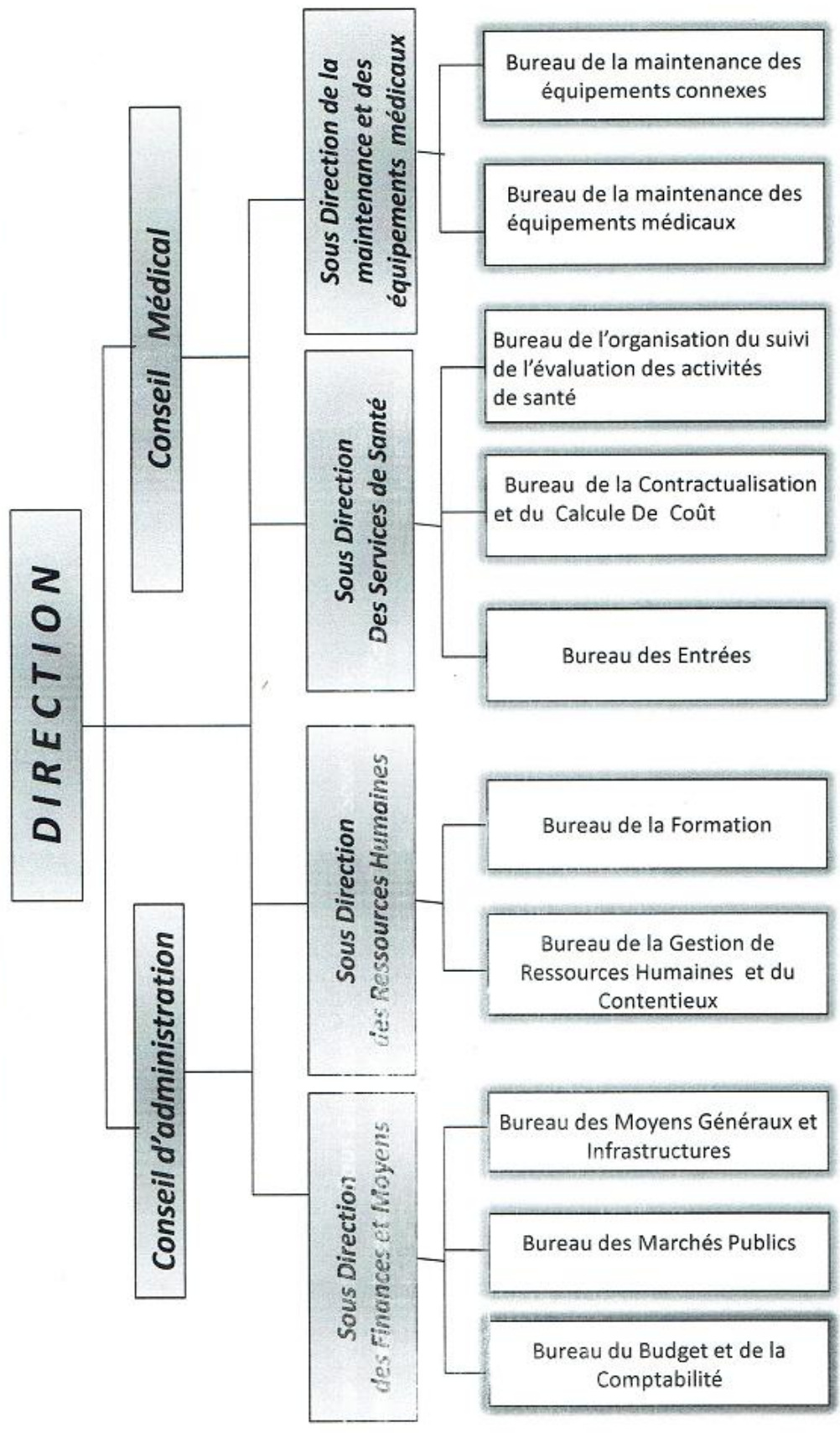
La construction de l'EPH Ouadhia a débuté en 2014 en système de bâtiments séparés pour en optimiser l'ergonomie et les adapter à leurs futures fonctions, l'hôpital de Ouadhia a été inauguré le 05 juillet 2021 comme annexe à l'EPH de Boghni dans un cadre asés spécial, en effet il ouvre prématurément ses portes dans la période du COVID plus précisément durant les incendies de l'été 2021 avec comme seule service fonctionnel le service des urgences pour venir en aide aux victimes des flammes. Ce n'est qu'en 2023 qu'il a obtenu le titre d'hôpital suite au décret exécutif N° 20/76 du 28 mars 2023.

Aujourd'hui l'établissement dispose de 60 lits répartis sur six services : Médecine interne, pédiatrie, gynécologie obstétrique, chirurgie hémodialyse et UMC (urgences médical et chirurgicales) et d'autres services ne tarderont pas à être rajouter à la liste tel que le service de radiologie quasiment fonctionnel actuellement et d'autres encore. Cet EPH assure les soins d'une population de 11313 habitants venant des trois daïra : Ouadhia, Ouacif et Beni-Yenni.

Notre stage pratique portant sur le domaine de la gestion et du management, il fut essentiellement mené au niveau de l'administration de l'hôpital. Afin donc de mieux comprendre les rapports hiérarchiques qui lient entre eux nos différents sujets d'études, nous avons demandé à avoir accès à l'organigramme de l'établissement pour avoir une vue globale de la structure.

ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER DE OUADHIA
 DEHILES Slimane

ORGANIGRAMME DE L'EPH DE OUADHIA



1.1. La direction

On y retrouve le directeur de l'EPH (et ses secrétaires) c'est là où toutes les décisions stratégiques sont prises, c'est aussi le point de liaison entre la DSP et l'hôpital. Bien que les services aux niveaux tactiques aient une certaine autonomie, ils doivent de façon régulière rendre des comptes à leurs hiérarchies, aussi les décisions importantes notamment les décisions financières doivent obligatoirement passer par la direction pour analyse et validation par le cachet du directeur avant que le budget soit débloqué. La direction est aussi chargée de négocier avec les prestataires et/ou les traitants telle que l'équipe de restauration qui sont des particuliers recrutés par l'EPH. Sinon on y retrouve aussi le rôle de toute direction qui est celui de coordonner entre les ressources humaines et matérielles, de gérer l'administratif, de prendre en charge les négociations si besoin, et de tenir la tutelle informée.

1.2. La sous direction des finances et moyens

Cette fonction a pour rôle de traduire en chiffres tous les besoins exprimés au sein de l'établissement, de répartir le budget de façon efficiente et par ordre de priorité surtout dans le cadre actuel où l'hôpital est nouveau et dispose donc de moyens assez limités. En bref, au rôle de la DFM est d'établir un diagnostic interne du côté matériel de le chiffrer et l'envoyer ensuite vers la direction car aucune opération financière n'a lieu sans la signature et le cachet du directeur. Il est important de noter que au-delà du matériel, ce bureau est aussi et surtout responsable du calcul et de la distribution des salaires, ainsi que des sanctions (retrait sur salaire) en coordination avec la DRH, et des primes individuelles en dehors des établissements publics.

1.3. La sous direction des ressources humaines

La DRH a sans doute la communication la plus transversale au sein d'une organisation, c'est le maillon de la chaîne qui relie tout les autres, son rôle consiste à s'assurer de placer les bonnes personnes aux bons endroits, toute fois cette mission devient difficile dans le domaine public où souvent on impose le recrutement d'employés par décret présidentiel, bien que leurs profils et leurs compétences ne correspondent pas forcément à ce dont l'entreprise a besoin. Mais encore une fois la DRH a pour rôle de faire face à ce genre d'aléas en formant ces nouveaux collaborateurs pour les postes qui leur seront confiés et en

mettant en place une certaine polyvalence pour d'une part remédier au manque d'effectif dû à l'ouverture prématurée de l'hôpital et d'autre part pour faire en sorte que les employés déjà présents puissent en parallèle de leur travail jouer un rôle de formateurs et à la fois empêcher qu'il reste des postes vacants ou à l'inverse qu'il y ait des collaborateurs sans travail.

1.4. La sous direction des services de santé

La DSS est une fonction qui constitue un point de liaison entre le staff médical et l'administration il faut donc à sa tête une personne compétente sur les deux volets, l'information remonte du service par le chef de service qui fait un compte rendu au responsable DSS qui ensuite prend des décisions en conséquence. Nous avons aussi pu remarquer durant notre période de stage que le fait que le responsable de cette fonction appartienne au domaine médical lui confère une certaine notoriété auprès des médecins qui acceptent donc mieux son autorité. Bien évidemment dans ce poste il est surtout question de gérer, à titre d'exemple c'est ici que sont établies les plannings des médecins.

1.5. La sous direction de la maintenance et des équipements médicaux

La DMEM, d'un point de vue technique est la fonction nécessitant le plus de compétences techniques car le rôle qui leur est confié demande énormément de rigueur et de précision, et un large savoir faire, on a pu voir durant notre stage que le directeur de cette fonction pour pouvoir mener au mieux sa mission a dû passer non pas par une mais plusieurs formations techniques et continue encore de se former pour être à jour concernant les nouvelles méthodes ou les nouveaux produits susceptibles d'améliorer le rendement ou d'améliorer la qualité du travail fournis au sein de l'organisation, Le rôle de cette sous direction est de faire un diagnostic matériel mais cette fois du côté médical (dans les différents services) pour détecter les éventuels besoins en matériel et pour recenser la quantité déjà existant en stock. On y retrouve aussi le rôle de maintenance qui peut être soit préventive c'est-à-dire un check-up pour évaluer l'état des machines des outils et des lieux (le choix des matériaux tel que les revêtements des surfaces relève aussi de leurs fonctions), ou soit curative ou en d'autres termes les réparations des équipements défectueux si possible ou bien s'assurer que le prestataire chargé de la réparation utilise les bons matériaux, les bonnes pièces et que le prix de la prestation soit correcte.

Section02 : Méthodologie de travail.

Afin de présenter un travail pertinent et à la hauteur des exigences nous avons opté pour une double démarche méthodique :

La première démarche consiste à la consultation de différents types de documents : ouvrages, articles, blog, sites web... dans le but de faire une collecte d'informations afin d'aboutir à une revue littéraire affirmant nos propositions et apportant réponse à notre problématique, nous permettant ainsi d'enrichir le volet théorique de notre travail de recherche.

La deuxième démarche quant à elle est une démarche empirique appuyée par un stage pratique au sein de l'EPH Ouahia nous permettant de confronter les données théoriques précédemment collectées à la réalité du terrain, et ce en s'aidant de plusieurs outils de management. Cette démarche se scinde en deux approches :

Une approche qualitative, ciblant les managers (Le directeur et sous-directeurs des quatre fonctions au niveau tactique) apparent sur l'organigramme de l'EPH : sous-direction des ressources humaines DRH, sous-direction des finances et moyens DFM, sous-direction des services de santé DSS et la sous-direction de la maintenance et des équipements médicaux DMEM). Elle est mise en place par des interviews avec chacun de ces derniers et elles sont guidées par un guide d'entretien qu'on retrouve dans l'annexe N°02 contenant des questions ouvertes permettant de mieux comprendre le quotidien d'un manager ainsi que ses avis et son rôle.

Afin de mener à bien cette étude qualitative, surtout dans la phase d'analyse, nous avons fait appel à un outil d'analyse psychologique permettant de cerner au mieux la personnalité des managers pour en établir un profil type. Cette méthode dans le jargon psychologique s'appelle le Big Five.

La deuxième approche est une approche quantitative, c'est-à-dire statistique, elle s'intéresse surtout à la notion de motivation afin d'appuyer nos résultats et d'avoir un avis global sur l'état des collaborateurs qui ont été notre sujet d'étude durant cette deuxième approche. La méthode utilisée était l'échantillonnage, nous ne pouvions pas étudier le cas de chacun des employés de l'hôpital, néanmoins, nous avons pu avoir des échanges verbaux avec la grande majorité d'entre eux (entretien libre) qui nous permettent donc de connaître leur

avis vis-à-vis de nos principales interrogations, et ayant donc conscience des l'avis global au sein de l'organisations on peut alors se permettre de généraliser le résultat de l'étude effectuée sur uniquement un échantillon d'employés, cette dernière a été menée par le biais d'un questionnaire individuel

Section 03 : analyse et discussion des résultats.

Dans cette section nous allons rassembler l'ensemble des données récoltées durant notre stage pratique au sein de l'EPH Ouadhia en suivant les méthodes précédemment cités, et essayer d'analyser les résultats obtenus, dans le but d'apporter des réponses à nos questionnements de base.

3.1-Résultat de l'analyse qualitative

Les résultats que nous avons obtenus durant notre stage pratique au sein de l'EPH Ouadhia, vont être divisés en deux parties dans l'approche qualitative : le résultat au niveau stratégique avec le directeur de l'hôpital d'une part, et les résultats obtenus avec les quarts sous directeurs du niveau tactique d'une autre part.

Au niveau stratégique nous retrouvant la direction de l'EPH, le directeur a eu la grande amabilité de nous consacrer son temps pour mener un entretien guidé par le questionnaire d'entretien (annexe N°2) afin de comprendre selon sa vision des choses en quoi consiste le rôle du manager ; quelles compétences lui sont nécessaires ; quelles sont ses obligations ; et quelles est l'influence de ses choix sur son équipes.

Au niveau tactique, nous avons pu nous entretenir avec les sous-directeurs des fonctions : DRH, DFM, DSS, DMEM. Nous avons pour ces entretiens, gardé le même questionnaire pour voir la différence de la vision managériale en fonction du niveau hiérarchique, cela nous a aussi permis d'analyser la perceptions du leadership et de la motivation à un niveau intermédiaire. L'interview à ce niveau est d'autant plus intéressante quand on prend en compte que les sujets de l'entretien sont à la fois capables de juger leur hiérarchie et d'être jugés par leur subordonnés, c'est une caractéristique qui leur est unique car si la direction est au sommet de l'organigramme elle ne peut donc pas être jugée par des supérieurs au sein de la même organisation, et inversement au niveau opérationnel il n'existe pas de niveau inférieur qui serait influençable.

Dans ce qui suit nous allons regrouper les réponses obtenus dans chacun des entretiens selon les trois axes principaux de l'étude afin d'en déduire les points de convergences et de divergences entre les différents niveaux hiérarchiques.

Axe01 : les attributs des managers

Pour ce qui est du parcours et des qualifications, à chacun sa formation dans son domaine, mais le point commun est que les formations sont toutes orientées vers le secteur sanitaire. Le directeur a eu sa licence en finance en 1992 délivré par l'université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou. Par la suite il a entamé un parcours d'étude à l'ENA et a été diplômé dans le domaine de la gestion hospitalière ; Le sDRH et Le sDFM au vu de leurs postes sont de par leurs formations préalablement habilités à faire du management car ils touchent tout deux, d'une façon générale, au monde de l'économie.

En ce qui concerne La DSS, la sous-directrice de ce service était médecin avant d'occuper ce poste et donc n'a pas de notion en management et a dû s'adapter aux tâches et aux nouvelles responsabilités et obligations que lui impose le rôle qu'elle a désormais endossé, elle s'exprime d'ailleurs à ce sujet « *c'est fort regrettable que les médecins ne bénéficient pas de formation en gestion et management durant leur parcours scolaire, personnellement ça m'aurait été d'une grande utilité et m'aurait permis un énorme gain de temps et une adaptation plus rapide* ». ¹

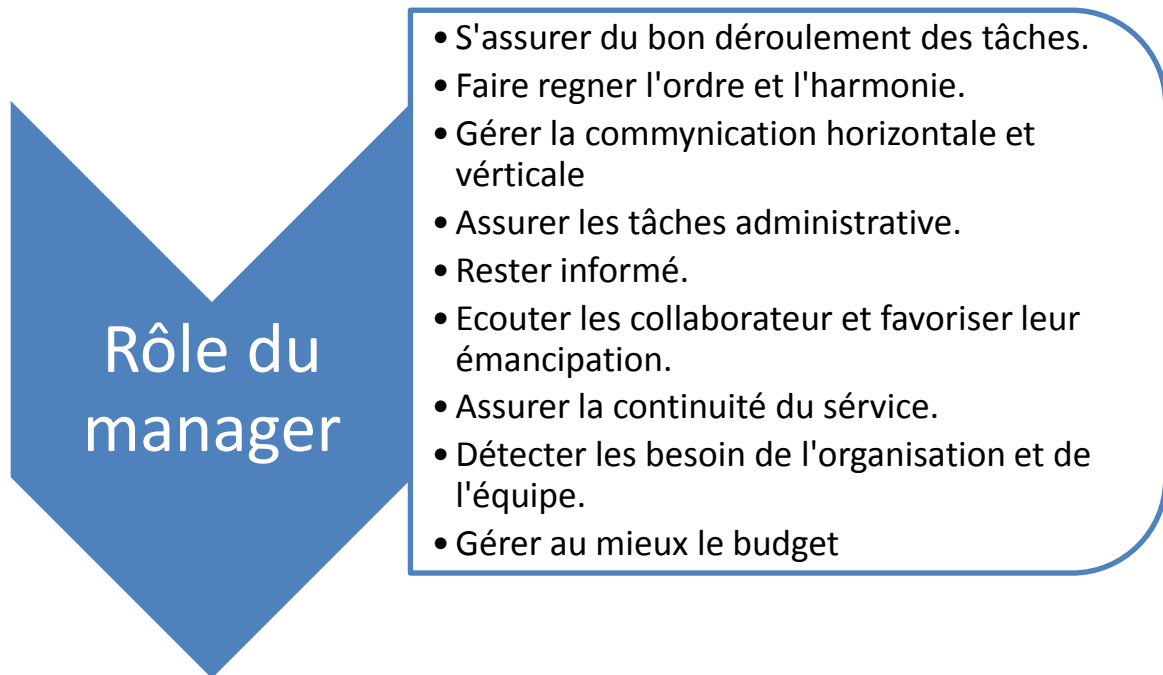
Le cas du manager de la DMEM n'a lui aussi pas bénéficié de formation en management, toute fois le poste qu'il assure nécessite plutôt des compétences techniques et non de gestion surtout que le manque d'effectif l'oblige à aller lui-même sur le terrain ce qui fait que son diplôme en électrotechnique dans le domaine sanitaire, son stage en maintenance de laboratoire, sa formation en matériel médical et en stérilisation... Lui sont en l'occurrence bien plus utiles sur le terrain.

Pour ce qui est du rôle des managers, il est véridique que le travail varie selon la fonction, cependant le titre de manager impose des tâches communes surtout dans le domaine public où la plus part sont prédéfinies par des fiches de poste ainsi que par des objectifs définies au préalable par la tutelle (qui se présente dans l'ordre ascendant suivant : la DSP ; le ministère

¹ DSS de l'EPH OUADHIA

de la santé ; le premier ministre ; le président de la république). Ce qui fait donc converger les efforts collectifs vers le même but. La figure suivante met en valeur ce rôle commun.

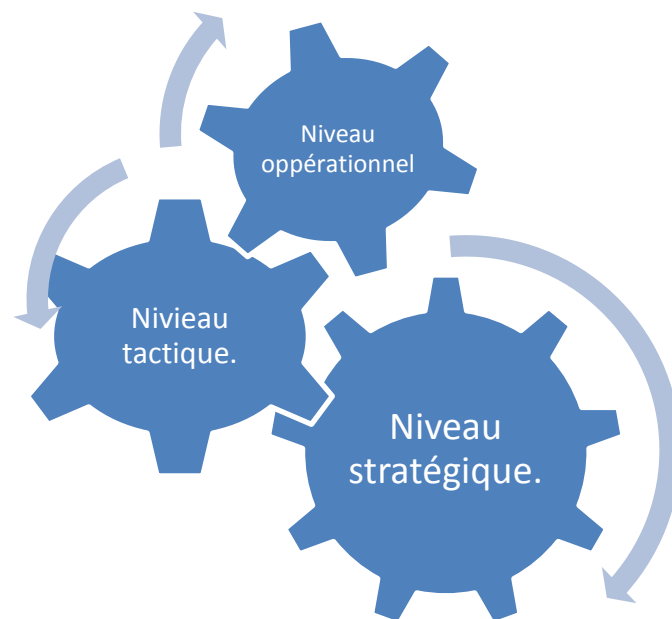
Figure n=11: Les rôle des managers au sein de l'EPH



Source: Nous même, sur la base des données récoltées

Enfin en ce qui concerne la performance, qui distingue le bon du mauvais manager, le directeur de l'EPH s'exprime : « En une phrase, les résultats! ». Le bon manager est un manager performant et la performance est mesurée par la tutelle grâce à des indicateurs propres à chaque poste et au domaine hospitalier mais aussi par rapport au taux de réalisation des objectifs annuels fixés par l'Etat. Evidemment si les résultats au niveau tactique sont médiocres ce sera un échec au niveau stratégique, en effet la performance répond aux principes de l'école systémique.

Figure n=12 : Schéma illustrant le fonctionnement systémique entre les différents niveaux hiérarchiques



Source: Nous même, sur la base des données récoltées

Pour aboutir aux résultats escomptés les managers doivent impérativement assumer leurs responsabilités et tenir leurs obligations qui sont quasiment commune a tous indépendamment du niveau hiérarchique :

- La vigueur.
- Le respect.
- la gestion émotionnelle.
- La conscienciosité professionnelle.
- la disponibilité.
- Le perfectionnement des méthodes de communication.
- la prévention sous toutes ses formes, être informé.
- Gérer le relationnel, avoir les bonnes relations la ou il le faut.

-Gérer les conflits.

-Surveillez, contrôler et corriger les imperfections des travaux des subordonnés.

-Gérer son planning et offrir du temps a chaque personne en ayant besoin.

Axe02: le leadership.

Figure n=13: Les facteurs du leadership



Source: Nous même, sur la base des données récoltées

La figure N°13, résume ce qu'est le leadership selon la vision générale des managers au-seins de l'EPH Ouadhia, Les capacités humaines renvoient aux attributs innés du manager comme sa personnalité sa capacités à s'imposer ou son charisme. La formation renvoie aux parcours aux

diplômes et aux qualifications que possède ce dernier tandis que l'expérience renvoie aux types de poste occupés, à la durée d'exercice et à l'apprentissage actif qu'est la confrontation au milieu du travail. C'est deux dernière jumelées (formation et expérience) constitue l'appartenance à un domaine (traitée dans la question N°1 de l'axe02). La combinaison de ces trois facteurs donne lieu au leadership. Un manager regroupant ces trois facteurs peut donc potentiellement être perçu comme un leader, d'ailleurs au-cours de notre stage, et après avoir demandé conseil aux directeurs de l'EPH sur comment être un bon leader, les réponses obtenues rejoignent les caractéristiques citées par les auteurs (chapitre 02, section 01) spécialement dans le cas du leadership qui n'est pas inné :

- L'expérience et la compétence (car oui un novice ne donne pas envie d'être suivi) ;

- L'amour du métier ;

- Le travail sérieux (qui rejoint la qualité du leader dans le chapitre 02 stipulant que ce dernier doit donner l'exemple) ;

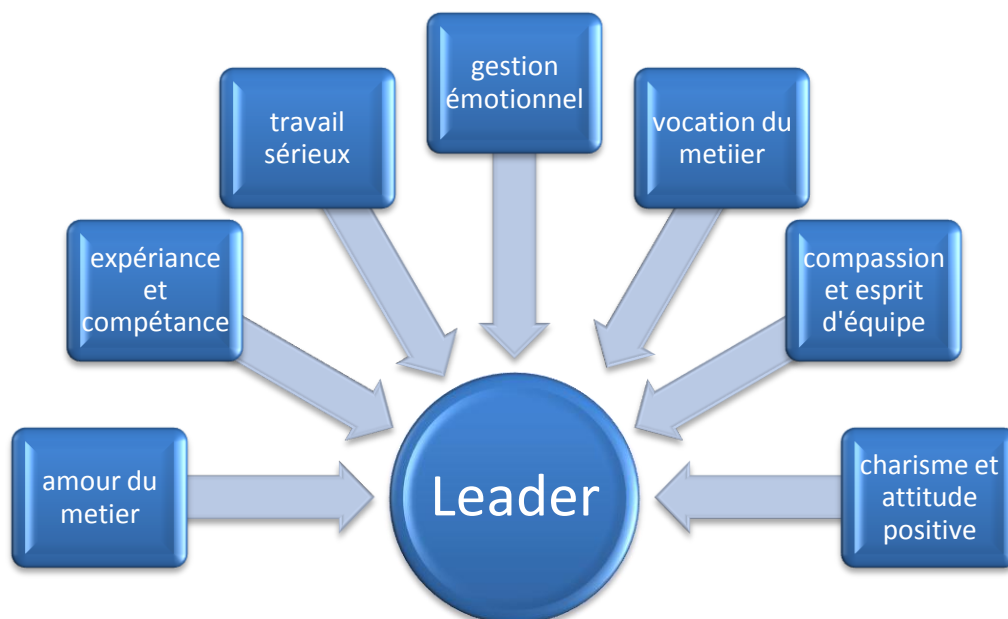
- Gestion du stress et des émotions (self contrôle) ;

- La vocation du métier ;

- Et la conviction (de la cause pour laquelle on œuvre)...

Tandis que du point de vue des managers du niveau tactique tous les avis divergent allant même jusque à supposer que la notion de leader n'existe pas dans la fonction publique, mais au final on se rend compte que la notion de leader est floue et qu'elle est juste assimilée à celle de bon manager mentionnée dans le premier axe. Le schéma suivant résume la vision générale:

Figure n=14: Les attributs du leader selon le personnel de l'EPH Ouadhia



Source: Nous même, sur la base des données récoltées

On observe aussi une divergence majeure entre la théorie qui annonce qu'un leader aime la prise de risques, avec la réalité des établissements hospitaliers et du domaine de la santé qui évite le risque autant que possible.

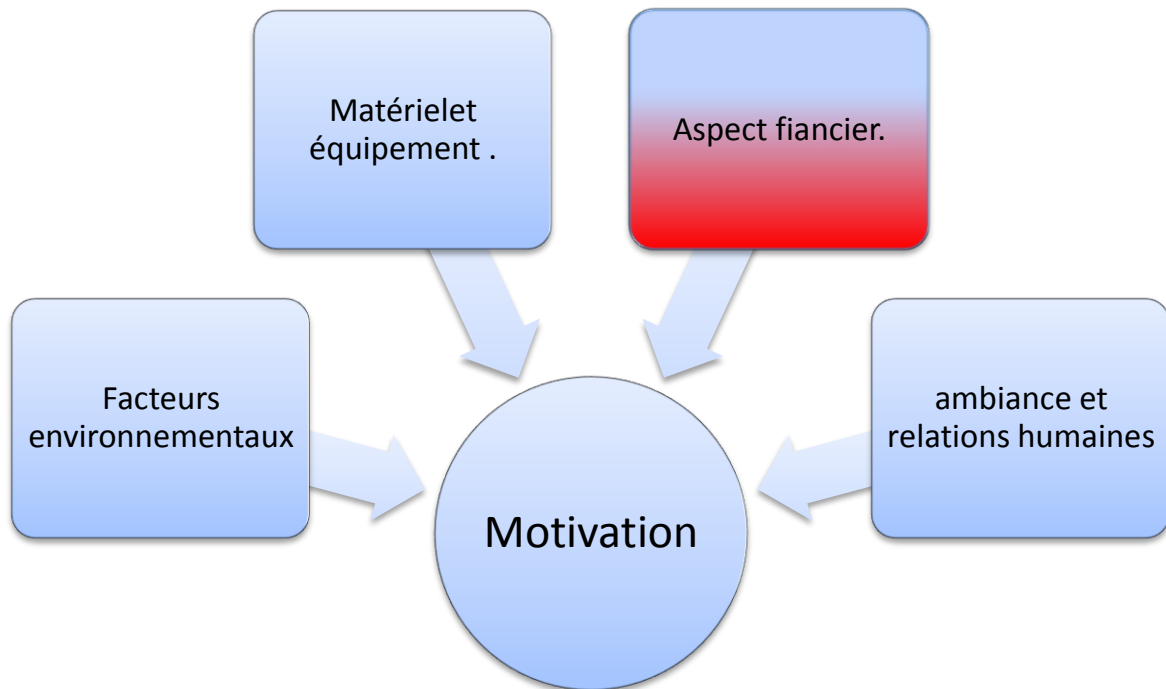
Le dernier point à traiter concernant l'axe du leadership est probablement le plus sensible, à savoir l'influence du genre sur la perception sur la perception de ce dernier. Les réponses obtenues au près de tout nos sujet d'entretiens sont les même. Le leadership ne dépend pas du genre mais de l'aptitude comme le démontre le schéma (figure N°14). Cependant une figure d'autorité masculine est toujours mieux acceptée, et suite à certaines contraintes socioculturelles comme le patriarcat, une femme plus de mal à s'imposer, d'autant plus que les premiers partisans de cette idéologie sont des femmes (comme on a pu le remarquer à travers les entretiens libres avec la gente féminine de l'EPH).

Axe03: La motivation.

D'après les réponses que nous avons obtenu, la motivation est un concept trop vaste pour être défini, cependant tous s'accorde sur deux points. Premièrement, la motivation émane de la satisfaction (qui elle-même dépend d'un élément déclencheur), d'ailleurs une citation de la DSS nous a interpellée : « C'est dans la satisfaction du devoir accompli que se trouve le plus grand bonheur ». Deuxièmement, que la motivation est un concept difficilement transposable au système de fonctionnement de la fonction publique et qu'elle est très peu perceptible.

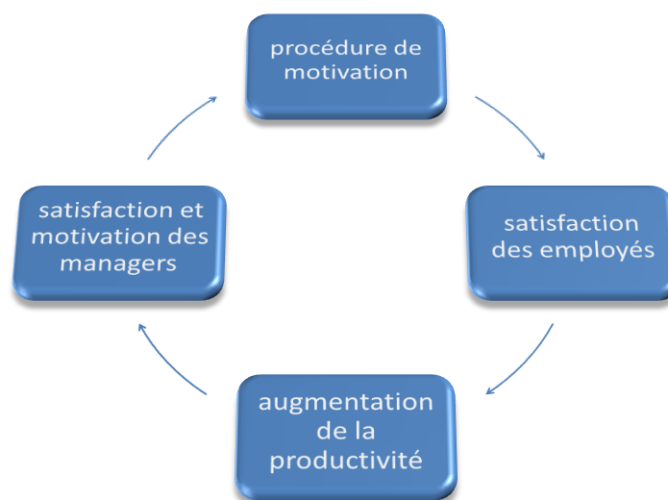
La divergence majeure qu'on a pu observer à ce sujet est que les managers affirment que la motivation non financière existe, même qu'elle domine, d'autant plus que la fonction publique n'est pas réputée pour les salaires qu'elle offre, tandis qu'au niveau opérationnel un discours inverse est tenu. Mais après quelque échanges il s'est avéré que la motivation non financière existe en effet que c'est ce qui pousse d'ailleurs les employés à rester, mais ils ne s'en rendent pas compte car certains facteurs sont considérés comme acquis, et ne jouent donc plus le rôle de facteurs de motivation, mais leur absence peut néanmoins causer la démotivation. La figure 15 ci-dessous représente globalement la motivation et les facteurs qui l'influencent avec l'accent sur le facteur financier, la figure 16 quant à elle illustre le cercle vertueux de la motivation.

Figure n=15 : les facteurs d'influence sur la motivation.



Source: Nous même. Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

Figure n=16 : Le cercle vertueux de la motivation.



Source: Nous même. Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

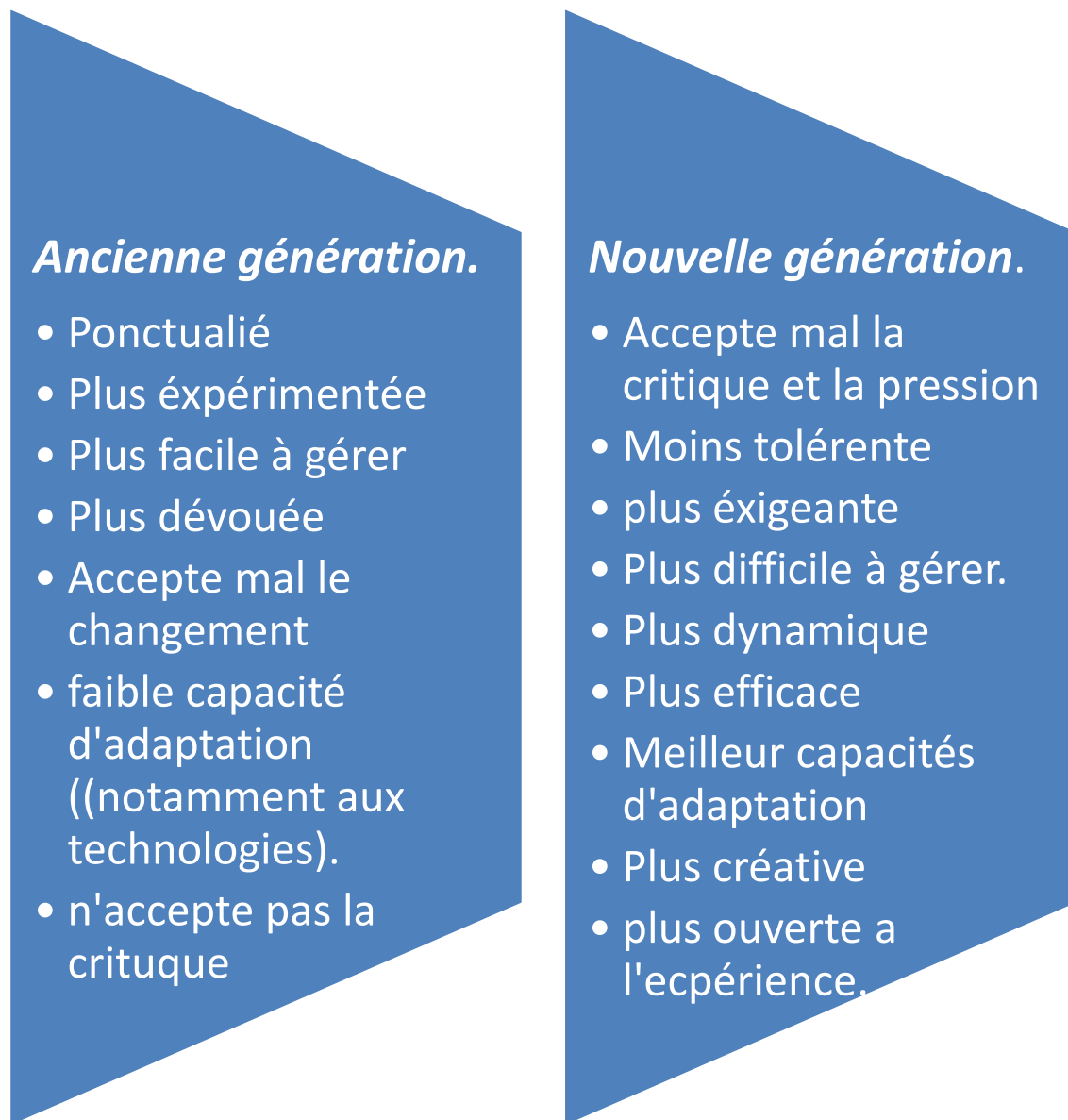
Toute fois il faut garder à l'esprit qu'un employé satisfait n'est pas forcément motivé certes mais un employé non satisfait a plus de chance d'être démotivé.

« Je suis souvent mener à prendre des décisions pour le bien collectif mais qui crée une insatisfaction et un mécontentement apparent chez certain, elle est la difficulté du rôle de manager » explique le directeur de l'EPH.

La difficulté qu'on retrouve au sein de l'EPH concernant la motivation est une problématique qu'on retrouve dans la fonction publique de façon générale, c'est le faite de dépendre des lois et de la législation au détriment des fois des valeurs humaine et des convictions personnelles ; cela dit les managers font de leur mieux pour contourner au mieux cette problématique, bien que des fois ils soient obligé d'appliquer la réglementation à la lettre et de causer ainsi les mécontentement de certains collaborateurs.

Le point important qu'il est impératif de prendre ne compte est l'appartenance générationnelle, car en effet l'ancienne et la nouvelle génération réagisse différemment aux stimuli. Les deux tableaux de la figure 17 mettent en avant les caractéristiques propres à chaque génération.

Figure n=17: Les différences entre l'ancienne et la nouvelle génération.



Source : nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

Enfin, le dernier point de ce troisième axe centré sur la motivation est la communication, plus précisément sur l'aspect collaboration. En effet le style de management au sein de L'EPH Ouadhia est collaboratif / participatif il met en valeur l'avis des collaborateurs et crée un décloisonnement relatif entre les membres du staff administratif créant ainsi une meilleurs atmosphère et donc un environnement favorisant la motivation.

Profilage psychologique de chaque manager selon Big Five

Cette partie de l'approche qualitative est complémentaire, cependant elle nous sera utile pour définir le profile psychologique de chacun des managers ayant participé à notre étude. Parmi les attributs d'un manager on retrouve sa personnalité aussi qui influence considérablement ses choix et sa façon d'être, et ne pouvons pas la cerner avec précision lors d'un simple entretien nous avons décidé de faire appel à la psychologie, plus précisément à la méthode Big five citée ci-dessus (Big five section02 chapitre03) dont le teste est disponible en ligne, voici les 10 questions aléatoires sur lesquelles il s'appuie pour établir un profil psychologique :

Je me vois comme quelqu'un qui... :

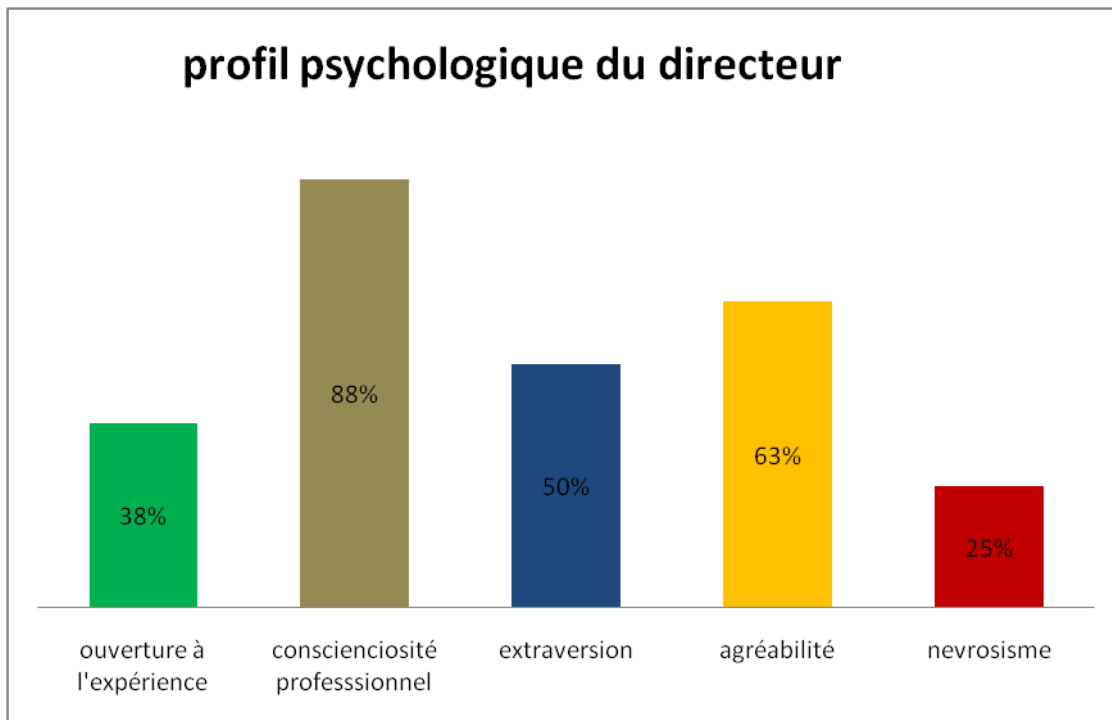
- Devient nerveux facilement ?
- A un caractère extraverti et sociable ?
- N'est pas nerveux et gère bien le stress ?
- Montre une certaine tendance à la paresse ?
- A tendance à trouver des défauts aux autres ?
- A beaucoup d'imagination ?
- Fournit un travail consciencieux ?
- Fait généralement confiance aux gens ?
- Montre peu d'intérêt pour l'art ?
- A un caractère réservé ?²

Les résultats obtenus seront représentés sous forme d'histogrammes au lieu du continuum habituel (chapitre02, section01) Pour une simple question d'ergonomie. Voici les résultats pour chacun des participants:

² <https://bigfive-test.com/fr>

1) Le directeur

Figure n=18: 1Histogramme représentatif de la personnalité du directeur de l'EPH selon big five.



Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

On remarque en observant l'histogramme de la figure n=16 que le profil psychologique du directeur se caractérise par une faible ouverture à l'expérience, ce qui signifie qu'il penche plutôt pour ce qui est concret et tangible et évite tout ce qui est abstrait, il évite si possible le changement non nécessaire et il préconise les procédures simple claire et directe. D'ailleurs ce niveau d'ouverture à l'expérience est commun aux personnes exerçant dans la finance.

On observe chez le directeur un niveau très élevé de conscienciosité professionnelle, cela va de soi avec son métier, il est responsable de toute une organisation et il n'a pas droit à l'erreur, chaque décision doit donc être minutieusement étudiée.

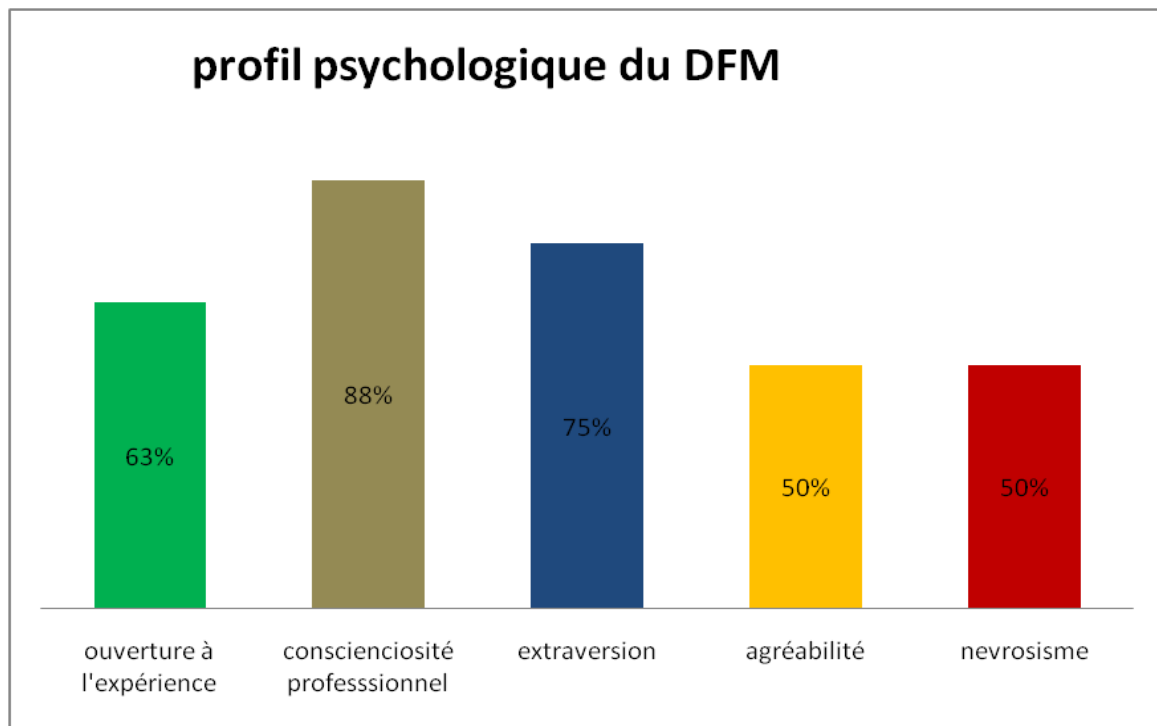
Du côté de l'extraversion, il obtient un score moyen, Vu son rôle d'administrateur principale cela lui convient, il a d'ailleurs tendance à plus communiquer de façon formelle, Toute fois son métier lui impose des interactions avec différentes catégories d'individus, et son titre lui impose un certain comportement à avoir donc le niveau moyen d'extraversion est justifié.

L'agréabilité avec un taux de 63% témoigne de certaine caractéristique prédominante telle que l'altruisme ; la coopérativité ; la prévenance ...sens développé de l'agréabilité va aussi de paire avec une bonne capacité d'écoute et de compassion.

Enfin le névrosisme avec un taux très bas démontre une bonne gestion émotionnelle et une bonne maîtrise de soi et de ses émotions, en effet quand on occupe le poste de directeur la rationalité est le mot d'ordre.

2) Le DFM

Figure n=19: Histogramme représentatif de la personnalité du DFM selon big five.



Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

La figure 17 schématise sous forme d'histogramme le profil psychologique du DFM selon la méthode OCEAN. On observe chez lui une ouverture à l'expérience plutôt élevée surtout par rapport a sa fonction, le big five suggère que les métiers lié à la comptabilité et à la finance sont souvent accompagné d'une faible ouverture a l'expérience, Toute fois le sous-directeur de cette fonction s'intéresse en effet à plusieurs domaine en dehors du cadre du travail et possède plusieurs passion ce qui explique ce chiffre (63%).

Concernant la conscienciosité professionnelle c'est sans surprise qu'on observe un tût très conséquent de 88%, le métier du DFM implique la gestion budgétaire, aire que ce soit les achats les rentes ou les salaires qui sont d'ailleurs établies en interne, aussi son rôle de manager lui impose prudence discipline et professionnalisme avec les membres de son équipe, leurs résultats reflètent son image.

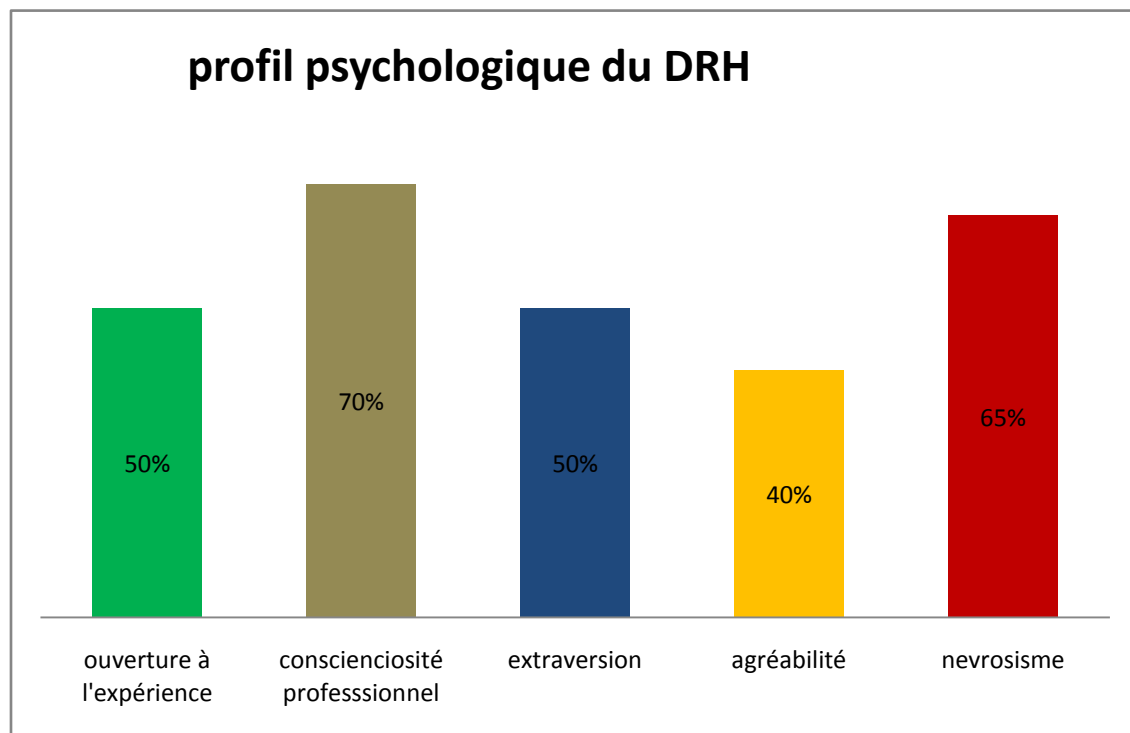
Le niveau d'extraversion chez le DFM atteint un taux très considérable de 75%, par définition il sera donc alaise lors de la prise de parole en publique et aura tendance à engager lui-même les conversassions et il aura tendance à puiser de l'énergie dans la présence des collègues et des collaborateurs autours de lui. Nous avons pu confirmer ces suppositions en l'observant durant notre stage. D'ailleurs son extraversion lui octroie une certaine confiance lors de ses discours lui permettant de dominer l'auditoire.

Un taux moyen d'agréabilité, comme on peut l'observer sur cette figure, est preuve que le sous directeurs de la fonction DFM est à l'écoute, soucieux du bien être de ses collaborateurs, et tient à garder une bonne image au près d'eux, cependant il n'est pas du genre a favoriser les besoin d'autrui au sien ou bien pas quand cela impose une concession.

Le névrosisme est une mauvaise chose et ses effets négatifs se ressentent au fur et à mesure qu'il prend une proportion importante. La particularité de ce trait de caractère est que son effet varie selon les différentes combinaisons qu'il peut avoir avec les autres traits, chez le DFM il se traduit par une tendance à être colérique, a faire part de son mécontentement n'en déplaise a son entourage sans pour autant penser à mal, l'effet négatif du névrosisme s'applique plus chez lui à la façon de parler.

3) LE DRH

Figure n=20 : 2Histogramme représentatif de la personnalité du DRH selon big five.



Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

L'histogramme de la figure N°18, représente graphiquement la personnalité du sous directeur de la fonction DRH selon l'approche big five. On observe chez lui un taux moyen d'ouverture à l'expérience ce qui veut dire qu'il n'ira pas forcément par lui-même à la recherche de nouveauté et de changement sauf si un contexte spécifique l'impose, son travail, notamment dans la fonction publique le pousse à rechercher la stabilité et à s'orienter vers le clair et le concret sans chercher à innover dans son domaine car l'Etat impose une certaine démarche à suivre, on observera aussi une certaine réticence à l'apprentissage et une remise en cause de la critique.

Le taux de conscienciosité professionnelle, comme on l'a précédemment observé chez les autres managers reste relativement élevé, La responsabilité qui vient avec ce poste impose la vigueur et la prudence, on observera aussi chez ce sous directeurs une parfaite connaissance de ses fonctions et des différents documents qui circule et passe par son bureau, cette conscienciosité se reflète même dans son écriture administrative.

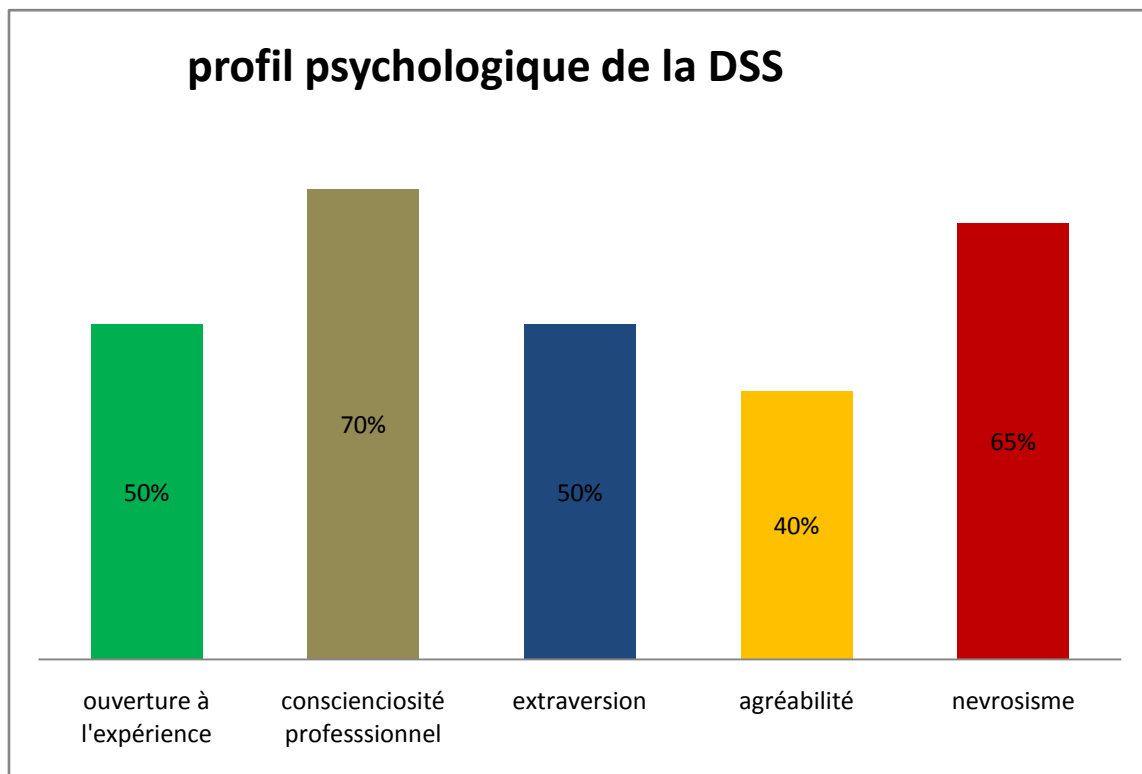
Concernant l'extraversion, c'est le même taux que chez la plupart des autres managers 50%, qui peut être expliqué par le fait que c'est dernier ne soit forcément extravertie dans leur vie privée, voir même introverties pour certains, toutefois leur métier leur impose cette compétence qui est la prise de parole en publique, et l'éloquence, ils sont poussé donc, malgré eux à développé ce traits de caractère pour assumer leurs obligation managériales.

Le taux s'agréabilité est un peu en dessous de la moyenne, mais c'est sans surprise lorsque on sait que le manager de la fonction DRH porte une attention très importante à la législation et se base sur le règlement interne et les lois du code du travail pour prendre chacune de ses décision, donc il ne cherche pas l'approbation de part son travail et sa façon d'être mais il aspire a la justice et à la droiture, néanmoins cela ne l'empêche pas de s'intéressé au cas de chaque collaborateurs et de prendre en compte leur conditions de vie privé et d'être à l'écoute de leur problèmes et leur besoins, bien que la loi l'impose la sanction vient en dernier recours.

Enfin, dans cet histogramme on remarque que le taux de névrosisme est anormalement élevé, ce qui témoigne d'une mauvaise gestion émotionnelle qui dans le cas échéant peut surtout s'agir d'un refoulement de ses dernières, c'est souvent le cas d'ailleurs quand ce trait de caractère est couplé avec de l'introversio (qui est implicitement présente). Dans ce cas de figure les effets négatifs se répercutent beaucoup plus sur la personne elle-même.

4) La DSS

Figure n=21 : 3Histogramme représentatif de la personnalité du DSS selon big five.



Source: Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

Le schéma de la figure N°19 s'agit de la représentation graphique de la personnalité de la directrice de la fonction DSS appuyée sur cinq traits de caractère de base.

Le taux d'ouverture à l'expérience est moyen comme on peut l'observer. Toujours conditionné par le système de la fonction publique comme cité précédemment, ce taux ne pourra pas atteindre des niveaux importants, toutefois dans le cas de la directrice de cette fonction, on peut estimer que ce trait est assez développé chez elle car elle a volontairement décidé du poste de médecin au poste de manager sans forcément avoir d'expérience dans le domaine, on remarque bien une tendance au risque et au changement et un amour de la découverte et une acceptation du changement.

Comme c'est le cas chez la plupart des managers le taux de conscienciosité professionnelle est relativement élevé, encore une fois lié aux obligations du poste, mais aussi dans ce cas-ci au passé de la DSS où elle était médecin.

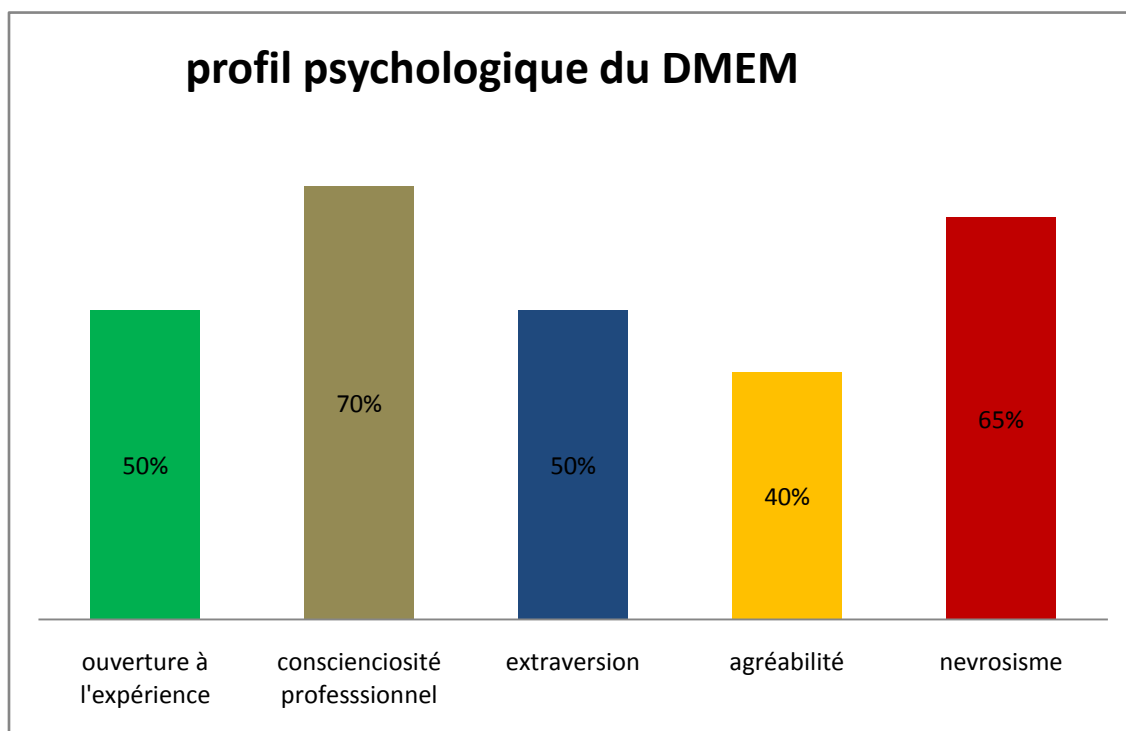
Idem taux d'extraversion, qui pour comme pour la plupart des managers dans l'EPH Ouadhia est moyen, dans le Cas de la DSS cela peut être du au fait que le domaine de la gestion lui est étranger, ce qui la freine quelque peu en ce qui concerne l'extraversion, elle reste dans une situation ou l'apprentissage prime et ou l'ouverture à la remarque et à la critique s'impose causant ainsi certaine réticence.

Concernant le niveau d'agréabilité, Il est légèrement en dessous de la moyenne, la directrice de ce service était pourtant l'une des plus agréables durant nos entretiens, ce taux inférieur à la moyenne s'explique surtout par le faite que comme le cas du DRH elle ne cherche pas l'approbation d'autrui, elle estime avoir déjà fait ses preuve de par son parcours, de plus son style d'autorité paternaliste et son obsession d travail bien fait font passer en seconde position l'avis de son équipe à ce sujet. Elle reste cependant ouverte au critique et a l'écoute des collaborateurs.

Le taux de névrosisme, est dans ce cas aussi élevé témoignant, d'un manque de maitrise des émotions.

5) Le DMEM :

Figure n=22: Histogramme représentatif de la personnalité du DMEM selon big five.



Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

La figure N°20 schématise selon les principes du big five les traits de caractères majeurs de la personnalité du sous-directeur de la fonction DMEM.

On observe chez lui un taux moyen d'ouverture à l'expérience, comme pour le autre manager ceci est dû à ce qu'impose le système de la fonction publique mais aussi dans son cas par rapport à son domaine (autre celui de management) qui est L'électrotechnique qui est une science exacte qui n'accepte pas le changement dans ses fondement, mais se dernier reste ouvert à la nouveauté et s'intéresse fortement aux nouvelles technologies dans son domaine.

Le taux de conscienciosité professionnelle est dans ce cas aussi élevé, notamment du au fait que son métier repose sur une science exacte basé sur des formule précise et des réglages méticuleux son oublier son rôle de manager.

Le taux d'extraversion est comme dans le cas des autres managers moyens, dans le cas présent c'est dû au cercle de fréquentations plutôt fermé de ce manager mais au sein de l'organisation.

Le taux d'agréabilité est lui aussi moyen, pour les même raison vu dans le cas de la DSS, C'est-à-dire le besoin d'approbation est quasi inexistante car lui aussi estime avoir fait ses preuve de par son parcours, et il reste néanmoins à l'écoute et attentif et garde son sens de la collaboration.

Le taux de névrosisme est encore une fois élevé, ceci peut être dû dans le cas présent au tempérament rebelle de la personne, et à ses convictions personnelles telle que la supériorité du domaine dans le quel il exerce.

3.2. Discussion des résultats de l'analyse qualitative

On remarque que les résultats obtenus ne correspondent pas forcément au profil type qu'on rencontre dans les différents ouvrages, mais c'est aussi là le but de ce teste durant notre stage c'est-à-dire démontrer que la personnalité de chaque individu lui est propre, et que ce n'est pas le poste qui la définit, toute fois la variation dans le degré de pouvoir et le taux de responsabilité peuvent mettre à jour des facettes de cette dernière qui étaient latentes.

a- Les qualifications, diplômes et parcours des cadres occupent le poste de manager va de pair avec les tâches qui leurs sont imposées et les responsabilités qu'ils endossent :

On remarque que très souvent dans le niveau hiérarchique inférieurs, la répartition de la ressource humaine, bien que leur compétence soit prise en compte, se fait selon les postes vacants et non pas selon le diplôme obtenu. Dans le cas de l'EPH Ouadhia cette pratique est justifiée par le manque sévère d'effectifs qui impose la polyvalence, on observe donc une certaine flexibilité du système et une capacité d'adaptation chez les salariés mise au service du bon fonctionnement de l'établissement. Par contre aux niveaux tactique et stratégique les qualifications, les diplômes ainsi que la compétence sont des conditions non négligeables pour avoir accès aux postes disponibles, et ce sans parler de la notion d'ancienneté qu'exige la fonction publique pour aspirer à une promotion verticale.

b- Dans la fonction publique et plus précisément dans le cas de l'EPH, la performance est comme cité précédemment mesurée selon un barème basé sur l'atteinte des objectifs annuels exigés par la tutelle ce qui d'un point de vue formel est important de prendre en compte. Mais la réalité sur le terrain est que le travail du manager est dans sa quasi-totalité informelle la plus part du temps entre la gestion des conflits internes, le suivi de l'exécution des tâches et le feedback, l'encouragement et la motivation des équipes, aucune de ces différentes activités ne figurent sur papier, autrement dit d'un point de vue formel la tutelle n'a aucune visibilité sur ces aspects du travail si ce n'est les objectifs atteints grâce à cette procédure. Nous autant que stagiaire nous avons pu observer évaluer le degré de réussite des dirigeants sur ces différents plans grâce aux entretiens libres avec les employés, et les qualités d'un bon manager selon les équipes du niveau opérationnel l'EPH Ouadhia sont les suivantes :

-Être stricte.

-Être juste (Éviter le favoritisme et le pistonnage).

-Être compréhensif.

-Être à l'écoute, et défendre les droits des subordonnés.

-Essayer dans la mesure du possible d'appliquer un meilleur système de rémunération.

-Assurer l'harmonie entre les différentes fonctions et services Grâce à une cohérence dans les décisions.

-Être en mesure d'assurer les meilleures conditions de travail que ce soit au niveau confort hygiène et même sécurité.

c- Les responsabilités du manager ne concordent pas toujours avec la satisfaction de l'employé, certaines décisions vont à l'encontre de la logique comme l'exemple du pistonnage, mais cela s'avère être utile pour le bon fonctionnement du système. Donc un manager doit savoir prendre des décisions difficiles en prenant le risque de créer un mécontentement chez certains individus pour assurer le bien-être collectif. C'est dans ce cas que l'intervient le pouvoir discrétionnel du manager, dissimuler des informations pour éviter les retombées négatives, on peut aussi l'observer dans d'autres pratiques telles que la couverture des membres de l'équipe en cas de retard, d'absence ou d'infraction mineurs, dans le but d'instaurer une atmosphère de confiance et un esprit d'équipe entre ces derniers, évidemment il est impératif de trouver le bon équilibre entre l'autorité et le "laissez-aller" « une main de fer dans un gant de velours ».

d- Comme le démontrent les réponses des employés à la dernière question de l'annexe n°06 du questionnaire quantitatif, qui est une question ouverte, la communication au sein de l'EPH n'est pas transversale. Les informations circulent de façon verticale et descendante sous forme de directives à suivre. Le feedback quant à lui est faussé, en effet l'information remontant du niveau hiérarchique inférieur est incomplète, en effet d'après les entretiens libres qu'on a eus avec eux, la figure qui représente un manager inspire instinctivement la peur, notamment la peur de la sanction et les relations extrêmes professionnelles ne permettent pas d'établir des relations de confiance assez solides pour permettre aux employés de s'exprimer librement sur les problèmes de gestion et les lacunes observées. De ce fait les dirigeants présumes que la communication est bonne et que les conditions de travail sont optimales et donc maintiennent la même stratégie, tant dis que chez les employés certaines insatisfactions subsistent car elles ne sont tout simplement pas exprimées auprès des services concernés ni de personnes adéquates. Toutefois le climat sain qui règne entre les membres de l'établissement évite la création de propagandes.

3.2. Résultat de l'étude quantitative

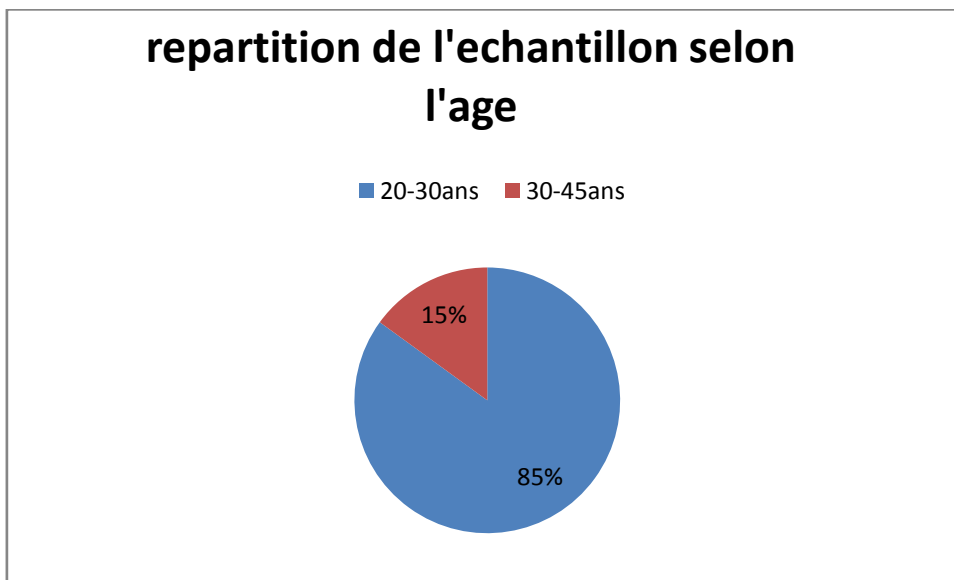
Cette étude est complémentaire à la première, elle a pour but d'appuyer les informations précédentes avec des chiffres représentant le ressenti des subordonnés vis-à-vis de leurs supérieurs.

3.2.1. Caractéristiques de l'échantillon :

Tableau02 : répartition des enquêtés selon le genre

genre	nombre	%
hommes	05	25
femmes	15	75
total	20	100

Figure n=23: répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

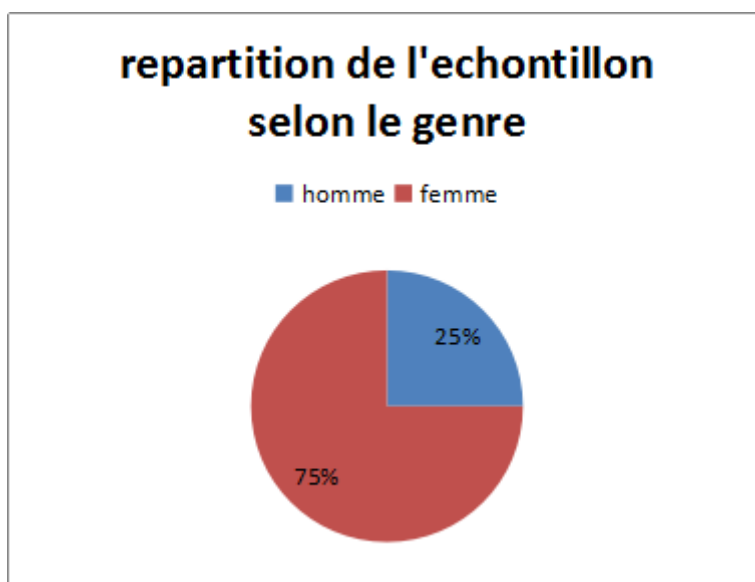
Nous constatant d'après ce tableau que 25% de l'échantillon de notre étude représente le genre masculin tandis que 75% représente le genre féminin, cela nous permet d'avoir l'avis

des deux parties pour une étude plus consistante. On remarque aussi la domination du sexe féminin dans notre étude ceci est dû à la nature de l'entreprise et du travail effectué.

Tableau03 : repartitions des enquêtés selon l'âge

age	nombre	%
20-30ans	17	85
30-45ans	03	15
total	20	100

Figure n=24: répartition de l'échantillon selon le genre



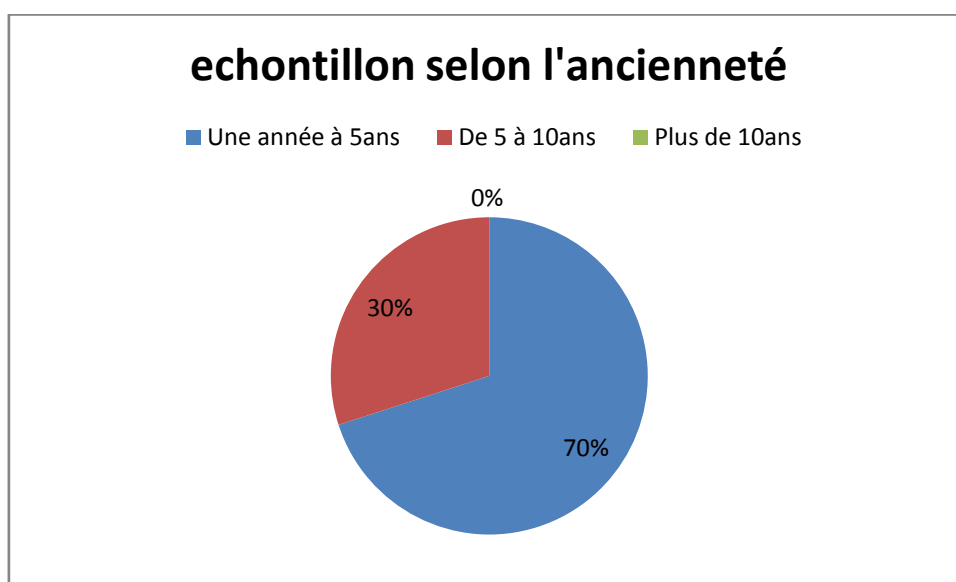
Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

Ce tableau concerne les différentes catégories d'âge des personnes que nous avons questionnées, nous pouvons directement remarquer que l'EPH est constitué majoritairement d'une population jeune avec 85% de notre échantillon qui ne dépasse pas les 30ans, ceci est dû à de nombreuse raison tel que les postes occupés par ses derniers, leurs catégorie socioprofessionnelle, l'ouverture prématuré de l'établissement donc besoin urgent de combler certain poste clés et tout ça suivit d'une période de crise ce qui a nécessité une augmentation de l'effectif .

Tableau04 : repartitions des enquêtés selon les années d'ancienneté dans le domaine

Années d'anciennetés	nombre	%
Une année à 5ans	14	70
De 5 à 10ans	06	30
Plus de 10ans	00	00
total	20	100

Figure n=25: répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



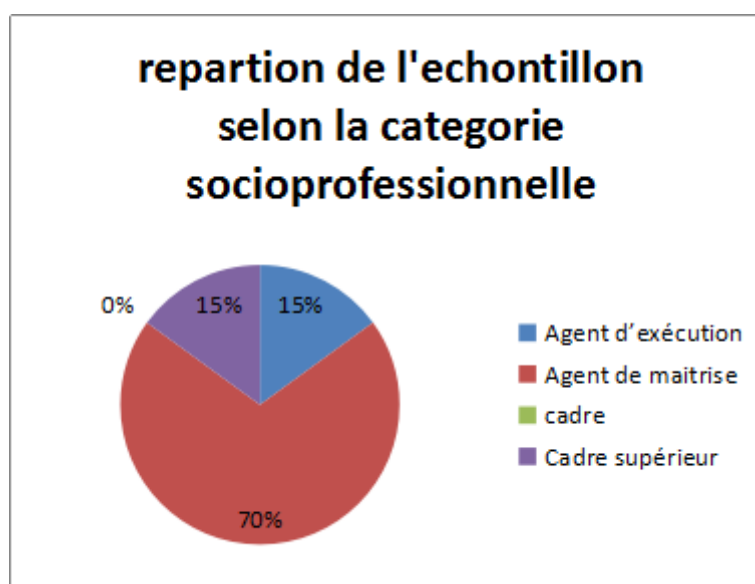
Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

Nous constatant que la major partie de l'effectif soit 70% de l'échantillon ont moins de 5ans d'expérience ce qui est relatif au fait qu'il soit jeune, à noter que généralement ces dernier n'occupent pas de poste haut gradé comme on va le voir dans le prochaine tableau, c'est poste sont généralement occupé par des personnes avec plus d'ancienneté dans le Domain et le plus d'expérience.

Tableau05 : repartions des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	nombre	%
Agent d'exécution	03	15
Agent de maitrise	14	70
cadre	00	00
Cadre supérieur	03	15
total	20	100

Figure n=26: répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

Avec 70% Les agents de maîtrise sont la catégorie la plus courante au sein de l'EPH, ce % est représentatif de l'effectif de l'établissement avec des salariés souvent jeune qui occupe des postes clés qui sont nécessaire au fonctionnement de l'établissement. Ensuite viennent les agentes d'exécution qui occupe des postes moi sensible ils sont amené à suivre les directives fournit par le supérieur hiérarchique, ensuite viennent les cadres supérieurs cette catégorie n'est pas très répondu elle concerne les postes à haute responsabilité qui sont souvent des poste stratégique au sein de l'établissement.

3.2.2. Analyse et interprétation des déférents leviers motivationnels :

On en distingue quatre principaux.

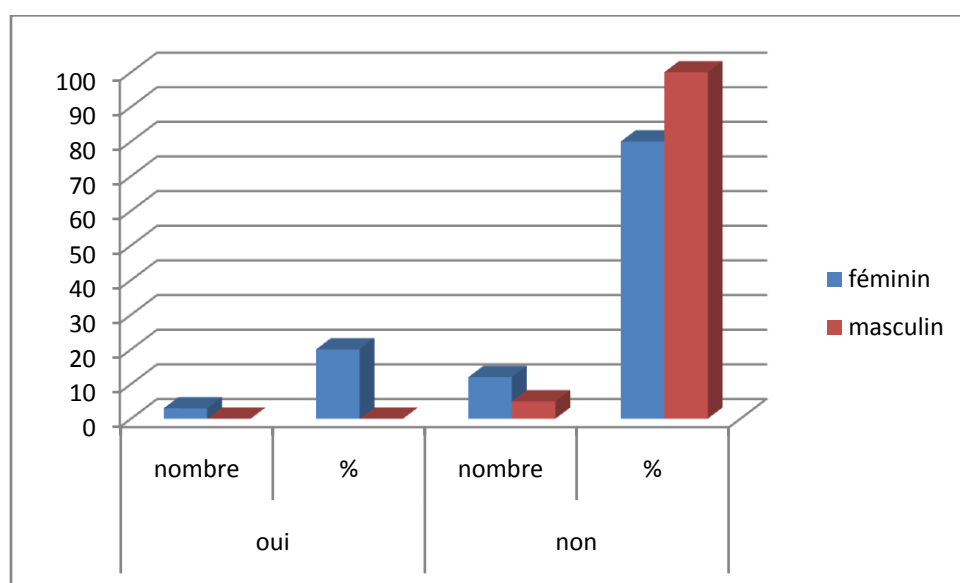
3.2.2.1- la rémunération : satisfaction par la rémunération

Tableau06: selon le genre

	Oui		non		total	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
féminin	3	20	12	80	15	75
masculin	00	00	5	100	5	25
total	3	15	17	85	20	100

Source: nous même à travers les réponses collectées avec le questionnaire quantitatif

Figure n=27: satisfaction par la rémunération selon le genre



Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

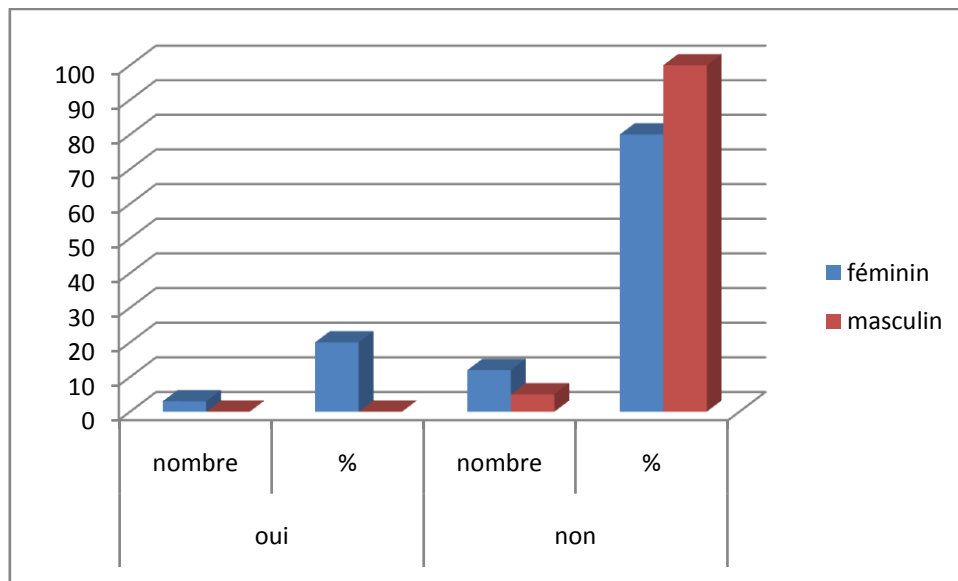
On remarque que la majorité des fonctionnaires peu importe leur genre sont insatisfaits de la rémunération au sein de l'EPH et cela peut être dû à plusieurs raisons surtout le fait que l'argent soit lié à l'ensemble des besoins de la pyramide de MASLOW que l'individu cherche à satisfaire ou le fait que le besoin en argent soit un besoin à part avec le besoin du pouvoir qui sont insatiables, plus tu les plus tu estimes que c'est peu et tu en veux plus.

Tableau07: selon l'âge

	oui		non		total	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
20-30ans	2	11.76	15	88.23	17	85
30-45ans	1	33.33	2	66.66	3	15
45 ou plus	00	00	00	00	00	00
Total	3	15	17	85	20	100

Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia

Figure n=28: satisfaction par la rémunération selon l'âge



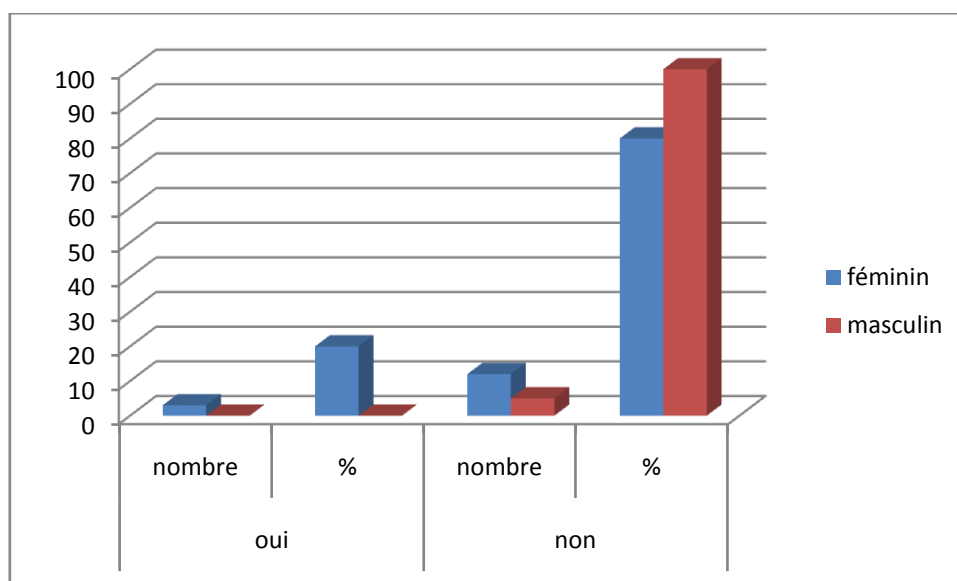
Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

On remarque que la majorité des individus insatisfaits par leurs rémunérations font partie de la catégorie des moins âgés, cela peut être dû au fait qu'es ces derniers sont dans une période de leurs vie ou le besoins en argent est au maximum pour comblé leurs dépenses quotidiennes.

Tableau08: selon l'ancienneté

	oui		non		total	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
1-5ans	2	11.76	15	88.23	17	85
5-10ans	1	33.33	2	66.66	3	15
10 ans ou plus	00	00	00	00	00	00
total	3	15	17	85	20	100

Figure n=29: satisfaction par la rémunération selon l'ancienneté



Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

C'est en toute logique que ce soit les personnes avec le moins d'ancienneté qui sont les moins satisfaites de leurs rémunérations vu qu'elles sont jeunes et avec moins d'expérience donc c'est en toute logique qu'ils sont moins payés.

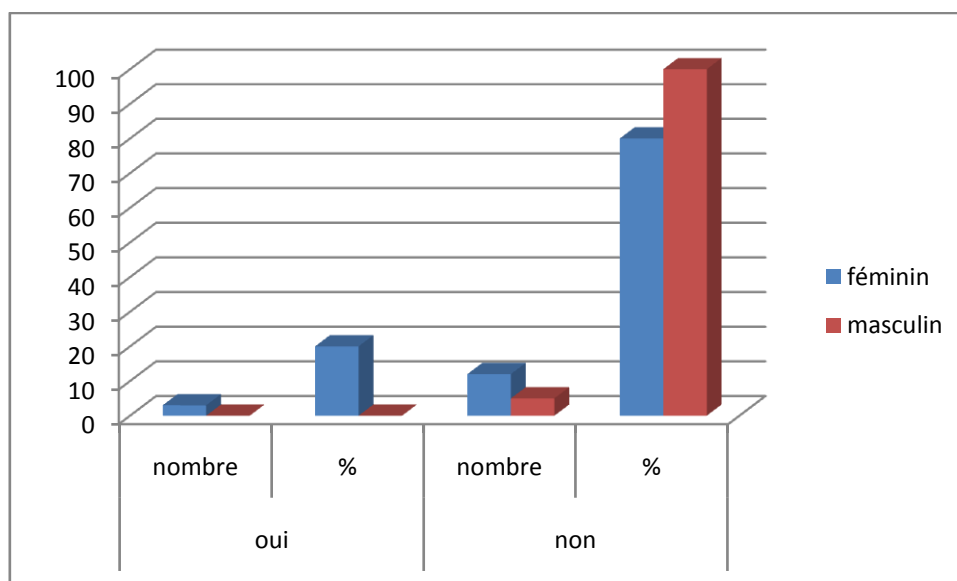
3.2.2.2-le management :

Tableau09 : présence de communication

	oui		non		total	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
féminin	08	53.33	07	46.66	15	75
masculin	02	40	03	15	5	25
total	10	50	10	50	20	100

En ce qui concerne la communication y'a des avis très mitigés avec 50% des individus qui répondent oui et 50% des personnes qui répondent non.

Figure n=30: présence de communication



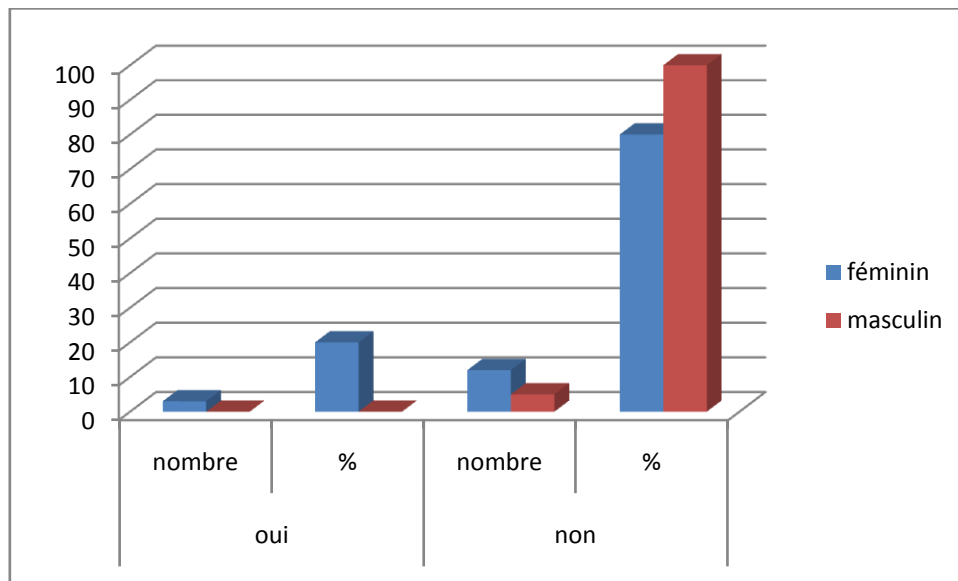
Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

Le constat c'est que en terme de communication les avis sont plutôt équilibré avec 50% de personne qui répondent oui et 50% qui répondent non, mais c'est la preuve de l'existence d'un manque de communication du moins à un certain niveau de l'EPH.

Tableau10: présence de considération et de reconnaissance

	oui		non		total	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
féminin	10	66.66	05	33.33	15	75
masculin	03	60	02	40	05	25
Total	13	65	07	35	20	100

Figure n=31: présence de considération de reconnaissance



Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

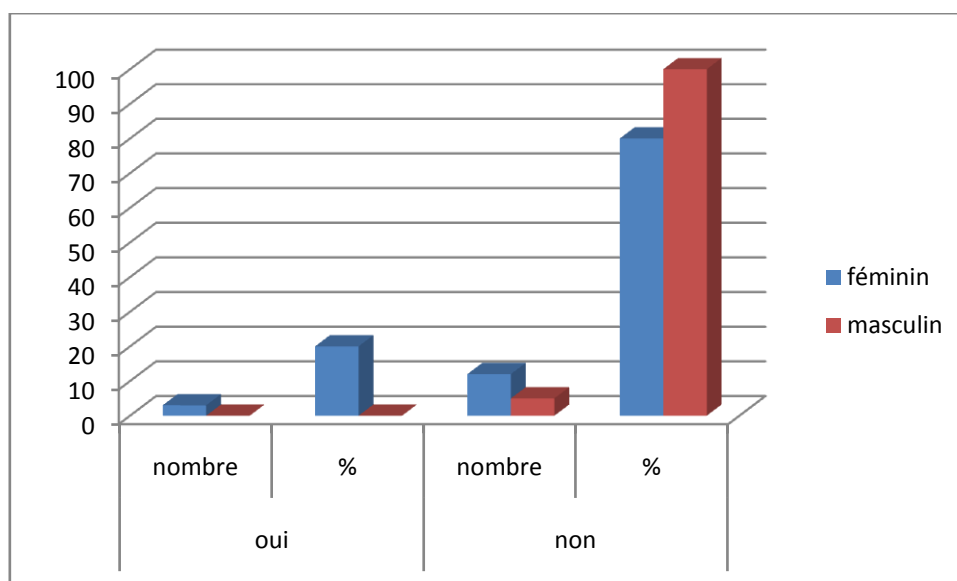
On remarque que 65% des fonctionnaires se sentent considérés dans leurs travaux et reconnus à leur juste valeur mais faut se pencher sur le cas des 35% qui se sentent pas ainsi car c'est peut être une cause de démotivation par conséquent ils peuvent devenir une source de problèmes interne et de tension et pourrir l'environnement de travail et devenir par la suite une source de démotivation ; c'est pour cela qu'il faut traiter ces cas en toute urgence.

3.2.2.3-la formation:

Tableau11 : la formation comme source de motivation :

	oui		non		total	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
féminin	10	66.66	05	33.33	15	75
masculin	04	80	01	20	05	25
Total	14	70	06	30	20	100

Figure n=32: La formation comme source de motivation



Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

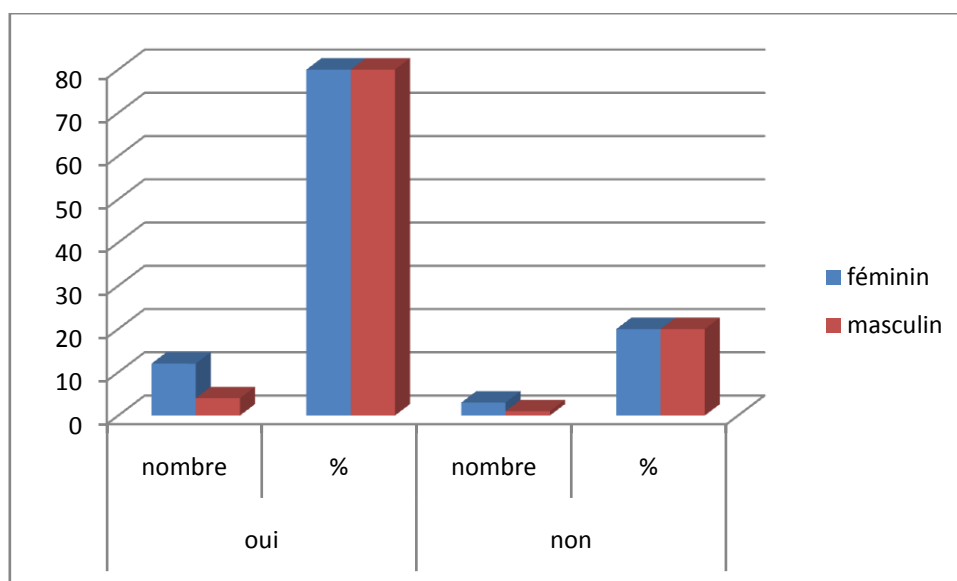
70% des fonctionnaires pense que la formation peut être un outil de motivation ; c'est un chiffre considérable qu'il faut prendre en considération, ca peut être un excellent moyen pour motiver les troupes et assurer une bonne évolution de la carrière des fonctionnaires.

3.2.2.4 Les conditions de travail:

Tableau12 : les conditions de travail comme source de motivation

	oui		non		total	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
Feminine	12	80	03	20	15	75
Masculine	04	80	01	20	05	25
Total	16	80	04	20	20	100

Figure n=33: les conditions de travail comme source de motivation



Source: Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

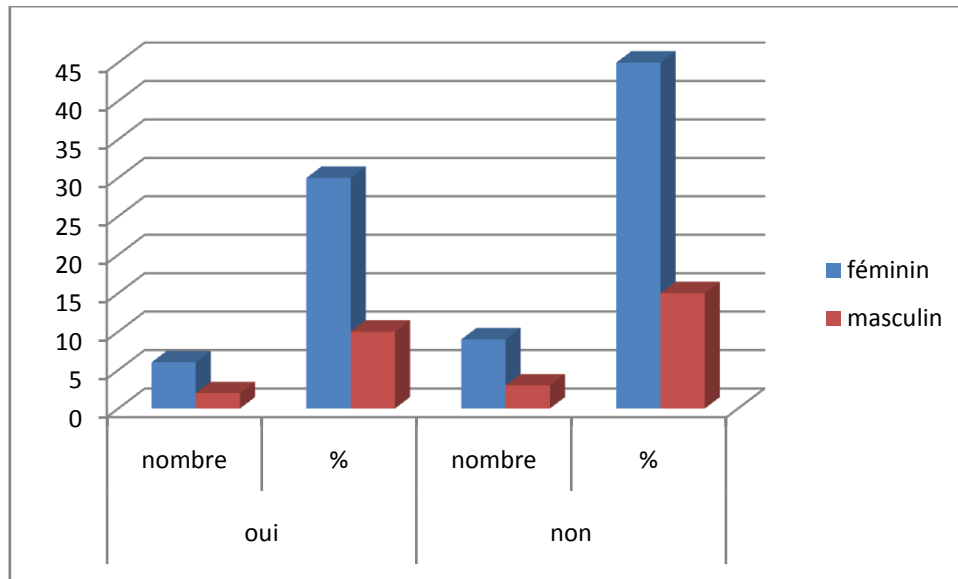
C'est en toute logique que les que 80% des individus questionnés confirme que les conditions de travaux sont une source de motivation importante, ce qui confirme aussi que les travaux de Frederick HERZBERG sont toujours valables de nos jours.

Tableau13 : la satisfaction des salariés concernant les conditions de travail au sein de l'EPH

	oui		non		total	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
féminin	06	40	09	60	15	75
masculin	02	40	03	60	05	25
total	08	40	12	60	20	100

Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia

Figure n=34: la satisfaction par les conditions de travail



Source : Nous même, Sur la base des données récoltées au sein de l'EPH Ouadhia.

60% des fonctionnaires sont pas satisfait des conditions de travail au sein de l'EPH, on parle en majorité des conditions d'hygiène et c'est peut être dû au fait que l'hôpital soit encore qu'au début de son fonctionnement mais c'est l'un des points d'amélioration prioritaires à mettre en place surtout ce qui concerne l'environnement de travail vu que ce derniers et plus facilement à gérer que les individus.

3.2.3. Classification des besoins du plus important au moins important :

- 1-Le besoin de sécurité
- 2-besoin d'amour et de reconnaissance/besoin de justice
- 3-besoin de confort
- 4- besoin du développement de soi
- 5-besoin de dépassement de soi / besoin de réalisation de soi

3.2.4. Vérification des propositions de base

3.2.4.1. Résultats relatifs à la 1ere proposition

Après avoir exposé les résultats obtenus de notre étude qualitative et quantitative, l'hypothèse « Les fondements de l'école des relations humaines sont-ils toujours applicables de nos jours » peut être confirmée mais pas complètement.

En proposant aux différents fonctionnaires faisant partie de l'échantillon de faire un classement des besoins du plus important au moins important on remarque que la logique de satisfaction des besoins selon MASLOW est toujours en vigueur ; bien évidemment y'aura toujours des exceptions qui préféreront satisfaire un besoin d'estime avant un besoin de sécurité et cela peut être dû à plusieurs facteurs tel que l'environnement dans lequel l'individu a vécu, les influences qu'il a eues... mais dans la majorité des cas la logique de satisfaction des besoins est respectée et plus les besoins sont satisfaits plus les individus sont motivés ; Par contre faut noter que le besoin d'argent et de pouvoir ont été enlevés du questionnaire parce que ce sont deux besoins à part qui marchent avec une logique inverse ce sont les deux seuls besoins que plus on les satisfait plus on en veut.

On peut aussi parler de Elton Mayo qui a avancé l'idée que le climat social influençait sur la productivité des salariés malgré des conditions de travail défavorables et ça on le remarque au sein de l'EPH dans les réponses concernant la question numéro 03 de l'axe numéro 05 qui portait sur les conditions de travail comme quoi y'avait une bonne cohésion d'équipe malgré le fait que les conditions de travail n'étaient pas satisfaisantes comme le montrent les réponses de la question 02 du même axe ; après plusieurs discussions avec les fonctionnaires de l'hôpital beaucoup d'entre eux ont affirmé que malgré les nombreux inconvénients existants sur leur lieux de travail ils se présentaient chaque jour par obligation et non par volonté mais en retrouvant leurs collègues leur humeur changeait et ils travaillaient plus efficacement. Les individus en tant que groupe, une équipe et y'a même certains qui qualifient ça comme leur deuxième famille ce qui les pousse à être plus

performants grâce au développement d'une dynamique positive qui n'aurait pas existée sans la présence d'un leadership collectif.

Concernant Frederick HERZBERG et sa théorie bi factorielle en la superposant sur notre cas d'étude on remarque que c'est souvent les facteurs d'hygiène qui cause problème (facteur d'insatisfaction) à savoir le salaire, les conditions matériels de travail et des statuts et postes occupés ; malheureusement certain facteur ne peuvent être gérer par le manager tel que le salaire mais pour les autres facteurs y'a une possibilité d'amélioration pour éviter toute démotivation comme l'intégration d'une base de donné pour la gestion du personnel, concernant les malade y'a des applications qui sont entraines d'être intégrées à certains bureaux de l'hôpital pour leurs facilité les différentes taches administratives. Concernant les facteurs de motivation que ce soit en termes de considération, de valorisation, de responsabilisation, équilibre entre vie professionnelle et professionnelle...etc y'a pas vraiment de remarque à faire mais faut tout de même préciser que la sensibilité à l'un de ces facteurs diffère d'un individu à un autre

3.2.4.2. Résultats relatif à la 2eme proposition

La deuxième hypothèse qui stipule que « La rémunération est le principal levier de motivation utilisé au sein de l'EPH » est fausse ; du fait que l'EPH des ouadhia est un établissement publique donc la rémunération ne dépend ni du manager ni du directeur des ressources humaine mais plutôt du ministère de la santé et de la loi en vigueur, d'ailleurs les salaires sont établis sur la base d'une grille salariale et dépend de critère prédéfini.

Toute fois la rémunération reste la principale source de motivation chez les individus d'après les différents entretiens et discussions qu'on a eu avec le personnel de l'hôpital, et comme le montre les tableaux n=5.6.7 Seulement 15% des individus sont satisfait de la rémunération tandis que 85% ne le sont pas et ce peut importe leurs âges, leurs catégorie socioprofessionnelle ou leurs ancienneté.

En ce basant sur ce constat, la rémunération ne peut pas être là principale source de motivation des salarier, et donc qu'elle en est la où les sources ? La vérité est que la motivation un contexte complexe et mal interpréter dans l'imaginaire collectif, on a souvent

tendance a se dire que tel ou tel éléments constitue une source de motivation, mais pourquoi la motivation ne serait pas l'amalgame de cet ensemble d'éléments ? Notamment la rémunération ; la considération de la part de la hiérarchie , le sentiment d'appartenance à l'équipe et à un projet, une vision qui nous dépasse, la motivation qu'offre le sentiment de se sentir utile surtout au seins d'un établissements hospitaliers ou cette utilité est a la limite du palpable, la motivation peut aussi être procurée par la stabilité qu'offre la fonction publique , mais aussi comme nous le précise certain employé " la retraite " il sont rassurés vis avis de leurs avenir lointain et cela les motive à aller de l'avant, on peut également cité la motivation par l'environnement de travail, si l'environnement est saint si l'énergie y positive si il y a une bonne cohésion de groupe on retrouve automatisme de la satisfaction et par extension de la motivation, motivation d'ailleurs qui peut aussi être procurée par les avantage sociales qu'offre certain poste (le poste médecin entre autre). Donc, en prenant du recule pour avoir une vision d'ensemble sur le concept de motivation, il ne s'agit pas d'un seul facteur déclencheur qui permet de passé d'une situation de néon a un. Situation d'existence de motivation mais plutôt de complémentarité entre plusieurs petit élément qui chacun en rajoutant sa pierre à l'édifice crée un tout. Et donc les dirigeants doivent impérativement prendre les dispositions nécessaires au bien être des collaborateurs et d'influencer implicitement par le biens d'action réfléchies et de décisions favorisant le bien être collectif afin d'assurer l'épanouissement et donc une meilleure productivité. Ainsi la deuxième Hypothèse est fausse.

3.2.4.3. Résultats relatifs la 3eme proposition

Le manger joue un rôle très important aux seins d'une organisation, il est de son devoir d'avoir une vision globale sur le déroulement des événements dans l'organisme dans lequel il opère. La diversité des profils psychologique et les situations différentes les une des autres font en sorte que ce dernier doit être très minutieux dans les choix à fin de prendre les décisions optimales qui sont à la fois favorables pour l'intérêt général tout en évitant la démotivation des salariés sous sa responsabilité. Pour ce faire le manager doit savoir être flexible et s'adapter à chaque situation selon le contexte échéant et ce en jouant entre les différent style de management, on remarque que le manager se doit d'appliquer un management collaboratif et d'adopter un style délégatif , premièrement car il ne peut ni être partout à la fois ni trouver le temps nécessaire de contrôler en détails l'avancement des travaux aux seins des différents départements c'est pourquoi il est important pour lui d'une

part de bien guider ses collaborateurs dans l'accomplissement des tâches qui leur sont confiées et d'autres part de savoir leur faire confiance. Deuxièmement cette collaboration et cette confiance constitue une responsabilisation des membres de l'équipe et crée ainsi un cercle vertueux ayant le pouvoir de motiver ces derniers. A côté de cette collaboration le manager doit par fois usé du style autoritaire notamment dans la remise à l'ordre des éléments qui ne se plient pas au règlement mais aussi car selon les témoignages des différents participants à nos entretiens un manager doit savoir être stricte ; se faire obéir ; et faire respecter l'ordre d'ailleurs selon eux c'est ainsi qu'un leader se comporte, et d'ailleurs l'abolition des discriminations au seins du groupe est une importante source de motivation. Enfin dans le cadre de la fonction publique le manager se retrouve souvent dépourvu des libertés qu'exige idéalement son poste, et c'est donc là qu'intervient les des atouts phare du manager qui est « le pouvoir discrétionnel » qu'on considérera dans le cas présent comme un style de management à part entière car il confère aux dirigeants le pouvoir le pouvoir de légalement contourner la réglementation en vigueur offrant ainsi une marge d'erreurs à ses subordonnés, ces derniers se retrouvent donc motivés par la considération que porte leurs supérieur hiérarchique à la situation de tout un chacun, et le sentiment de recevabilité les incite donc à être plus redevable pour ne pas perdre l'avantage qui leur est offert.

Alors oui, la troisième hypothèse qui avance que « Les différents styles de management peuvent aider à motiver dans des contextes bien précis » est confirmée.

Conclusion

A la fin de ce troisième chapitre où est développé le volet empirique basé sur notre stage pratique au sein de l'EPH Ouadhia, on a pu avoir une vision d'ensemble sur le processus de gestion qui y est utilisé. Après plusieurs entretiens avec les différents managers de l'établissement ainsi qu'avec le personnel on a déduit les principaux attributs de ces managers ainsi que les différents leviers de motivation et causes de démotivation chez les employés. Ces déductions ont été faites grâce à une étude qualitative guidée par un guide d'entretiens, et appuyée par une étude qualitative avec un questionnaire statistique et plusieurs entretiens libre afin d'avoir l'avis de la majorité et comprendre le fonctionnement informel de l'hôpital et qui ont révélé plusieurs informations tacites ne figurant sur aucun document officiel et pouvons être la solution à plusieurs problèmes que rencontre l'établissement. Nos déductions sont les suivantes :

- Des lacunes concernant la communication subsistent au niveau de l'EPH Ouadhia, le côté administratif domine, dans le sens où les informations formelles communiquées dépassent de loin l'information informelle, et l'information informelle est une information minimaliste concernant uniquement l'état d'avancement des tâches, ou bien de simples directives.

Les employés sont réticents quand il s'agit d'exprimer un besoin, un manque ou un mécontentement auprès de la hiérarchie ; après plusieurs entretiens libres on a pu constater que le doute concernant les bonnes intentions des managers était une idée enracinée dans la culture de l'entreprise et voire même de la société. De ce fait, les subordonnés n'expriment pas clairement leurs ressentis vis à vis de la gestion de l'établissement ni leur insatisfaction. Ils restent incompris et finissent par être démotivés. D'une autre part les managers ne recevant pas de feedback constructif pensent donc qu'il n'y a pas de problèmes et que les employés sont satisfaits et motivés, et ne prennent donc aucune mesure de remotivation et ne changent rien au système de gestion actuel surtout que la structure de l'établissement est rigide et que les directives de l'Etat ne leur laissent pas beaucoup de liberté d'action.

-le système de rémunération cause une insatisfaction générale chez l'ensemble des collaborateurs toutes catégories socioprofessionnelles confondues. La complexité du problème réside dans le fait que la grille de rémunération des salariés est imposée par l'Etat et par le système de la fonction publique les dirigeants n'ont donc quasiment aucun pouvoir dessus. Ce système n'est pas équitable dans le sens où la rémunération est la même ne dépend aucunement de la compétence ni du travail des individus

- L'existence d'une incohérence dans la gestion des emplois et des compétences. Cela n'est pas une faute de la fonction DRH, mais une incohérence provenant du système de la fonction publique qui fait que certains emplois sont imposés par l'ANEM suite à un décret présidentiel, ce qui rend impuissant le DRH et l'administration de l'EPH.
- Un manque de formation et très peu de perspective d'évolution de carrière, ce qui crée une certaine monotonie, un découragement des employés et de la démotivation à long terme.
- Le point positif malgré tout c'est la présence d'une bonne cohésion d'équipe qui les soutient et leur donne envie de travailler, c'est dans les relations informelles qu'unissent les membres de l'équipe qu'on observe leur force, on remarque bien ici le concept de leadership collectif ou communityship comme MITEZBERG l'appelle.

Conclusion générale

En conclusion, avec le changement du contexte économique et surtout après la fin des trente glorieuses, la ressource humaine devient la ressource essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise détenant la clé de la pérennité et de la performance, encore faut-il utiliser de façon optimale le potentiel de chaque individu et coordonner les actions de chacun afin de les faire converger vers un objectif commun, et ce en gérant simultanément les contraintes liées à l'environnement d'une part mais aussi à la rationalité limitée et l'instabilité du caractère humain d'une autre part. Pour gérer ces contraintes, les sciences de gestion et plus spécifiquement le management ont mis en place un ensemble de lois et de méthodes à suivre pour assurer le bon déroulement des activités au sein des entreprises et ce en définissant clairement le rôle de chacun en fonction d'objectifs prédéfinis et sous contrainte de délais imposés et de ressources limitées.

Pour garantir une performance optimale, le manager se voit donc obligé de faire régner l'ordre au sein de son équipe et/ou de l'organisation qu'il dirige. Pour y parvenir ses attributs personnels mais aussi professionnels sont ses outils principaux, en alliant entre savoir, savoir-faire et savoir-être il doit savoir s'imposer tout en veillant à être accepté par son équipe, être à la fois ferme concernant l'ordre et le respect des réglementations mais souple vis à vis des besoins et de la situation de chaque collaborateur, « une main de fer dans un gant de velours » comme le dit Napoléon BONAPARTE, illustre bien cet aspect de la vie du dirigeant.

Dans cette quête à la performance, l'un des principaux leviers de l'augmentation de la productivité et du rendement est sans doute la motivation. La motivation est une notion propre à chacun d'où la difficulté d'en tirer profit, mais c'est justement là le but du manager, en usant de ses compétences et ses capacités à communiquer mais aussi à analyser l'environnement et ce qu'il contient (collaborateurs mais aussi informations; événements ; rumeurs, préférences personnelles ; culture de la communauté...) Mais aussi de sa capacité à véhiculer une vision et à influencer son entourage, ce dernier par ses différents actes et paroles peut être l'élément déclencheur de la motivation.

Le leadership dans ce processus joue un rôle important, d'après notre analyse c'est l'attribut le plus efficace et le plus serviable au manager, ce dernier uniquement de par sa façon d'être crée un cercle vertueux et répond la positivité autour de lui, mais aussi pousse ses suiveurs à donner le meilleur d'eux même au service de l'idéal que tous veulent atteindre dans l'intérêt général de l'entreprise. Le leadership devient d'autant plus intéressant quand il devient

Collectif, c'est à dire qu'il n'est plus propre à l'individu (le manger généralement) mais à la communauté (communityship comme l'évoque MINTZBERG) ce qui renforce les liens et qui poussent l'ensemble des salariés à œuvrer à l'unisson au service du même intérêt commun.

Dans le cadre de notre stage pratique, nous avons pu comparer les informations précédentes tirées des ouvrages de plusieurs auteurs à travers le monde, à la réalité du terrain en Algérie en nous penchons sur le cas de notre organisme d'accueil à savoir l'EPH Ouadhia qui fonctionne selon les principes de la fonction publique. L'étude que nous y avons effectuée nous a permis de tirer les conclusions suivantes :

Dans le cadre étatique, le manager n'est pas tenu d'avoir en lui toutes les qualités citées par les auteurs dans le domaine du management, en effet l'accès au poste de directeur ou de sous directeur dépend surtout des diplômes et du parcours d'étude et professionnel de l'individu d'une part mais d'autre part de son ancienneté, la réglementation impose un certain nombre d'années d'exercice dans un poste pour pouvoir gravir les échelons et accéder au poste supérieur. Mais est-ce que l'ancienneté signifie nécessairement expérience et compétence ? Le savoir-faire est une chose mais le savoir-faire-faire (qui est une qualité qu'un employé est tenu d'avoir quand il est promu responsable) en est une autre.

Le manager n'est pas forcément leader, et cela ne pose pas réellement de problèmes dans l'optique où l'entreprise est à but non-lucratif, le manager se voit donc surtout endossé le rôle d'administrateur qui œuvre plus souvent dans un cadre formelle, cadre qui restreint l'émergence de leadership. Inversement, le leader n'est pas forcément un manager, en effet un collaborateur peut avoir plus de leadership que son supérieur hiérarchique, et peut donc avoir plus d'influence sur son équipe qu'un dirigeant, ces collaborateurs représentent à la fois une opportunité est une menace car ce sont des leader d'opinion, qui peuvent déclencher une propagande suite à un mécontentement ou inversement assurer le bon déroulement des tâches ainsi que la positivité et l'épanouissement avec leurs homologues, s'il sont satisfaits. Donc certes, les managers doivent être équitables et justes envers leurs subordonnés en les traitant de façon égale, toutefois pour assurer l'harmonie et la prospérité de l'établissement ils doivent porter une attention spéciale à ces éléments-ci.

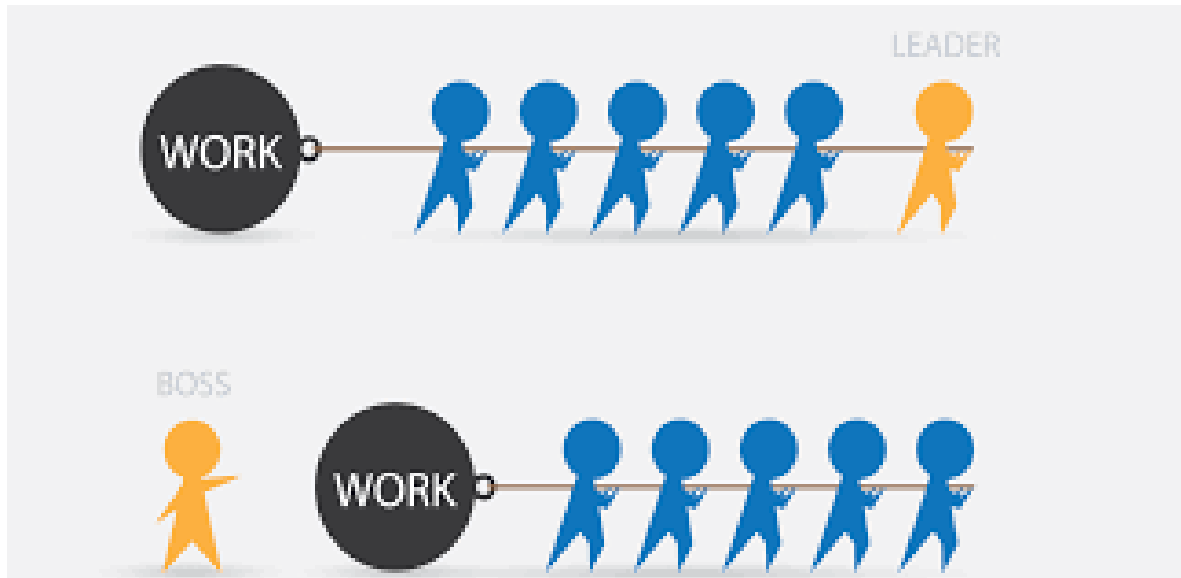
La communication est le pilier principal sur lequel repose le pont du succès, un manager pour mener à bien sa mission se doit d'être éloquent et de choisir ses mots avec soin, évidemment dans le cadre informelle, formellement son rôle se résume à donner des

directives et à informer la tutelle de l'état d'avancement des objectifs fixés. La parole est l'outil principal du manager.

En ce qui concerne la motivation, c'est l'un des éléments les plus difficiles à gérer dans les organisations étatiques vu que les managers n'ont pas le droit d'agir comme bon leur semble, ils doivent respecter certaines réglementations très rigoureuses et subissent des pressions internes et externes donc l'erreur n'est pas permise, ajoutons à cela que les managers se retrouvent démunies de l'un des principaux leviers de motivation chez les individus qui est la rémunération, cette dernière dépend des directions ou des ministères aux quels les organisations sont affiliées donc il n'y a aucune possibilité pour les managers de changer cela, c'est donc en toute logique que ces derniers doivent chercher d'autres leviers pour motiver leurs collaborateurs et cela passe par les méthodes de management, les formations et l'évolution de carrières ainsi que par certaines caractéristiques propres au manager. En ce qui concerne le savoir-être et spécifiquement le leadership il faut exploiter de façon à créer un leadership collectif et une dynamique de groupe ; des collaborateurs motivés sont des collaborateurs performants et qui assurent leurs fonctions de la meilleure des manières.

Liste des annexes :

Annexe 01 :la différence de comportement entre leader et manager

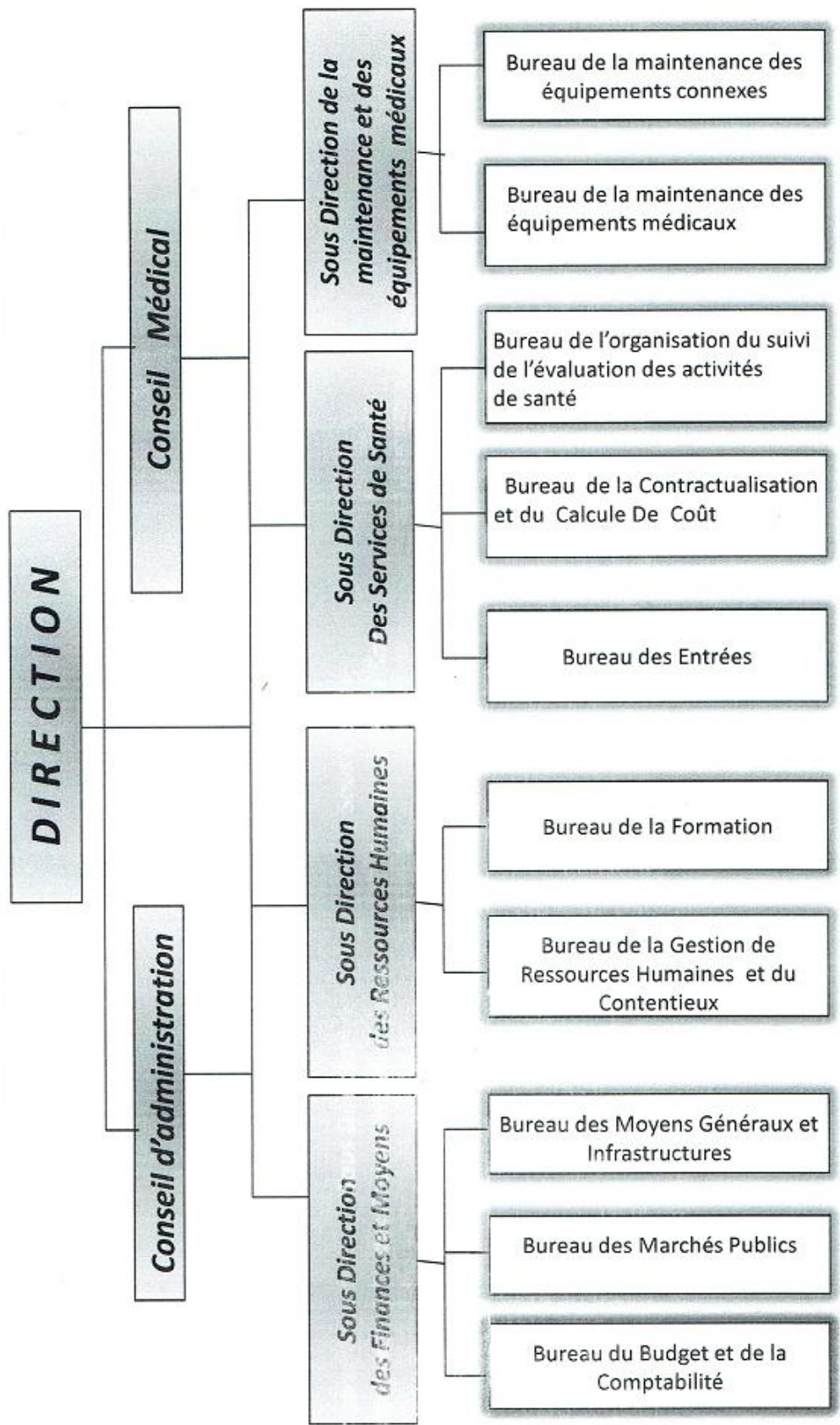


Annexe 02 : Organigramme de l'EPH Ouadhia

ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER DE OUADHIA

DEHILES Slimane

ORGANIGRAMME DE L'EPH DE OUADHIA



Annexe03 : Guide d'entretien

Guide s'entretien :

Axe01 : Les attributs des manager.

1-Quelles sont vos qualifications, vos diplômes et votre parcours professionnel ?

.....

2-En quoi consiste le travail d'un manager ?

.....

3-Qu'est-ce qui fait un bon manager (un manager performant) et qu'est-ce qui le différencie du mauvais manager ? Quels sont ces indicateurs de performance selon vous ?

.....

4-Quelles sont les responsabilités et obligations que vous impose votre poste ?

.....

Axe02 : Le leadership.

1-Quelle est l'importance de l'appartenance au domaine ? Offre-t-elle un avantage concernant le leadership ? La non-appartenance constitue-t-elle un frein ?

.....

2-Qu'est-ce qu'un leader selon vous ?

.....

3-Qu'est-ce qui guide les choix des managers ?

.....

4-Quelle est l'influence du genre sur la motivation et la perception du leadership ?

.....

Axe03 : La motivation.

1-Préconisez-vous la collaboration et dans quelle mesure ?

.....

2-Quelle place occupent encore aujourd'hui les valeurs et les besoins humains dans vos motivations ? Quelle est l'influence de l'appartenance générationnelle ?

.....

3-Comment définissez-vous la motivation ? La motivation non financière existe-elle selon vous ?

.....

4-Quels types de changements influencent la motivation des collaborateurs ? La motivation peut-elle être ascendante selon vous ?

.....

5-Dans quelle mesure la satisfaction influence la motivation ?

.....

6-De quelle façon préférez-vous communiquer avec les différents niveaux hiérarchiques ? Dans quelle mesure l'information informelle devient-elle importante ?

.....

Annexe 04 : Questionnaire statistique

n°1 : les informations générales

1. Quel est votre sexe ?

Masculin

Féminin

2. Quel votre Age ?

Entre 20-30ans

Entre 30-45ans

Plus de 45 Ans

3. Quel est votre ancienneté dans le secteur ?

Entre une année et 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Plus de 10 ans

4. Quel est votre Niveau d'instruction ?

Bac

Niveau secondaire

Diplômé universitaire

5. Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Agent d'Exécution

Agent de maitrise

Cadre

Cadre supérieure

6. les quels de ces besoin sont les plus important pour vous :

1. Besoin de sécurité
2. Besoin d'amour et de reconnaissance
3. Besoin de confort
4. Besoin de nouveauté et de créativité
5. Besoin de justice
6. Besoin du développement de soi
7. Besoin de la séduction
8. Besoin du beau et de l'harmonieux
9. Besoin de dépassement de soi
10. Besoin de réalisation de soi
11. Besoin de liberté et d'autonomie
12. Besoin du lien (social)
13. Besoin d'aventure et de risque
14. Besoin d'ordre et de discipline

AXE n°2 : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés :

1. Le système de rémunération de votre organisme est-il satisfaisant?

Très satisfaisant

Satisfaisant

Pas du tout satisfaisant

2. Est-ce que l'entreprise applique les primes individuelles pour les salariés ?

Oui

Non

3. Bénéficiez-vous des avantages sociaux au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

4. Pour vous, quel serait le salaire idéal pour votre fonction au sein de l'EPH ?

.....

5. Considérez-vous la rémunération comme la première source de motivation ?

Oui

Non

AXE n°3 LE rôle de la formation dans la motivation des salariés

1. Considérez-vous la formation comme une source de motivation ?

Oui

Non

2. Avez-vous bénéficié d'une formation au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

3. Quel type de formation jugez-vous utile de mettre en place pour vous aider dans votre travail ?

.....

AXE n°4 le rôle du management sur la motivation des salariés

1. Y a-t-il une communication interne claire et transparente concernant les objectifs et les missions de chaque un au sein de l'EPH ?

Oui

non

2. Estimez-vous être reconnu et considéré à votre juste valeur au sein de l'EPH ?

Oui

non

3. Etes vous satisfait de la façon dont est géré l'EPH ?

Très satisfaisant

Satisfaisant

Pas du tout satisfait

(pourquoi.....
.....)

AXE n°5 le rôle des conditions de travail dans la motivation des salariés

1. Considérez-vous les conditions de travail comme une source de motivation ?

Oui

Non

2. Les conditions de travail au sein de l'EPH sont elles satisfaisantes ?

Très satisfaisantes

Satisfaisantes

Pas des tous satisfaisants

3. Sentez-vous une cohésion d'équipe au sein de l'EPH ??

Oui

Non

AXE n°6 les facteurs de motivation préférés par les salariés de l'EPH

1. Veuillez classer les 4 types d'incitation ci-dessous selon le type qui vous motive le plus ?

La reconnaissance au travail

L'augmentation salariale

La promotion professionnelle

Le respect et la confiance

2. Quelles sont les meilleurs leviers de motivation selon vous ?

Communication interne

Politique de formation

Politique salariale (primes, avantages sociaux...)

L'amélioration des conditions de travail

4. Si vous étiez responsable, que ferez vous pour motiver vos salariés ?

.....
.....

Bibliographie

Ouvrages :

1. William Newman et E.Kirby Warren, « The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice»4ème édition , 1977,p670
2. Peter F. Drucker, « Devenez Manager», 2002.
3. FREDY-PLANCHOT, Théorie des organisations appliquée au MRH, édition FOUCHER, Vannes, 2008, p101
4. LOÏC CADIN, FRANCIS GUERIN, Gestion des Ressources Humaines, 3em édition DUNOD, Paris, 2010p7
5. D.WEISS, «Ressource Humaines», ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris, P.349
6. CLAUDE LEVY-Leboyer, La Motivation dans l'entreprise (modèle et stratégie) éd d'organisation, 2001, P2.
7. JEAN-MARIE Perreti, « Dictionnaire des Ressources Humaines », éd Vuibert, P15.
8. Nicole aubert,«<diriger et motiver>>,Edition d'organisation 2eme edition,paris,2003,page15
9. michel aguilar, l'art de motiver, Dunod, paris, 2009, p13-28
10. Gérard de Montpellier. Qu'est-ce que le comportement ?. In: *Revue Philosophique de Louvain*. Troisième série, tome 45, n°5, 1947. P51
11. comportement et organisation,j.rojot,a.bergmann,vuiber gestion,avril 1989,63,bd st germain,75005paris
12. J. Adams, « towards and understanding of equity » journal of abnormal and social psychologie,67(1963),pp422-436
13. ROUSSEL, et al. «Les modèles intégrateurs de la motivation au travail». Dans Comportement Organisationnel, p206
14. ROBBINS, S. et T. JUDGE. Comportements organisationnels, New Jersey: Pearson Education. 2006, p220
15. Dr Khelassi Réda, « Management Ressources humaines ». Houma édition. Alger, 2010 P 249
16. Laetitia Letheilleux. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », édition Lextenso, Paris. P74-75
17. AMADIEU Jean-François, organisation et travail (coopération, conflit et marchandise, Vuibert, Paris, 1993, p88.
18. Jean Pierre. MOUTON, Jack. CHABAD, « la sécurité en entreprise », édition DUNOD, paris, 2003.P.8
19. L.SEKIOU, L.BLONDIN, PERETTI et autre, « GRH », édition de Beck université Bruxelles 2001, P.536.

20. Lucien ARCOS, Sylvia ARCOS-SCHMIDT, Le grand livre du management, Management, Afnor edition, 2015
21. Paul BOFFA-COMBY, Management/leadership Le LEADER COLLECTIF une nouvel art du pouvoir, DUNOD,2017,paris malakoff,p07-08
22. H.FAYOL, « **L'administration** industrielle et générale », 1916
23. H.MINTZBERG, « Le manager au quotidien », 2006, Organisation Eds D'.
24. Lucien ARCOS, Sylvia ARCOS-SCHMIDT, Le grand livre du management, Management, Afnor edition, 2015
25. Abraham Harold Maslow. Devenir le meilleur de soi-même. Éditions Eyrolles, 2013.
26. ANN-RENÉE BLAIS et BERNARD SINCLAIR-DESGAGNÉ, Leadership en 3c, Capacités, Conduite, Circonstances, éd Cirano, Décembre 2002, p:6.
27. OUOROU SAOUENGOU Alphonse Moudoukou, L'incidence du style de leadership sur le degré de motivation et de satisfaction des travailleurs dans les entreprises Béninoise, Québec, Juillet, 1991, P54.
28. MICHEL Plane Jean, management des organisations, éd Dunod, Mai, 2003, P69.
29. Peter DRUCKER, « the Effective Exécutive », 1966, ed. HarperBuisness.
30. Clement BERGON, bon manager: mode d'emploi, 2023, Diatenio Eds

Article et autre :

1. <https://public.iutenligne.net/>
2. <https://prium-transition.com/bon-manager-definition-qualites/>
3. Frédéric Taylor, article : le premier des consultants, Copyright 2007-2015 – ScolaConsult by DeVenir
4. http://linskiden.free.fr/website/IMG/pdf/PARTIE_1-_4_chapitres.pdf
5. Wikipédia
6. <https://controle2gestion.net/ecole-classique-management/>
7. https://public.iutenligne.net/sciences-humaines-et-sociales/roche/GRH/ManagementComportements/GRH_ManagementEtComportements.pdf
8. file:///C:/Users/user/Downloads/56a8a0423bd00.pdf
9. <https://economy-pedia.com/11040323-school-of-human-relations>
10. https://www.dicocitations.com/biographie/6051/Abraham_Maslow.php
11. <https://www.leblogdudirigeant.com/pyramide-de-maslow-etmotivation>
12. https://society-support-alliance.com/fileadmin/user_upload/Download/Lewin_leadership_style.pdf
13. file:///C:/Users/user/Downloads/538492ba32b68.pdf
14. <http://sylvain.moisan.free.fr/GI/mcgregor.htm>
15. <https://moodle.luniversitenumérique.fr>

16. <https://www.droit-compta-gestion.fr/economie/les-concepts-economiques/besoin-definition-caracteristiques-et-classification-maslow-pyramide/>
17. <https://www.unige.ch/fapse/motivation/coursgendolla.pdf>
18. <https://www.cairn.info/>
19. <https://www.philo5.com>
20. https://rpn-langues.univ-lille.fr/apprendre/site/co/1-2-4-laMotivation_1.html
21. <https://rire.ctreq.qc.ca/les-differents-types-de-motivation-selon-la-theorie-de-lautodetermination/>
22. http://www.comment-donner-du-sens-au-travail-et-motiver-lessalariés.com/la-reconnaissance-au-travail_fr.html
23. <https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/primes>
24. <https://www.daf-mag.fr/Definitions-Glossaire/Remuneration->
25. <https://lespetitesfichesdurh.wordpress.com/>
26. larousse.fr
27. <https://gcsd.qc.ca/savoir-savoir-etre-savoir-faire-le-trio-gagnant-en-entreprise>
28. <https://www.lesaffaires.com/>
29. RebalancingSociety.org
30. <https://clement-bergon.com/>
31. <https://www.cairn.info/l-art-de-motiver>
32. www.bigfive-teste.com/

Mémoire et thèse :

1. Mémoire de fin d'année, MEDJBOUR Malha et SEDDAR Zina, Le management stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise publique Algérie Télécom (Direction de T-O), Promotion 2016/2017, p20
2. BABOU Lydia, la contribution de la motivation des salariés dans la performance de l'entreprise cas de leader meuble taboukert, mémoire Master, UMMTO, 2014/2015, p30-31
3. mémoire de fin d'étude, La motivation comme levier de performance pour l'entreprise Cas de : ADE de TiziOuzou., MrBESSAIH Bessai, Melle YAKOUBI Dyhia, Promotion 2017/2018, p37
4. mémoire de fin d'étude, AIT SLIMANE Lynda « L'impact de la motivation au travail à l'égard de la Performance du personnel d'une entreprise cas : PIGMA de Bouira » , ummto, 2020/2021, p29
5. L'impact de leadership et le style de commandement sur la cohésion du groupe. Mémoire de fin d'étude de : AIT AISSA Louiza ; AIT AISSA Siham ; CHETTAB Nadia

Tables des matières

Chapitre I :

Introduction	1
Section 1 : L'évolution du management et des fonctions des managers.....	4
1.1. Définition du management et du manager	4
1.1.1-Définition de management.....	4
1.1.2-Définition du manager.....	5
1.2-Les Grandes écoles de pensées et leurs apports.....	5
1.2.1-L'école classique.....	6
1.2.1.1- Frederick TAYLOR.....	6
a- Division horizontale du travail.....	8
b- Division verticale du travail.....	8
c- un système de salaire au rendement.....	8
d- un système de contrôle du travail.....	8
1.2.1.2-Henry FORD.....	9
a- Convoyeur.....	9
b- Standardisation de la production.....	10
c- 5 Dollar a day.....	10
1.2.1.3-Henry FAYOL.....	10
a- Prévoir.....	11
b- Organisation.....	11
c- Commandement.....	11
d- Coordination.....	12
e- Control.....	12
1.2.1.4-Max WABER.....	12
a- Organisation charismatique.....	12
b-Organisation traditionnelle.....	12
c- organisation Rationnelle.....	12
1.2.2-l'école des relations humaines.....	13
1.2.2.1- Elton MAYO.....	14
1.2.2.2- Abraham MASLOW.....	15

Tables des matières

1.2.2.2.1- Classification des besoins humains	15
1.2.2.2.2- La hiérarchie des besoins.....	17
1.2.2.3-Kurt LEWIN.....	19
a- Leadership autoritaire.....	19
b- Leadership participatif.....	20
c- Leadership délégitif	20
1.2.2.4- Frederick HERZBERG.....	21
1.2.2.5- Douglas MC GRIGOR.....	21
1.2.3-L'école systémique.....	24
1.2.4-L'école de contingence.....	26
Section 2 : La motivation : processus, théorie et leviers.....	27
2.1- Définition de la motivation.....	28
2.1.1- Les différents types de besoins.....	29
2.1.2- Définition du comportement.....	32
2.1.2.1- Les apports en termes de compréhension du comportement selon....	33
différentes perspective	
2.2- Le processus de motivation.....	35
2.3- Les théories de la motivation.....	38
2.3.1- Les théories des contenus.....	38
2.3.1.1- La théorie de la hiérarchisation des besoins.....	38
2.3.1.2- La théorie ERD (Alderfer)	40
a- Les besoins existentiels.....	40
b- Les besoins relationnels.....	40
c- Les besoins de developpement.....	40
2.3.1.3- Théorie bi factorielle (Herzberg)	40
2.3.2- Les théories des processus.....	43
2.3.2.1- La théorie de l'équité (Adams)	43
2.3.2.2- La théorie des attentes (Vroom)	43
2.3.2.3- La théorie de la motivation par la fixation des objectifs (Locke et	
Latham)	44
2.4- les sources de motivation.....	
2.4.1- La motivation intrinsèque	45
2.4.2- La motivation extrinsèque.....	45

Tables des matières

2.5- Les outils de motivation.....	46
52.5.1- la motivation par les méthodes de management.....	46
2.5.1.1- une communication interne claire et transparente	46
2.5.1.2- La reconnaissance au travail	46
a- Reconnaître la personne.....	47
b- Reconnaître les résultats.....	47
c- Reconnaître l'effort.....	47
d- Reconnaître les compétences.....	47
2.5.2- La motivation par les conditions de rémunération.....	47
2.5.2.1- Les conditions de rémunération directe	48
2.5.2.2- les conditions de rémunération indirecte.....	48
2.5.2.3- La relation entre la rémunération et la motivation au travail.....	48
2.5.2.3.1- La rémunération par les récompenses.....	48
a- Les récompenses financières.....	49
b- Les récompenses en nature	49
2.5.3- La motivation par les conditions de travail	49
2.5.3.1- La qualité du climat social.....	50
2.5.3.2- La convivialité au travail.....	50
2.5.4- La motivation par la formation.....	51
2.5.4.1- définition de la formation.....	51
2.5.4.2- Les types de formation.....	51
2.5.4.2.1- Formation initiale.....	51
2.5.4.2.2- Formation continue.....	51
2.5.5- La motivation par l'évolution de carrière.....	52
2.5.5.1- L'importance de la gestion de carrière.....	53

Tables des matières

Conclusion	53
Chapitre II :	
Introduction	53
Section 1 : Le métier et les attributs d'un manager.....	53
1.1-définition des attributs.....	53
1.2-définition du métier de manager.....	54
1.3. Compétences et attributs d'un manager.....	54
1.3.1- définition de la compétence.....	55
a-savoir.....	55
b- savoir faire.....	55
c-savoir être.....	55
1.3.2- caractéristique des managers.....	56
1.3.2.1-attributs liés au savoir et savoir faire.....	56
1.3.2.2-attributs liés au savoir être	57
1.4-Rôle du manager.....	57
1.4.1-Rôle du manager selon FAYOL.....	58
1.4.1.1. La prévoyance.....	58
1.4.1.2. L'organisation.....	59
1.4.1.3. Commander.....	59
1.4.1.4. Coordonner.....	59
1.4.1.5. Contrôler.....	60
1.4.2-Rôle du manager selon MINTZBERG.....	60
1.4.2.2. Rôles informationnels	61
1.4.2.3. Rôles décisionnels	61
1.4.3-Le rôle du manager face aux différents systèmes de valeur :	62
1.4.3.1. L'ordre rationnel de la technique et de l'organisation.....	62
1.4.3.2. L'ordre économique et financier.....	63
1.4.3.3. L'ordre politique, social et corporatiste.....	63

Tables des matières

1.4.3.4. L'ordre affectif et relationnel.....	63
1.4.3.5. L'ordre éthique.....	64
1.4.3.6 L'ordre esthétique.....	64
1.4.3.7 L'ordre symbolique.....	64
1.5. La psychologie de l'individu et les traits de la personnalité.....	67
1.5.1. Présentation du modèle Big five.....	67
1.5.1.1. Ouverture d'esprit	67
1.5.1.2. Caractère consciencieux.....	68
1.5.1.3. Extraversion : (Carl JOUNG):.....	68
1.5.1.4. Agréabilité (amabilité ou altruisme).....	69
1.5.1.5. Névrosisme (neuroticisme)	69
1.5.2. Comment les Big five peuvent-il prédire le comportement au travail?	78
Section 2 : le concept de leadership.....	80
2.1- définition du leadership.....	80
2.1.1- Approche axées sur les traits.....	81
2.1.2-Approche behavioriste	81
2.1.2.1- Les théories axées sur les catégories de comportement.....	81
2.1.2.1.1-recherches de l'université de l'Ohio (1945-1953).....	81
a-La dimension « structure ».....	82
b-La dimension « considération ».....	82
2.1.2.1.2-Recherches de l'université du Michigan(1947).....	82
2.1.2.2-Les théories normatives.....	83
2.1.2.2.1-Kurt LEWIN.....	83
2.1.2.2.2-Douglas MC GREGOR.....	83
2.2-La différence entre le leader et le manager.....	84
2.2.1-Selon Peter DRUKER	84
2.2.2- Selon Clément BERGON.....	85
2.2.2.1 Les leaders ne sont pas forcément des managers, mais les managers pour être bon doivent impérativement développer leurs postures de leader	85
2.2.2.2-Un manager a des objectifs tandis que le leader véhicule une vision	86
2.2.2.3-Un manager veut des exécutants, le leader veut développer des leaders	86

Tables des matières

2.2.2.4-Le leader fait grandir la confiance en faisant confiance. Le manager	87
contrôle	
2.2.2.5- Les leaders ne s'autoproclame pas leader alors que le manager si	88
2.2.2.6- Un manager cherche la stabilité tandis que le leader aime le	88
changement	
2.2.2.7- Les manager cherchent des coupables les leaders assument leurs	88
responsabilités et celle de leurs équipes.	
Section 3 : l'impacte des décisions et comportements des managers sur la motivation	90
des managés (motivation et démotivation).	
3.1-comment motiver.....	90
3.1.1- Parler le langage sacré.....	91
3.1.2- Partager les mêmes valeurs.....	93
Conclusion.....	95

Chapitre III : Analyse des attributs des managers et leurs impactes . sur la motivation cas EPH Ouadhia

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueille.....	96
-Organigramme.....	97
1.1. La direction.....	98
1.2. La sous-direction des finances et moyens.....	98
1.3. La sous-direction des ressources humaines.....	98
1.4. La sous-direction des services de santé.....	99
1.5. la sous-direction de la maintenance et des équipements médicaux.....	99
Section 2 : méthodologie de travail.....	100
Section3 : analyse et discussion des resultats	101
3.1- Discussion des résultats de l'étude qualitative.....	101
3.2- Résultat de l'étude quantitative.....	123

Tables des matières

3.2.1. Caractéristiques de l'échantillon :.....	123
3.2.2. Analyse et interprétation des différents leviers motivationnels	127
3.2.2.1- la rémunération : satisfaction par la rémunération.....	127
3.2.2.2-le management	130
3.2.2.3-la formation.....	132
3.2.2.4 Les conditions de travail.....	133
3.2.3. Classification des besoins du plus important au moins important	135
3.2.4. Vérification des propositions de base.....	136
3.2.4.1. Résultats relatifs à la 1ere proposition.....	136
3.2.4.2. Résultats relatif à la 2eme proposition.....	137
3.2.4.3. Résultats relatifs la 3eme proposition.....	138
Conclusion.....	139
Conclusion générale	141
Annexe	
Bibliographie	
Tables des matières	

Résumé :

En conclusion, avec le changement du contexte économique et surtout après la fin des trente glorieuses, la ressource humaine devient la ressource essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise détenant la clé de la pérennité et de la performance, encore faut-il utiliser de façon optimale le potentiel de chaque individu et coordonner les actions de chacun afin de les faire converger vers un objectif commun, et ce en gérant simultanément les contraintes liées à l'environnement d'une part mais aussi à la rationalité limitée et l'instabilité du caractère humain d'une autre part. Pour gérer ces contraintes, les sciences de gestion et plus spécifiquement le management ont mis en place un ensemble de lois et de méthodes à suivre pour assurer le bon déroulement des activités au sein des entreprises et ce en définissant clairement le rôle de chacun en fonction d'objectifs prédéfinis et sous contrainte de délais imposés et de ressources limitées.

Pour garantir une performance optimale, le manager se voit donc obligé de faire régner l'ordre au sein de son équipe et/ou de l'organisation qu'il dirige. Pour y parvenir ses attributs personnels mais aussi professionnels sont ses outils principaux, en alliant entre savoir, savoir-faire et savoir-être il doit savoir s'imposer tout en veillant à être accepté par son équipe, être à la fois ferme concernant l'ordre et le respect des réglementations mais souple vis à vis des besoins et de la situation de chaque collaborateur, « une main de fer dans un gant de velours » comme le dit Napoléon BONAPARTE, illustre bien cet aspect de la vie du dirigeant.

Dans cette quête à la performance, l'un des principaux leviers de l'augmentation de la productivité et du rendement est sans doute la motivation. La motivation est une notion propre à chacun d'où la difficulté d'en tirer profit, mais c'est justement là le but du manager, en usant de ses compétences et ses capacités à communiquer mais aussi à analyser l'environnement et ce qu'il

contient (collaborateurs mais aussi informations; événements ; rumeurs, préférences personnelles ; culture de la communauté...) Mais aussi de sa capacité à véhiculer une vision et à influencer son entourage, ce dernier par ses différents actes et paroles peut être l'élément déclencheur de la motivation.

Le leadership dans ce processus joue un rôle important, d'après notre analyse c'est l'attribut le plus efficace et le plus serviable au manager, ce dernier uniquement de par sa façon d'être crée un cercle vertueux et répond la positivité autour de lui, mais aussi pousse ses suiveurs à donner le meilleur d'eux même au service de l'idéal que tous veulent atteindre dans l'intérêt général de l'entreprise. Le leadership devient d'autant plus intéressant quand il devient Collectif, c'est à dire qu'il n'est plus propre à l'individu (le manger généralement) mais à la communauté (communityship comme l'évoque MINTZBERG) ce qui renforce les liens et qui poussent l'ensemble des salariés à œuvrer à l'unisson au service du même intérêt commun.

Dans le cadre de notre stage pratique, nous avons pu comparer les informations précédentes tirées des ouvrages de plusieurs auteurs à travers le monde, à la réalité du terrain en Algérie en nous penchons sur le cas de notre organisme d'accueil à savoir l'EPH Ouadhia qui fonctionne selon les principes de la fonction publique. L'étude que nous y avons effectuée nous a permis de tirer les conclusions suivantes :

Dans le cadre étatique, le manager n'est pas tenu d'avoir en lui toutes les qualités citées par les auteurs dans le domaine du management, en effet l'accès au poste de directeur ou de sous directeur dépend surtout des diplômes et du parcours d'étude et professionnel de l'individu d'une part mais d'autre part de son ancienneté, la réglementation impose un certain nombre d'années d'exercice dans un poste pour pouvoir gravir les échelons et accéder au poste supérieur. Mais est-ce que l'ancienneté signifie nécessairement expérience et compétence ?

Le savoir-faire est une chose mais le savoir-faire-faire (qui est une qualité qu'un employé est tenu d'avoir quand il est promu responsable) en est une autre.

Le manager n'est pas forcément leader, et cela ne pose pas réellement de problèmes dans l'optique où l'entreprise est à but non-lucratif, le manager se voit donc surtout endossé le rôle d'administrateur qui œuvre plus souvent dans un cadre formelle, cadre qui restreint l'émergence de leadership. Inversement, le leader n'est pas forcément un manager, en effet un collaborateur peut avoir plus de leadership que son supérieur hiérarchique, et peut donc avoir plus d'influence sur son équipe qu'un dirigeant, ces collaborateurs représentent à la fois une opportunité est une menace car ce sont des leader d'opinion, qui peuvent déclencher une propagande suite à un mécontentement ou inversement assurer le bon déroulement des tâches ainsi que la positivité et l'épanouissement avec leurs homologues, s'il sont satisfaits. Donc certes, les managers doivent être équitables et justes envers leurs subordonnés en les traitant de façon égale, toutefois pour assurer l'harmonie et la prospérité de l'établissement ils doivent porter une attention spéciale à ces éléments-ci.

La communication est le pilier principal sur lequel repose le pont du succès, un manager pour mener à bien sa mission se doit d'être éloquent et de choisir ses mots avec soin, évidemment dans le cadre informelle, formellement son rôle se résume à donner des directives et à informer la tutelle de l'état d'avancement des objectifs fixés. La parole est l'outil principal du manager.

En ce qui concerne la motivation, c'est l'un des éléments les plus difficiles à gérer dans les organisations étatiques vu que les managers n'ont pas le droit d'agir comme bon leur semble, ils doivent respecter certaines réglementations très rigoureuses et subissent des pressions internes et externes donc l'erreur n'est pas permise, ajoutons à cela que les managers se retrouvent démunies de l'un des principaux leviers de motivation chez les individus qui est la rémunération, cette dernière dépend des directions ou des ministères aux quels

les organisations sont affiliées donc il n'y a aucune possibilité pour les managers de changer cela, c'est donc en toute logique que ces derniers doivent chercher d'autres leviers pour motiver leurs collaborateurs et cela passe par les méthodes de management, les formations et l'évolution de carrières ainsi que par certaines caractéristiques propres au manager. En ce qui concerne le savoir-être et spécifiquement le leadership il faut exploiter de façon à créer un leadership collectif et une dynamique de groupe ; des collaborateurs motivés sont des collaborateurs performants et qui assurent leurs fonctions de la meilleure des manières.

Mots clés :

-Attributs des managers.

-Leadership.

-Motivation.

-EPH Ouadhia.