

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE SCIENCES
DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention de diplôme de master en science de gestion

Spécialité : Management des ressources humaines

THEME

Le rôle du leadership participatif dans la motivation des
salariés :

Cas de l'entreprise Electro-Industrie AZAZGA

Réalisé par :

OUKOULO Cilia
ZIAT Sarah

Encadré par :

M^{me}. HAMMOUTENE

Membres du jury :

Président : M^{me} OUCHALAL Houria eps Ould Moussa, MCA, UMMTO

Examineur: Mr KEHRI Samir, MCA, UMMTO

Rapporteur : M^{me} Aiche Ourdia eps Hammoutene, MCA, UMMTO

Date de soutenance : 29/06/2025

2024/2025

Remerciements:

*Nous remercions tout d'abord le bon **DIEU***

Tout œuvre aussi minime soit-elle est souvent l'aboutissement d'efforts conjugués.

C'est le cas de ce travail, qui a vu le jour grâce à la collaboration de plusieurs personnes qui nous ont apporté leur soutien.

Nous tenons donc à exprimer nos chaleureuses reconnaissances et vifs remerciements à :

***Mme HAMMOUTENE Ourdia**, notre promotrice pour son encadrement exemplaire, pour sa disponibilité qui nous a été précieuse et pour tout son suivi et ses conseils sous lesquels nous avons pu mener à bien notre travail.*

Nous remercions tous nos enseignants de la faculté qui ont contribué à notre formation.

*Nous adressons également nos remerciements à tout le personnel de l'entreprise **ELECTRO-INDUSTRIE** et en particulier à **Madame BELARBI Djamila** pour sa gentillesse sa patience, ses conseils, et surtout pour son accueil chaleureux durant toute notre période de stage.*

Nous souhaitons remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de ce parcours universitaire.

Pour finir, nous souhaitons remercier nos chères familles respectives qui nous ont encouragé et apporté leurs soutiens tout au long de notre travail.

Dédicace:

Avant tout, Merci, mon Dieu,

Toi qui m'as guidé, soutenu et donné la force de persévérer malgré les doutes et les épreuves.

À mes chers parents,

*Merci pour votre amour inépuisable, vos sacrifices quotidiens, votre patience et votre confiance.
Vous êtes les piliers de ma réussite.*

À mon frère Fateh,

Merci pour ton soutien, ta présence et ton regard toujours encourageant.

À mes sœurs Ferial et Lylia,

Merci pour votre affection, vos paroles réconfortantes et votre complicité.

Et à toute ma famille Oukoulou et Amanezegaghene,

Merci pour votre amour, vos prières et votre soutien tout au long de ce parcours

A ma binôme Sarah

Pour sa patience et sa compréhension tout au long de ce mémoire

Ce mémoire est le fruit de votre amour et de vos prières. Il vous est dédié, avec tout mon cœur.

Cilia. okl

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail accompagné d'un profond amour:

*A ma chère mère «Lynda», la source de tendresse et de mes efforts, la flamme de mon cœur,
ma vie et mon bonheur.*

*Mon cher père «Kamel», mon exemple éternel, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour
que j'ai eu toujours pour lui.*

Mes chères frères «Lyes et nadir».

Ma très chère sœur «Nadine»

A ma binôme «Cilia» pour sa patience et sa compréhension tout au long de ce mémoire.

Mes chers amis(e) s, ainsi que toute la promotion M2 MRH.

Sarah

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 : définitions clés des concepts : planification, coordination et performance.	11
Tableau 2: la comparaison entre le management et le leadership.....	12
Tableau 3: La comparaison entre les styles de leadership.....	35
Tableau 4: Facteurs d'hygiènes et facteurs moteurs selon Herzberg	47
Tableau 5 : Les fournisseurs étrangers.....	73
Tableau 6: Répartition de l'effectif par sexe.....	77
Tableau 7: La répartition de l'effectif par âge.....	78
Tableau 8: Répartition de l'effectif par ancienneté.....	79
Tableau 9: La répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle.....	80
Tableau 10:Le style de management pratiqué dans Electro-Industries.....	81
Tableau 11: L'importance accordée aux éléments essentiels du leadership par Electro-Industries.	82
Tableau 12: L'implication dans la prise des décisions	84
Tableau 13: L'implication des salariés à la prise des décisions	85
Tableau 14 : Le renforcement de la cohésion d'équipe par le style du management d'Electro- Industries.	86
Tableau 15: Le niveau d'implication dans les décisions.....	87
Tableau 16: La qualité de la communication.....	88
Tableau 17: La prise en compte l'opinion des salariés en cas de désaccord.	89
Tableau 18: Le renforcement de l'esprit d'équipe	90
Tableau 19: L'importance accordée par Electro-Industries aux facteurs essentiels de la motivation.....	91
Tableau 20: Les actions de motivation en cas d'un manque d'enthousiasme	92
Tableau 21:L'engagement dans le travail	94
Tableau 22: L'encouragement des idées ou propositions au sein d'E-I	95
Tableau 23:Appréciation de la motivation	96
Tableau 24: Les pratiques du management actuelles et la fidélisation à E-I.....	97
Tableau 25: L'impact du leadership sur la motivation à atteindre les objectifs professionnels Electro-Industries.	98

Figure 1: Modèle de leadership visionnaire.	15
Figure 2: Modèle de leadership charismatique	17
Figure 3: processus de motivation.	44
Figure 4: La pyramide des besoins.	45
Figure 5: Modèle ERG d'Alderfer.....	49
Figure 6: Le processus de l'évaluation de l'équité selon la théorie d'Adams.....	51
Figure 7: Continuum de l'autodétermination	53
Figure 8:Formule de motivation selon Victor vroom	55
Figure 9: la démarche méthodologique	74
Figure 10:Schéma graphique montrant la répartition de l'effectif par sexe.	78
Figure 11:schéma graphique montrant la répartition de l'effectif par la catégorie d'âge.	79
Figure 12: Schéma graphique montrant la répartition de l'effectif selon l'ancienneté	80
Figure 13: La répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle.	81
Figure 14: Schéma graphique sur le style de management pratiqué.....	82
Figure 15:Schéma graphique sur le classement des éléments essentiels de leadership à Electro- Industries.	83
Figure 16: Schéma graphique sur l'implication	84
Figure 17: Schéma graphique représentant l'implication des salariés à la prise des décisions	85
Figure 18: Schéma graphique sur le renforcement de la cohésion d'équipe par le style du management d'Electro-industries	86
Figure 19:Schéma graphique sur le niveau d'implication dans les décisions	87
Figure 20: Schéma graphique sur la qualité de la communication	88
Figure 21: Schéma graphique représente les opinions des salariés en cas d'un désaccord.....	89
Figure 22: Schéma graphique représentant le sentiment de renforcement de l'esprit d'équipe ..	90
Figure 23: Schéma graphique représentant l'importance accordée par E-I aux les facteurs essentiels de la motivation.....	92
Figure 24: Schéma graphique des actions de motivation en cas de manque d'enthousiasme	93
Figure 25:Schéma graphique sur l'engagement dans le travail	94
Figure 26:Schéma graphique représente l'encouragement des idées ou propositions au sein d'E-I	95
Figure 27: Schéma graphique sur l'appréciation de la motivation	96
Figure 28: Schéma graphique sur les pratiques du management et la fidélisation à E-I.....	97
Figure 29: Schéma graphique sur l'impact du leadership sur la motivation à atteindre les objectifs professionnels Electro-Industries.....	98

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Leadership et leadership participatif : Approche conceptuelle et théorique	6
Introduction de chapitre	7
Section 1 : Le leadership : cadre conceptuel et fondement théorique	8
Section 2 : Le leadership participatif : contours théoriques	30
Chapitre 2 : Leadership participatif et motivation au travail.	38
Introduction au chapitre:.....	39
Section 1 : La motivation au travail : cadre conceptuel et fondement théorique	40
Section 2 : Le lien entre le leadership participatif et la motivation au travail	60
Conclusion du chapitre	68
Chapitre 3 : L’impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l’entreprise Electro-Industries.....	69
Introduction du chapitre.....	70
Section 1 : La présentation de l’entreprise enquêtée et de la méthodologie de la recherche	71
Section 2 : présentation et analyse des résultats de l’enquête.....	76
Conclusion du chapitre	100
Conclusion générale	101
Annexes.....	Error! Bookmark not defined.

Introduction générale

Dans un univers professionnel en perpétuel changement, la gestion des ressources humaines s'est progressivement établie comme un élément crucial de l'efficacité organisationnelle. Plus qu'une simple gestion du personnel, la gestion des ressources humaines constitue aujourd'hui un défi stratégique crucial pour les entreprises souhaitant renforcer leur capital humain dans un contexte de concurrence accrue. Le changement des paradigmes de gestion a radicalement modifié la perception du rôle des dirigeants et des gestionnaires, évoluant d'une approche autoritaire et hiérarchique vers des modèles davantage collaboratifs et inclusifs.

Le leadership participatif, issu de cette évolution, constitue une approche novatrice qui redéfinit la relation entre managers et collaborateurs. Cette philosophie de gestion repose sur l'implication active des salariés dans les processus décisionnels et la valorisation de leur expertise et de leur potentiel créatif. En favorisant le dialogue, la co-construction et la responsabilisation, le management participatif propose une alternative aux modèles traditionnels en plaçant l'humain au cœur de la stratégie organisationnelle¹. Cette approche répond particulièrement aux attentes des nouvelles générations de travailleurs qui aspirent à davantage d'autonomie et de sens dans leur engagement professionnel.

L'engagement des employés est à présent un élément vital pour le succès des sociétés. Actuellement, les responsables cherchent à transformer les missions pour qu'elles soient stimulantes. Ils révisent aussi leur gestion, en mettant en œuvre des principes de la gestion participative². Celle-ci constitue un garant de la motivation des salariés qui représente un défi permanent pour les organisations contemporaines.

Dans ce contexte, le leadership participatif apparaît comme un levier potentiel d'engagement et de mobilisation des équipes. En offrant aux collaborateurs l'opportunité de contribuer activement aux décisions qui les concernent, ce style de leadership peut favoriser leur implication, renforcer leur sentiment d'appartenance et stimuler leur désir de performance.

¹ Keller, L. « Le leadership participatif: un levier de motivation au travail », revue française de gestion, 2018, P78.

² Kouzes, J.M. "The leadership challenge", 2007, P92.

La présente étude se propose d'explorer précisément cette relation entre le leadership participatif et la motivation au travail, afin de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ce mode de management peut influencer positivement l'engagement des salariés et leur motivation.

Influencée par de nombreux facteurs comme le style de leadership, la motivation est un processus complexe qui dépend de la satisfaction des besoins humains³. Plus cette condition se trouve remplie, plus les salariés sont motivés, productifs, créatifs et engagés dans leur travail.

La convergence entre le leadership participatif et la motivation des salariés ouvre ainsi des perspectives prometteuses pour les organisations. En favorisant l'implication active des collaborateurs, en reconnaissant leur valeur et en leur offrant un cadre propice à leur développement, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance économique, mais également contribuer au bien-être et à l'épanouissement de leur capital humain. Cette approche holistique de la gestion des ressources humaines représente un levier stratégique pour faire face aux défis d'un environnement économique en constante mutation.

1. Objet du travail

L'objet de cette recherche est d'analyser l'effet direct du leadership participatif sur la motivation des salariés en prenant en compte les facteurs contextuels qui peuvent moduler cet impact comme la culture organisationnelle et le secteur d'activité.

2. Problématique et hypothèses de recherche

Le leadership participatif est une approche qui met l'accent sur la participation active des membres de l'équipe dans les processus de décision et de gestion. Cette approche favorise la motivation des salariés en leur donnant un sentiment d'autonomie, mais surtout de reconnaissance et de confiance.

Ne pouvant pas ignorer ces évolutions, l'entreprise Algérienne, quel que soit sa taille, son statut et son secteur d'activité, gagnerait à reconsidérer son mode de gestion en faveur d'une gestion plus participative.

« Comment le leadership participatif peut-il influencer la motivation des salariés au sein de l'entreprise Algérienne ? »

³ Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396 P. 370_371.

Tel est le questionnaire principal auquel ce travail se propose de répondre.

De ce questionnaire central découlent les trois questions sous-jacentes suivantes :

1. L'entreprise Algérienne est-elle parvenue à mettre en place un leadership participatif ?
2. Quels sont les mécanismes et les outils mobilisés à cet effet ?
3. Comment ces mécanismes contribuent-ils à la motivation du personnel ?

Pour répondre à toutes ces questions, nous avons formulé deux hypothèses qui vont servir de lignes directrices dans l'élaboration de ce travail de recherche :

Hypothèse01 : Tel qu'il est mis en place, le management de l'entreprise Algérienne repose sur un leadership peu participatif

Hypothèse02 : Le leadership sur lequel repose le management de l'entreprise Algérienne contribue faiblement à la motivation du personnel.

4. Démarche méthodologique

Pour tester nos hypothèses et répondre aux questions de recherche, nous avons retenu une démarche méthodologique articulée autour de deux axes fondamentaux :

- **Une revue de la littérature:** nous exploiterons la littérature consacrée à notre sujet de recherche , à savoir, le rôle du leadership participatif dans la motivation des salariés:(Laurent keller 2018, Etienne serupia semuhoza 2009, Ali ARMAND 2016,Florence Noguera, Jean-Michel 2016.)

- **Une approche empirique:** nous mènerons une enquête auprès de l'entreprise publique Electro-industries au niveau de l'unité production. Le choix de cette entreprise tient à la grande importance qu'elle accorde au développement des ressources humaines et à la position stratégique occupée par cette fonction dans sa structure organisationnelle. Pour la collecte des données, nous comptons utiliser deux outils d'investigation : un guide d'entretien pour la responsable RH et un questionnaire pour les cadres.

4. Le plan de travail

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres.

Le premier chapitre vise à fournir un cadre conceptuel et une synthèse des approches relatives au leadership participatif. Il sera ainsi composé de deux sections. La première intéressera au leadership sous de nombreux aspects. La deuxième section sera, quant à elle, consacrée au leadership participatif.

Le deuxième chapitre se focalisera sur lien entre le leadership participatif et la motivation. Il sera composé de deux sections. La première sera consacrée à la motivation des salariés. La deuxième examinera le lien existant entre le leadership participatif et la motivation

Enfin, le troisième chapitre porte sur le cas de l'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA. Deux sections seront consacrées à ce dernier chapitre. La première sera consacrée à la présentation de l'entreprise et la méthodologie d'enquête. La deuxième portera sur la présentation et l'analyse des résultats de la recherche empirique

Chapitre 1 :
Leadership et
leadership
participatif :
Approche conceptuelle
et théorique

Introduction de chapitre

Dans un monde en constante évolution où les organisations doivent font face à des défis de plus en plus complexes, le leadership joue un rôle fondamental dans la réussite collective. Il ne s'agit plus de savoir comment diriger ou donner des instructions, mais de réussir un accompagnement qui inspire et mobilise les gens avec un objectif commun. Dans ce cadre, les guides modernes aident les organisations à mettre en place un environnement de confiance, à stimuler la créativité et à promouvoir les initiatives.

En effet, au fil des ans, plusieurs styles de leadership ont émergé. Parmi eux, il y a un intérêt croissant pour le leadership participatif. C'est d'autant plus vrai dans un contexte où l'intelligence collective et la coopération deviennent des leviers de performance.

Ce style de leadership est basé sur l'idée que chaque membre de l'équipe peut apporter des contributions précieuses. Ainsi, les gestionnaires participatifs tentent d'engager activement les employés dans le processus de réflexion et de prise de décision.

Avec la promotion du dialogue, de la transparence et de la responsabilité, ce mode de gouvernance contribue au renforcement de la motivation, de l'engagement et du sentiment d'appartenance.

Dans cette perspective, il est important de mieux comprendre les principes du leadership participatif, ses avantages ainsi que les conditions requises pour une mise en œuvre efficace dans un contexte professionnel.

Section 1 : Le leadership : cadre conceptuel et fondement théorique

Cette section a pour objet de construire un cadre conceptuel et dégager les principales approches relatives à la notion de leadership.

1. Le leadership : éléments de définition

Un leader est une personne qui guide, influence ou motive un groupe pour atteindre un objectif commun. Il ou elle possède des qualités telles que la vision, les compétences en communication, la confiance en soi et la capacité d'inspirer les autres⁴.

Le leadership est la capacité d'un individu à influencer, inspirer et permettre aux autres de contribuer à l'efficacité et au succès d'un groupe ou d'une organisation. Il ne s'agit pas seulement d'autorité, mais surtout d'inspiration, de vision et de gestion des relations.

Le leadership est une fonction assumée avec un certain style, par un individu sous-groupe, ou un groupe placé dans une situation définie, visant à l'influencer de manière significative ou mène à transformer la conduite d'autrui (homme, groupe, organisation) afin que celui à proposer vers les buts qui lui sont assignés ou réalisés la tâche exigée⁵.

Selon Duluc (2000), le leadership désigne « la capacité de mobiliser des individus libres, collaborateurs, subordonnés de susciter leurs participations volontaire pour l'atteinte des objectifs C'est « un art, fondé autant sur le jugement et l'intuition que sur des compétences prédéfinis⁶. »

Pour sa part, Drucker (2004), le leadership désigne « l'élévation de la vision d'un homme vers des horizons plus élevés, l'élévation de la performance d'un homme à un niveau supérieur, la construction de la personnalité d'un homme au-delà de ses limites normales⁷. »

En mettant en avant le rôle du leader, Maxwell (1998) suggère qu'il serait « un repère, un pilier pour son équipe. Il crée un environnement de travail inspirant, bienveillant, solidaire, de confiance, dans lequel chacun se sent utile, aidé, soutenu, respecté, écouté⁸. »

⁴ Richard,L, "leadership",2014, P55

⁵ James, M. «the leadership challenge»,1987, P 15

⁶ Peter,G." leadership: theory and practice", 8ème edition, 2019; P.55

⁷ Drucker,P, "the Effective Executive",Harper Business,2004,P20.

⁸ Maxwell,J, "The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow them and people will follow you",1998 , P234.

2. Les caractéristiques du leadership et du leader

Le leadership comme le leader présente des caractéristiques, en voici les principales⁹

2.1. Les caractéristiques du leadership

Le leadership est un concept riche qui varie selon le contexte (entreprise, politique, sport, etc.), mais il est généralement admis que les bons leaders doivent posséder certains traits.

- ✓ Vision claire : les dirigeants savent où ils veulent aller et peuvent communiquer cette vision de manière inspirante.
- ✓ Confiance en soi : Il ou elle a une forte confiance en ses capacités et en ses décisions, ce qui met les autres à l'aise.
- ✓ Compétences en communication : Les bons leaders savent écouter, communiquer clairement leurs idées et inspirer les autres par les mots.
- ✓ Empathie : comprendre les émotions, les besoins et les points de vue des autres pour renforcer les relations.
- ✓ Prise de décision : Il est capable de prendre des décisions rapidement et efficacement, même sous pression.
- ✓ Intégrité : L'honnêteté, la cohérence et le respect des valeurs sont essentiels pour gagner la confiance.
- ✓ Capacité à motiver : Les bons leaders sont capables d'inspirer et de pousser les autres à faire de leur mieux.
- ✓ Flexibilité et adaptabilité : Il sait adapter son style à la situation et à la personne.
- ✓ Gestion des conflits : Il gère les désaccords avec diplomatie et crée une atmosphère de collaboration.
- ✓ Esprit d'équipe : privilégier le travail collectif et encourager la collaboration.

⁹ Daniel.Goleman 1995; « Emotional intelligence: why it can matter more than IQ ».P.43/148.

2.2. Les caractéristique d'un leader

Les traits caractéristiques de la personnalité du leader jouent un rôle important dans la manière dont il va pouvoir exercer le leadership. Il s'agit de :

- ✓ Vision : Un bon leader a une vision claire de ce qu'il veut accomplir et sait la communiquer à son équipe.
- ✓ Charisme : Il inspire confiance et respect, et attire naturellement les gens à le suivre.
- ✓ Capacité d'écoute : Il sait écouter les autres, comprendre leurs besoins, leurs idées et leurs préoccupations.
- ✓ Prise de décision : Il est capable de prendre des décisions rapidement et avec assurance, même dans l'incertitude.
- ✓ Empathie : Il comprend les émotions et les situations des membres de son équipe et agit avec bienveillance.
- ✓ Responsabilité : Il assume les succès comme les échecs, sans rejeter la faute sur les autres.
- ✓ Communication : Il sait exprimer clairement ses idées et motiver son équipe.
- ✓ Adaptabilité : Un leader efficace s'adapte aux changements et sait réajuster ses plans si nécessaire.
- ✓ Exemplarité : Il montre l'exemple par son comportement, son éthique et son engagement.
- ✓ Esprit d'équipe : Il favorise la collaboration, la confiance et l'entraide au sein du groupe.

3. Le leadership : une fonction essentielle du management.

Le leadership et le management sont deux aspects essentiels de la gestion des organisations, et leur relation est cruciale pour atteindre le succès.

3.1. Le management: de quoi s'agit-il ?

Le management désigne l'ensemble des techniques et méthodes utilisées pour diriger, organiser, piloter une entreprise ou une équipe afin d'atteindre des objectifs fixés, il englobe plusieurs dimensions, telles que la planification stratégique, la coordination des ressources

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

(humaines, matérielles, financières), la motivation des collaborateurs et l'évaluation des performances¹⁰.

Tableau 1 : définitions clés des concepts : planification, coordination et performance.

Concept	Auteurs clés	Définitions clés
Planification	Fayol (1916), Drucker (1954), Mintzberg (1994)	Processus de définition d'objectifs et de moyens pour les atteindre.
Coordination	Fayol (1916), March&Simon (1958), Thompson(1967).	Harmonisation des efforts pour un fonctionnement optimal.
Performance	Kaplan&Norton (1992), Drucker (1954), Lebas (1995).	Mesure de l'efficacité et de l'efficience dans l'attient des objectifs

Source : Réalisé par nos soins sur la base de nos différentes lectures

3.2. La différence entre le management et le leadership

Le management et le leadership sont deux concepts souvent confondus, mais qui ont des objectifs et des approches distincts. Voici les principales différences entre ces deux concepts :

¹⁰ Stephen, P. « Management »; 2018 P.4

Tableau 2: la comparaison entre le management et le leadership

Caractéristiques :	Management	Leadership
Objectif	Planifier, organiser, et contrôler	Inspirer, motiver, et guider
Approche	Axé sur les processus et les systèmes	Axé sur les personnes et la vision
Rôle	Gérer les ressources	Influencer les autres
Décision	Basée sur l'analyse et la logique	Basée sur la vision
Style	Autoritaire, directif	Participatif, collaboratif
Résultat	Stabilité, efficacité	Innovation, changement

Source: kotter, J.P, 'what leader really do' dans "Harvard Business Review on Break through leadership", 2001, P 1- P16.

4. Les types de leadership

Le leadership se décline en différents types, chacun adapté à des situations et des équipes spécifiques.

4.1. Le leadership autoritaire (autocratique)

Ce type de leadership est caractérisé par une prise de décision centralisée et une forte autorité. Il prend les décisions sans consulter les membres de l'équipe. Il implique une réelle supériorité hiérarchique avec des dirigeants qui exercent un certain contrôle sur leurs subordonnés. Ce type de leadership présente des avantages et des inconvénients :

4.1.1. Les avantages

On reconnaît au leadership autoritaire de nombreux avantages:

- ✓ Décisions rapides et efficaces : Un leadership autoritaire permet de prendre des décisions rapides et efficaces, car le leader a le pouvoir de prendre des décisions sans avoir à consulter les membres de l'équipe.
- ✓ Clarté dans la direction : Un leadership autoritaire peut fournir une direction claire et précise, car le leader définit les objectifs et les priorités de l'équipe.
- ✓ Efficacité dans les situations d'urgence: Un leadership autoritaire peut être efficace dans les situations d'urgence ou de crise, où des décisions rapides et décisives doivent être prises pour protéger les personnes et les biens.
- ✓ Maintien de l'ordre et de la discipline : Un leadership autoritaire peut maintenir l'ordre et la discipline au sein de l'équipe, en définissant clairement les règles et les attentes.
- ✓ Productivité accrue : Un leadership autoritaire peut entraîner une productivité accrue, car les membres de l'équipe savent exactement ce qu'ils doivent faire et comment le faire.
- ✓ Simplification des processus : Un leadership autoritaire peut simplifier les processus de prise de décision et de gestion, en réduisant les débats et les discussions.
- ✓ Protection des intérêts de l'organisation : Un leadership autoritaire peut protéger les intérêts de l'organisation, en prenant des décisions qui priorisent les objectifs et les besoins de l'organisation.

4.1.2. Les inconvénients

En dépit de ces nombreux avantages, ce type de leadership présente de nombreux inconvénients. Ces derniers expliquent les limites du modèle Taylorien:

- ✓ Manque de créativité et d'innovation : un leadership autoritaire peut étouffer la créativité et l'innovation en imposant des solutions et des idées sans prendre en compte les opinions et les suggestions des membres de l'équipe.
- ✓ Démotivation et ressentiment : les membres de l'équipe peuvent se sentir démotivés et ressentir du ressentiment envers le leader autoritaire, ce qui peut entraîner une perte de productivité et de motivation.

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

✓ Perte de talents et de compétences : un leadership autoritaire peut entraîner la perte de talents et de compétences, car les membres de l'équipe peuvent choisir de quitter l'organisation pour trouver un environnement de travail plus collaboratif et plus stimulant.

✓ Manque de flexibilité : un leadership autoritaire peut rendre difficile l'adaptation aux changements et aux imprévus, car les décisions sont prises de manière centralisée et les membres de l'équipe n'ont pas la liberté de prendre des initiatives.

✓ Risque de mauvaise décision : un leadership autoritaire peut entraîner des décisions erronées, car le leader peut ne pas prendre en compte les opinions et les expertises des membres de l'équipe.

✓ Faible engagement des employés: les employés peuvent se sentir déconnectés de l'organisation et de ses objectifs, ce qui peut entraîner un faible engagement et une faible motivation.

✓ Stress et épuisement: un leadership autoritaire peut créer un environnement de travail stressant et épuisant pour les membres de l'équipe, ce qui peut entraîner des problèmes de santé et de bien-être¹¹.

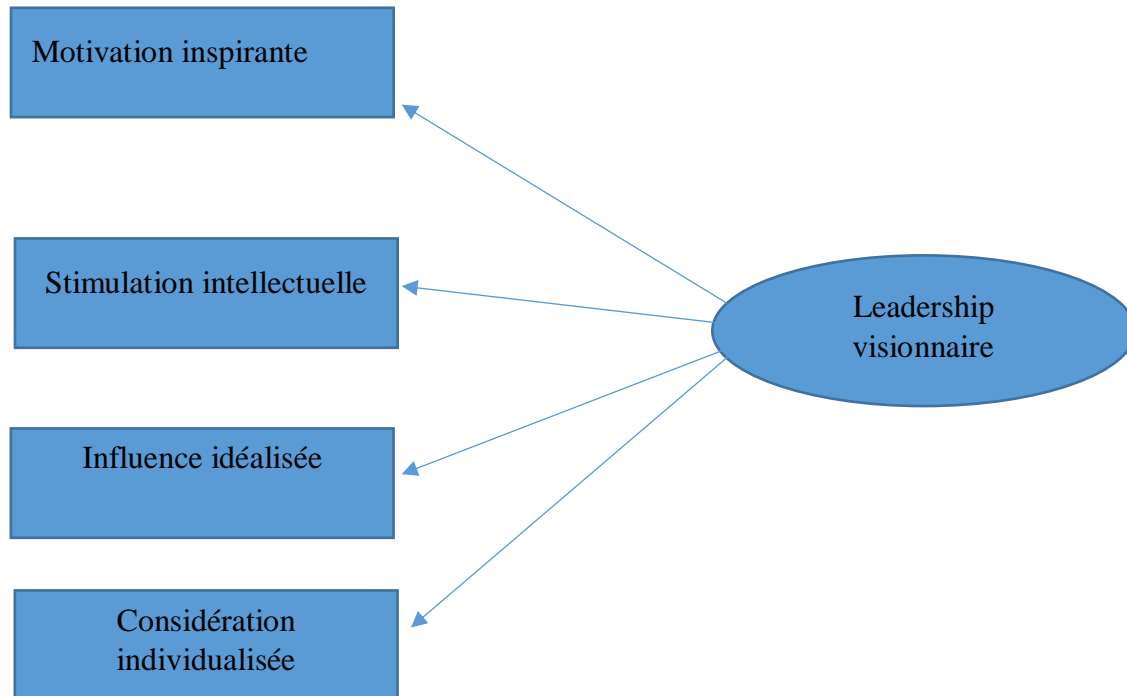
4.2. Le leadership visionnaire

Englobe l'anticipation des tendances à venir l'inspiration des subordonnés pour qu'ils comprennent et adoptent une vision du possible. La formation des autres pour qu'ils accèdent au leadership, ou améliorent leur pratique et la transformation de l'organisation en une communauté d'apprenants stimulés et récompensés. Cette figure représente le modèle du leadership visionnaire¹²:

¹¹ <https://asana.com/fr> consulté le 04/05L2025 à 11 :45min.

¹² Makhloufi, S, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magistère en science commerciales. « Le leadership et son rôle dans la performance des travailleurs. » promotion 2008-2009. P.46

Figure 1: Modèle de leadership visionnaire.



Source : HELLIEREGEL et al, «Management des organisations», édition de Boeck université, Bruxelles, 2006, p396

4.2.1. Les avantages

Les organisations peuvent trouver dans ce type de leadership beaucoup d'éléments positifs, à savoir:

✓ Inspiration et motivation : un leader visionnaire peut inspirer et motiver les membres de l'équipe en leur présentant une vision claire et excitante pour l'avenir.

✓ Direction claire : un leader visionnaire fournit une direction claire et précise, en définissant les objectifs et les priorités de l'équipe.

✓ Innovation et créativité : un leader visionnaire encourage l'innovation et la créativité, en encourageant les membres de l'équipe à penser de manière originale et à trouver des solutions nouvelles.

✓ Engagement et implication : un leader visionnaire peut impliquer les membres de l'équipe dans la réalisation de la vision, en leur donnant un sentiment d'appartenance et de responsabilité.

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

✓ Amélioration de la performance : un leader visionnaire peut améliorer la performance de l'équipe, en encourageant les membres à travailler vers un objectif commun et à se dépasser.

✓ Renforcement de la confiance : un leader visionnaire peut renforcer la confiance au sein de l'équipe, en étant transparent et honnête dans ses communications et ses actions.

✓ Adaptabilité et flexibilité : un leader visionnaire peut aider l'équipe à s'adapter aux changements et aux imprévus, en étant capable de réajuster la vision et les plans en fonction des circonstances.

Les leaders visionnaires sont capables de :

- Voir l'avenir et de le façonner
- Inspirer et motive les autres
- Prendre des décisions stratégiques
- Encourager l'innovation et la créativité
- Développer les talents et les compétences des membres de l'équipe

En résumé, le leadership visionnaire est essentiel pour les organisations qui cherchent à innover, à se développer et à réussir à long terme.

4.2.2. Les inconvénients

En dépit de ces avantages, ce type de leadership présente d'importants inconvénients comme:

✓ Dépendance à la vision du leader : les membres de l'équipe peuvent devenir trop dépendants de la vision du leader et perdre leur capacité à penser de manière autonome.

✓ Manque de réalisme : Les leaders visionnaires peuvent avoir des attentes irréalistes ou des objectifs trop ambitieux, ce qui peut entraîner des déceptions et des échecs.

✓ Résistance au changement : Les membres de l'équipe peuvent résister aux changements proposés par le leader visionnaire, ce qui peut entraîner des conflits et des difficultés de mise en œuvre.

✓ Déséquilibre entre la vision et la réalité: Les leaders visionnaires peuvent avoir du mal à équilibrer leur vision avec les réalités de l'organisation, ce qui peut entraîner des décisions irréalistes ou des échecs.

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

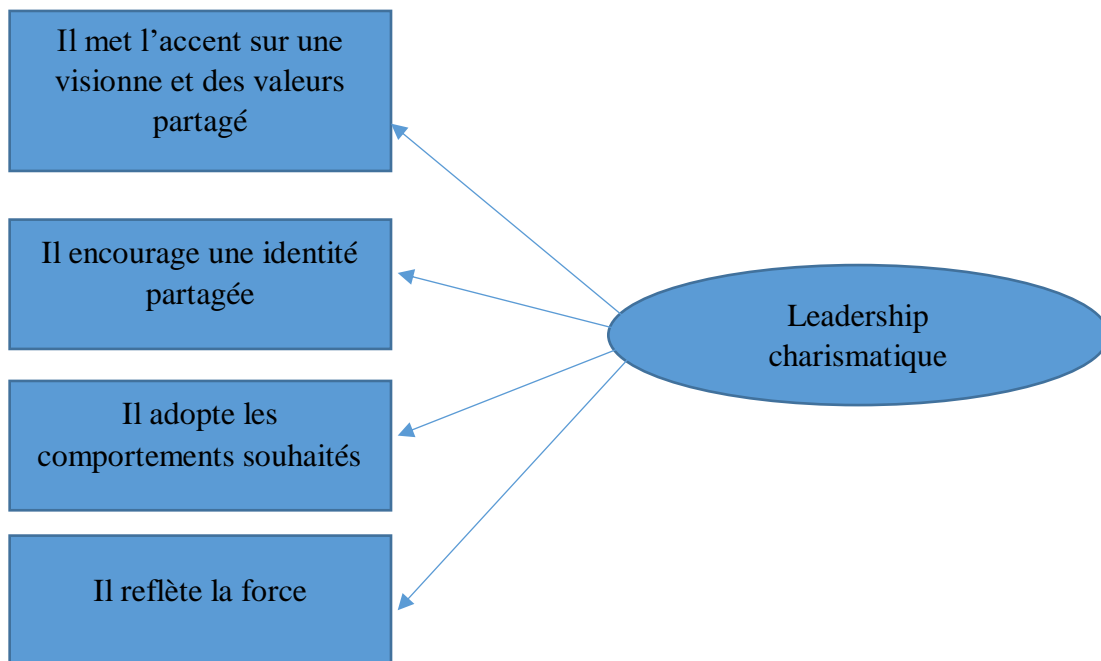
✓ Impact sur les employés : Les leaders visionnaires peuvent mettre trop de pression sur les employés pour atteindre les objectifs de la vision, ce qui peut entraîner du stress et de l'épuisement

4.3. Le leadership charismatique

C'est celui qu'exerce le dirigeant qui, et ce, grâce à sa personnalité et avec lequel il parvient à exercer une influence forte et profonde sur ses subordonnées. Le leader charismatique établit des relations serrées avec les autres et développe chez eux une forte adhésion émotionnelle, une vision et un ensemble de valeurs partagées. Quant aux subordonnés, ils se montrent extrêmement passionnés par cette vision et ces valeurs. Ils regardent le leader et ses idées avec beaucoup d'enthousiasme et lui attribuent des compétences extraordinaires ou héroïques¹³.

Cette figure présente le modèle de leadership charismatique

Figure 2: Modèle de leadership charismatique



¹³ Mekhloufi, S, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magistère en science commerciales. « Le leadership et son rôle dans la performance des travailleurs. » promotion 2008-2009. P.44-45.

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

Source : HELLIEREGEL et al, management des organisations, édition de Boeck université, Bruxelles, 2006, p392.

4.3.1. Les avantages

Ce type de leadership en rapport avec la personnalité du leader et son charisme présente des avantages non négligeables, à savoir :

- ✓ Inspiration et motivation : Les leaders charismatiques peuvent inspirer et motiver leurs équipes à atteindre des objectifs élevés.
- ✓ Vision et stratégie: Ils ont souvent une vision claire et peuvent communiquer efficacement leur stratégie pour atteindre les objectifs.
- ✓ Confiance et crédibilité: Les leaders charismatiques peuvent inspirer confiance et crédibilité auprès de leurs équipes et de leurs parties prenantes.
- ✓ Innovation et créativité: Ils peuvent encourager l'innovation et la créativité en encourageant la prise de risques et l'expérimentation.

4.3.2. Les inconvénients

A côté de ces points positifs, on attribue à ce type de leadership de nombreux inconvénients :

- ✓ Dépendance au leader : Les équipes peuvent devenir trop dépendantes du leader charismatique et perdre leur autonomie.
- ✓ Manque de stabilité : Le départ ou la perte d'un leader charismatique peut créer une instabilité et une crise de leadership.
- ✓ Risque d'autoritarisme : Les leaders charismatiques peuvent parfois devenir autoritaires et imposer leur volonté sans tenir compte des opinions des autres.
- ✓ Manque de délégation: Ils peuvent avoir du mal à déléguer des tâches et des responsabilités, ce qui peut entraîner une surcharge de travail.

4.4. Le leadership du laisser-faire

Laisser le leadership est un style de gestion où les managers donnent aux membres de l'équipe beaucoup de liberté, prennent des décisions et travaillent de manière indépendante.

4.4.1. Les avantages

Comme tout type de leadership, on reconnaît à celui-ci de nombreux avantages dont:

- ✓ Autonomie : Les membres de l'équipe ont la liberté de prendre des décisions et de gérer leur travail tel qu'ils les comprennent.
- ✓ Innovation: cette approche permet aux individus d'expérimenter librement et de trouver de nouvelles solutions, favorisant ainsi la créativité et l'innovation.
- ✓ Motivation : les employés autonomes motivés peuvent être plus productifs et satisfaits de leur travail.

4.4.2. Les inconvénients

Ils se déclinent en les points ci-après:

- ✓ Manque de direction : sans instructions claires, l'équipe peut perdre l'orientation et les objectifs. .
- ✓ Problèmes de communication : le manque de supervision peut entraîner des problèmes de communication et des malentendus.

4.5. Le leadership basé sur le coaching

C'est un style de gestion qui se concentre sur le développement des compétences et des capacités des membres de l'équipe.

4.5.1. Les avantages

Centré sur le développement des compétences et des performances, on admet à ce type de leadership beaucoup de points positifs :

- ✓ Développement personnel : le coaching aide les individus à identifier leurs forces et leurs faiblesses et développer leurs compétences.
- ✓ Amélioration des performances : si les membres de l'équipe peuvent améliorer les performances globales.

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

✓ Motivation et engagement : le coaching indique que l'organisation investit dans le développement des employés.

✓ Développement des compétences : Le coaching aide les membres de l'équipe à développer leurs compétences et à améliorer leur performance.

4.5.2. Les inconvénients

Outre ces points positifs, on reproche à ce type de leadership certains points négatifs :

✓ Temps et ressources : Le coaching nécessite du temps et des ressources pour être efficace.
✓ Résistance au changement : Certains membres de l'équipe peuvent résister au changement et ne pas être réceptifs au coaching.

✓ Dépendance au coach: Les membres de l'équipe peuvent devenir trop dépendants du coach et ne pas développer leurs propres compétences en résolution de problèmes.

✓ Évaluation de l'efficacité : Il peut être difficile d'évaluer l'efficacité du coaching et de mesurer son impact sur la performance de l'équipe.

En définitive, le leadership basé sur le coaching offre de nombreux avantages, mais nécessite également du temps, des ressources et des compétences spécifiques.

4.6. Le leadership démocratique

Le leadership démocratique est un style de gestion où les leaders encouragent la participation active des membres de l'équipe dans le processus de prise de décision. Les leaders démocratiques cherchent à créer un environnement de travail collaboratif et inclusif, où les idées et les opinions de tous sont valorisées.

4.6.1. Les avantages

Voici quelques avantages reconnus à ce type de leadership:

✓ Encouragement de la créativité et de l'innovation: la participation de tous les membres de l'équipe peut conduire à des idées nouvelles et innovantes.

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

✓ Amélioration de la motivation et de l'engagement: les membres de l'équipe sont plus susceptibles d'être motivés et engagés lorsqu'ils ont une voix dans le processus de prise de décision.

✓ Développement des compétences : les membres de l'équipe peuvent développer leurs compétences en matière de prise de décision et de résolution de problèmes.

✓ Meilleure compréhension des besoins et des attentes : La participation de tous les membres de l'équipe peut aider à mieux comprendre les besoins et les attentes de chacun.

4.6.2. Les inconvénients

A côté de tous ces avantages, quelques inconvénients sont reconnus au leadership démocratique

✓ Prise de décision lente : le processus de prise de décision peut être lent et laborieux en raison de la nécessité de consulter et de discuter avec tous les membres de l'équipe.

✓ Difficulté à prendre des décisions difficiles : les leaders démocratiques peuvent avoir du mal à prendre des décisions difficiles ou impopulaires.

✓ Risque de conflit : la participation de tous les membres de l'équipe peut conduire à des conflits et des désaccords.

✓ Perte de direction : si les membres d'équipe ont trop de pouvoir, cela peut conduire à une perte de direction et de vision pour l'équipe.

Le leadership démocratique s'applique dans des situations précises:

✓ Équipes expérimentées : le leadership démocratique convient bien aux équipes expérimentées qui ont une bonne compréhension des objectifs et des processus.

✓ Projets complexes: le leadership démocratique peut être utile pour les projets complexes qui nécessitent une approche collaborative et innovante.

✓ Organisations qui valorisent la participation : le leadership démocratique convient bien aux organisations qui valorisent la participation et la collaboration.

Au final, le leadership démocratique consiste en un style de gestion qui valorise la participation et la collaboration. Il peut être efficace dans certaines situations, mais il nécessite également une gestion efficace des processus de prise de décision et des conflits potentiels.

4.7. Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est un style de gestion visant à inspirer et à motiver les membres de l'équipe à atteindre des objectifs communs et à créer un changement positif. Les dirigeants du changement cherchent à créer une vision commune, à promouvoir la créativité et l'innovation et à développer des compétences et des capacités d'équipe.

4.7.1. Les avantages

- ✓ Inspiration et motivation : les leaders de la transformation peuvent inspirer et motiver les équipes à atteindre des objectifs élevés.
- ✓ Développement des compétences : les dirigeants transformateurs aident les membres de l'équipe à développer leurs compétences et à profiter de leur plein potentiel.
- ✓ Amélioration de la puissance : peuvent améliorer les performances de l'équipe en créant un environnement de travail proactif et motivé.

4.7.2. Les inconvénients

- ✓ Résistance au changement : les chefs de convention peuvent rencontrer une résistance aux changements dans la proportion de membres de l'équipe utilisés de différentes manières de travail.
- ✓ Surcharge de travail : les leaders de la transformation peuvent participer au développement d'équipe et mettre en œuvre des changements pour avoir un niveau élevé de charge de travail.

Le leadership transformationnel est donc un style de gestion qui devrait inspirer et motiver les équipes à atteindre des objectifs communs et à créer un changement positif.

4.8. Le leadership transactionnel

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

Le leadership transactionnel est un style de gestion qui repose sur des échanges et des transactions entre le leader et les membres de l'équipe¹⁴. Les leaders transactionnels utilisent des récompenses et des punitions pour motiver les membres de l'équipe à atteindre des objectifs spécifiques.

4.8.1. Les avantages

- ✓ Clarté des objectifs : les leaders transactionnels définissent clairement les objectifs et les attentes, ce qui aide les membres de l'équipe à comprendre ce qui est attendu d'eux.
- ✓ Motivation : les récompenses et les punitions peuvent motiver les membres de l'équipe à travailler dur et à atteindre les objectifs.
- ✓ Contrôle : les leaders transactionnels ont un contrôle étroit sur les activités de l'équipe, ce qui peut aider à garantir que les objectifs sont atteints.
- ✓ Efficacité : le leadership transactionnel peut être efficace dans les situations où les objectifs sont clairs et les tâches sont bien définies.

4.8.2. Les inconvénients

- ✓ Manque de créativité : peuvent décourager la créativité et l'innovation en se concentrant sur les objectifs et les récompenses.
- ✓ Dépendance aux récompenses : les membres de l'équipe peuvent devenir dépendants des récompenses et perdre leur motivation intrinsèque.
- ✓ Punitions négatives : peuvent créer un environnement de travail négatif et décourager les membres d'équipe.
- ✓ Manque de développement : peuvent ne pas se concentrer sur le développement des compétences et des capacités des membres d'équipe.

Le leadership transactionnel peut s'appliquer dans certaines situations :

- ✓ Situations d'urgence: le leadership transactionnel peut être utile dans les situations d'urgence où des décisions rapides et des actions précises sont nécessaires.

¹⁴ <https://asana.com/fr> consulté le 07/06/2025 à 22 :15min.

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

✓ Tâches répétitives : le leadership transactionnel peut être efficace pour les tâches répétitives où les objectifs sont clairs et les procédures sont bien établies.

✓ Équipes nouvelles : les leaders transactionnels peuvent être utiles pour les équipes nouvelles qui nécessitent une structure et des directives claires.

5. Les théories du leadership

Les théories du leadership reposent sur différents modes de pensée. Certaines se concentrent sur les traits et les qualités, tandis que d'autres soulignent l'importance des aspects situationnels qui influencent les leaders efficaces.

Le côté humain de l'entreprise est l'un des éléments les plus importants qui déterminent le succès ou l'échec d'une organisation. Le leadership restera toujours la compétence la plus précieuse dans le monde des affaires. Pour devenir un meilleur leader, il est important de comprendre le comportement humain.

Les théories du leadership sont des écoles de pensée. Elles expliquent comment et pourquoi certaines personnes deviennent des leaders. Au fil des décennies, de nombreux intellectuels et chercheurs ont mené diverses études pour découvrir les facteurs qui contribuent à un leadership efficace. Ces théories mettent en lumière les traits et les comportements d'un leader. Elles peuvent aider les individus à cultiver leurs capacités de leadership.

5.1. La théorie du grand homme

Selon la théorie du grand homme, les leaders sont nés avec les traits et les capacités nécessaires pour diriger. Cette théorie suggère que les meilleurs dirigeants sont nés, et non pas fabriqués. Carlyle a proposé la théorie du grand homme dans les années 1840.

Cette théorie a été critiquée pour de nombreuses raisons. Selon cette théorie, le leadership ne s'apprend pas ; il s'agit plutôt d'une caractéristique innée. Sans aucune validité scientifique venant étayer cette théorie, c'est son pouvoir explicatif qui s'en trouve limité.

Par ailleurs, son approche centrée sur les hommes est discutable, car les femmes se sont également révélées être de grands leaders. Aussi, on reproche à cette théorie d'ignorer les

facteurs situationnels qui peuvent affecter le comportement d'un leader. En effet, cette théorie met en évidence les qualités des grands leaders. Ces qualités sont restées plus ou moins inchangées au fil du temps.

Une des idées fondatrices de cette théorie, réside dans l'importance de la confiance en soi. C'est la croyance en ses propres capacités, compétences et jugement. Elle se définit comme « la perception qu'a un individu de sa capacité à réussir dans diverses situations et à atteindre les objectifs. »¹⁵.

C'est la capacité de se fier à soi-même pour prendre des décisions, relever des défis et atteindre des objectifs. La confiance en soi est essentielle pour le leadership participatif, car elle permet aux leaders de prendre des décisions éclairées, de motiver leurs équipes et de gérer les situations difficiles de manière efficace¹⁶.

5.2. La théorie des traits

La théorie des traits est semblable à la théorie du grand homme. Proposée par Stogdill à la fin des années 1940, cette théorie a été fondée sur l'étude des caractéristiques de différents leaders. Ces caractéristiques sont comparées à celles des leaders potentiels afin de déterminer leur potentiel à diriger efficacement.

Cette théorie met l'accent sur les catégories de traits de caractère suivants des individus :

- ✓ Traits physiologiques : tels que l'apparence, le poids et la taille.
- ✓ Caractéristiques démographiques/socio-économiques : l'âge, l'éducation et le contexte familial.
- ✓ Traits intellectuels : comme capacité à décider, le jugement et les connaissances.
- ✓ Caractéristiques liées à la tâche : Comme le dévouement, l'initiative, la détermination et l'expertise en affaires.
- ✓ Caractéristiques sociales : comme la cordialité et la coopération.

¹⁵ Harter, S. 1999. « The construction of the self and identity ». P.218.

¹⁶ Bandura, A. 1997. « Self-efficacy: the exercise of control » W.H. Freeman and company.

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

Traits de personnalité : comme l'extraversion, la confiance en soi, l'honnêteté et la motivation à diriger.

- ✓ Autres caractéristiques : le charisme, l'adaptabilité, la créativité et l'unicité.

Malgré son importance, on reproche à cette théorie quelques limites:

- ✓ Cette théorie ignore également les facteurs environnementaux et situationnels comme la théorie du grand homme.
- ✓ La liste des traits est vaste, ce qui la rend complexe.
- ✓ Les traits énumérés changent de temps en temps.
- ✓ La théorie des traits n'a pas permis d'expliquer les échecs en matière de leadership. Les échecs existaient même si les dirigeants possédaient certains traits spécifiés dans la liste.

5.3. La théorie comportementale

La théorie comportementale se concentre sur les comportements et actions spécifiques des leaders plutôt que sur leurs traits ou caractéristiques. Ayant vu le jour dans les années 1950, cette théorie suggère qu'un leadership efficace est le résultat de nombreuses compétences acquises.

Le pouvoir explicatif de cette théorie, réside dans sa capacité à produire une compréhension de ce que les leaders font différemment. De ce point de vue, on peut distinguer deux courants de pensée

5.3.1. Le leadership selon l'université de l'Ohio

Les chercheurs de l'université de l'Ohio ont élaboré un questionnaire à administrer dans les milieux militaires et industriels. Il permet de comprendre comment les subordonnés perçoivent les actions de leurs dirigeants. Les résultats montrent deux grandes catégories de comportements de leadership

- ❖ Comportements orientés vers les personnes : les leaders soutiennent leurs subordonnés et sont amicaux à leur égard. Ils établissent également d'excellentes relations interpersonnelles avec eux.

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

❖ Comportements orientés vers les tâches : les dirigeants se concentrent sur la réalisation des objectifs et structurent le travail en conséquence. Ils considèrent leurs subordonnés comme des ressources de l'entreprise et les utilisent de manière optimale.

5.3.2. Le leadership selon l'université du Michigan

Les chercheurs de l'université du Michigan ont examiné le comportement des leaders en relation avec les performances des membres du groupe. Ils ont fait des comparaisons entre des managers efficaces et des managers inefficaces.

Les résultats montrent deux comportements essentiels pour différencier les uns des autres :

- ✓ Les comportements centrés sur le travail.
- ✓ Les comportements centrés sur les membres de l'organisation.

Il existe néanmoins quatre autres comportements observés pour un leadership efficace :

- ✓ Le soutien.
- ✓ Atteinte des objectifs.
- ✓ Félicitations pour le travail.
- ✓ L'interaction.

Blake et Mouton (1964) ont développé la grille managériale, également appelée grille de leadership, pour soutenir cette théorie. Selon eux, les styles de leadership sont identifiés en fonction de la préoccupation du manager pour les personnes et la production. Ils ont découvert cinq styles de leadership distincts en classant les managers en 81 façons possibles en fonction de leurs évaluations. Voici les différents styles de leadership selon ce modèle :

❖ Indifférent: faible importance accordée au travail et aux employés. C'est le style de leadership le plus inefficace.

❖ Country Club : plus d'attention accordée au bien-être et à l'engagement des employés qu'aux tâches.

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

❖ Orienté vers les tâches : les leaders accordent plus d'attention au travail qu'à l'engagement des employés.

❖ Statu Quo : les leaders accordent une importance modérée et égale au bien-être et au travail des employés.

❖ Sain : le style le plus efficace parmi tous. Les leaders se soucient beaucoup des employés et du rendement¹⁷.

5.4. La théorie de la contingence

La théorie de la contingence est une théorie générale qui affirme qu'il n'existe pas une seule et unique meilleure façon de structurer votre organisation et de diriger votre équipe. Selon cette théorie, le meilleur style de leadership dépendra de la situation. La théorie de la contingence met l'accent sur différentes variables situationnelles pour déterminer le style de leadership le mieux adapté à la situation.

Cette théorie du leadership a évolué dans les années 1960 et repose sur le principe qu'aucun style de leadership ne s'applique à toutes les situations. Les bons leaders possèdent non seulement les bonnes qualités, mais ils sont également capables d'évaluer les besoins de leurs subordonnés et la situation en cours. Pour soutenir cette théorie, divers modèles de leadership de contingence ont été développés. Voici quelques-uns de ces modèles :

- ✓ Le modèle de contingence de Fiedler ou le modèle de contingence du LPC.
- ✓ La théorie situationnelle
- ✓ La théorie du chemin-but
- ✓ La théorie des substituts du leadership
- ✓ Le modèle des liens multiples
- ✓ La théorie des ressources cognitives
- ✓ La théorie de la décision normative.

5.5. La théorie contemporaine

¹⁷ https://www.vantagecircle.com/fr/blog/theories_du_leadership/. Consulté le 08/06/2025 à 14 :30min.

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

La théorie contemporaine est un groupe d'approches littéraires modernes du leadership. Les leaders contemporains utilisent l'influence personnelle pour développer et inspirer les personnes afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

Cette théorie considère que les compétences de leadership sont présentes dans chaque individu. Par conséquent, cette théorie estime que le leadership peut être développé.

Cette théorie du leadership a évolué dans les années 1990 et est considérée comme la nouvelle ère des théories du leadership. Les chercheurs d'aujourd'hui pensent qu'une seule dimension du leadership n'est pas suffisante. Elle ne peut pas couvrir la complexité qui se présente dans une organisation.

Les approches antérieures étaient traditionnelles et fondées sur les influences et les interactions entre le leader et ses subordonnés. Cependant, la théorie contemporaine se concentre sur la dynamique plus complexe des interactions et des situations.

Cette théorie aborde diverses approches contemporaines de la théorie du leadership telles que ¹⁸:

- ✓ La théorie du management ou la théorie du leadership transactionnel.
- ✓ La théorie de la gestion ou théorie du leadership transactionnel.
- ✓ La théorie LMX ou la théorie du leadership serviteur.
- ✓ La théorie du leadership authentique Leadership de la complexité.
- ✓ La théorie du leadership charismatique.
- ✓ La théorie du leadership participatif.
- ✓ Théorie du pouvoir et de l'influence.

¹⁸ https://www.vantagecircle.com/fr/blog/theories_du_leadership/. Consulté le 08/06/2025 à 14 :30min.

Section 2 : Le leadership participatif : contours théoriques

Cette section se propose d'étudier le concept de leadership participatif sous différents aspects: caractéristiques, avantages et inconvénients, fondements et différence avec les autres types du leadership.

1. La participation et le leadership participatif

Le caractère de la participation est un élément fondamental dans le leadership participatif. Cela signifie que le leader implique activement les membres de son équipe dans le processus de prise de décision.

1.1. La participation : de quoi s'agit-il ?

Participer signifie «prendre part à quelque chose», c'est le fait de travailler en équipe, en ayant un certain nombre de compétences, d'accomplir les tâches en groupe dans la participation aux projets de l'entreprise¹⁹. Par exemple, la diffusion de l'information et l'animation des réunions. Ces groupes de personnes travaillent ensemble pour résoudre les problèmes liés à leur travail en trouvant des solutions cohérentes.

1.2. Le leadership participatif: éléments de définition

Le leadership participatif est un style de leadership qui implique les membres de l'équipe dans le processus de prise de décision et de résolution de problème. Il souligne « l'importance de la participation active des collaborateurs pour créer une organisation apprenante »²⁰.

¹⁹ Iguer.S et Kaced.TMémoire de fin de cycle « le management participatif comme facteur de motivation des salariés » 2021-2022.

²⁰ Senge, P, M. (1990) « la cinquième discipline ». First Editions. P(345).

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

Kouzes et Posner (2007) définissent le leadership participatif comme «un style de leadership qui consiste à permettre aux autres d'agir et à encourager la participation des membres de l'équipe.»²¹. Les attentes s'expriment en termes de collaboration et de participation active des collaborateurs pour atteindre des objectifs communs.

En général, le leadership participatif consiste à impliquer les autres dans le processus de prise de décision et à partager les responsabilités. Il s'agit de travailler ensemble, de partager les idées et les opinions, et de prendre des décisions collectives.

2. Les caractéristiques du leadership participatif

Ce type de leadership se distingue par de nombreuses caractéristiques, à savoir²²

- ❖ Vision partagée: le leader participatif crée une vision partagée avec les membres de l'équipe, et les implique dans le processus de définition des objectifs et des stratégies.
- ❖ Communication ouverte : le leader participatif favorise une communication ouverte et transparente au sein de l'équipe, et encourage les membres de l'équipe à partager leurs idées et leurs préoccupations.
- ❖ Prise de décision collaborative : le leader participatif implique les membres de l'équipe dans le processus de prise de décision, et les encourage à participer à la discussion et à la résolution de problèmes.
- ❖ Responsabilité partagée : le leader participatif partage la responsabilité avec les membres de l'équipe, et les encourage à prendre des décisions et à agir de manière responsable.
- ❖ Soutien et mentorat : le leader participatif offre un soutien et un mentorat aux membres de l'équipe, et les aide à développer leurs compétences et à améliorer leur performance.
- ❖ Flexibilité et adaptabilité : le leader participatif est flexible et adaptable, et est capable de s'adapter à des situations changeantes et à des besoins différents.
- ❖ Évaluation continue : le leader participatif évalue continuellement les processus et les résultats de l'équipe, et ajuste sa stratégie de leadership en conséquence.
- ❖ Reconnaissance et récompense : le leader participatif reconnaît et récompense les contributions des membres de l'équipe, et les encourage à continuer à aspirer à un niveau élevé.

²¹ Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. « The leadership challenge » (2007). P (243).

²² Yukl, G « Leadership in organizations » , 2006, P(243-245).

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

❖ Création d'un environnement de travail positif : le leader participatif crée un environnement de travail positif et motivant, où les membres de l'équipe se sentent valorisés et respectés.

❖ Développement de la confiance: le leader participatif développe la confiance avec les membres de l'équipe, et les encourage à travailler ensemble de manière collaborative et efficace.

3. Avantages et inconvénients du leadership participatif

Tous les types de leadership présentent des avantages et des inconvénients et le leadership participatif est loin de faire l'exception.

3.1. Avantages du leadership participatif

Le leadership participatif peut influencer positivement le fonctionnement et les performances de l'entreprise. Ses avantages se déclinent en les points ci-dessous :

❖ Amélioration de la motivation et de l'engagement: le leadership participatif peut améliorer la motivation et l'engagement des membres de l'équipe en leur donnant une voix dans les décisions et en les impliquant dans le processus de prise de décision.

❖ Développement des compétences : le leadership participatif peut aider les membres de l'équipe à développer leurs compétences et à améliorer leur performance en leur donnant des opportunités de prendre des décisions et d'agir de manière autonome.

❖ Meilleure prise de décision: le leadership participatif peut conduire à des décisions meilleures et plus éclairées en impliquant les membres de l'équipe dans le processus de prise de décision.

❖ Amélioration de la communication: Le leadership participatif peut améliorer la communication au sein de l'équipe en encourageant les membres de l'équipe à partager leurs idées et leurs préoccupations.

❖ Augmentation de la créativité et de l'innovation : Le leadership participatif peut encourager la créativité et l'innovation en donnant aux membres de l'équipe la liberté de prendre des risques et d'expérimenter de nouvelles idées.

3.2. Inconvénients du leadership participatif

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

Tous ces avantages n'excluent en rien les problèmes qu'il peut causer. Il s'agit de :

- ❖ Prise de décision lente: le leadership participatif peut ralentir le processus de prise de décision en impliquant plusieurs personnes dans le processus.
- ❖ Conflits et désaccords : le leadership participatif peut conduire à des conflits et des désaccords au sein de l'équipe si les membres de l'équipe ont des opinions et des intérêts différents.
- ❖ Manque de direction : le leadership participatif peut manquer de direction et de clarté si les membres de l'équipe n'ont pas une vision claire de l'objectif et de la stratégie.
- ❖ Dépendance à l'égard des membres de l'équipe : le leadership participatif peut dépendre fortement des membres de l'équipe et de leur capacité à prendre des décisions et à agir de manière autonome.
- ❖ Risque de confusion : le leadership participatif peut créer de la confusion si les membres de l'équipe n'ont pas une compréhension claire de leurs rôles et de leurs responsabilités.

4. Les piliers fondamentaux du leadership participatif

Le leadership participatif repose sur des piliers tels que sur la confiance, la communication ouverte, le travail en groupe, l'implication, la transparence, le partage des responsabilités, les réunions périodiques, le soutien et le développement, ainsi que la flexibilité et l'adaptabilité. Ces éléments clés permettent au leader participatif de créer un environnement de travail collaboratif et motivant, où les membres de l'équipe se sentent valorisés et respectés, et où la prise de décision est collective et éclairée. Ils s'expliquent comme suit:

- ❖ La confiance : le leader participatif doit établir une relation de confiance avec les membres de l'équipe. (Kouzes&Posner, 2007)
- ❖ La communication ouverte : le leader participatif encourage une communication ouverte et transparente au sein de l'équipe. (Kouzes&Posner, 2007)
- ❖ Le travail en groupe : le leader participatif favorise le travail en groupe et encourage les membres d'équipe à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs. (Hackman&wageman, 2005)

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

❖ L'implication : le leader participatif implique les membres de l'équipe dans le processus de prise de décision et de résolution de problèmes. (Arnold et al, 2000)

❖ La transparence : le leader participatif est transparent dans ses décisions et ses actions, et donne aux membres de l'équipe une vision claire de l'avenir des collaborateurs et de l'organisation. (Schein, 2010)

❖ Le partage des responsabilités : Le leader participatif partage les responsabilités avec les membres de l'équipe et les encourage à prendre des décisions et à agir de manière responsable. (Hackman et Wageman, 2005)

❖ Les réunions périodiques : Le leader participatif organise des réunions périodiques pour discuter des progrès, des défis et des opportunités avec les membres de l'équipe (Yukl, 2006)

❖ Le soutien et le développement : Le leader participatif offre un soutien et un développement aux membres de l'équipe pour les aider à améliorer leurs compétences et leur performance. (Bass, 1985)

❖ La flexibilité et l'adaptabilité : Le leader participatif est flexible et adaptable, et est capable de s'adapter à des situations changeantes et à des besoins différents (Yukl, 2006)

5. La différence entre le leadership participatif et les autres styles de leadership

Appelé démocratique, le leadership participatif se distingue des autres styles de leadership par son accent sur l'implication active des membres de l'équipe dans la prise de décision. Comparé au leadership autoritaire où les décisions se transfèrent de manière descendante, le leadership participatif encourage la collaboration, le partage d'idées et la contribution de chacun. Le tableau ci-après récapitule ses différences.

Tableau 3: La comparaison entre les styles de leadership

Style de leadership	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Participatif	Prise de décision partagée, collaboration active	Motivation accrue, innovation stimulée, cohésion renforcée	Prise de décision plus lente, nécessite une communication efficace
Autoritaire	Prise de décision centralisée, directives claires	Décisions rapides, structure hiérarchique claire	Manque de créativité, démotivation possible
Transformationnel	Vision inspirante, développement personnel des membres	Motivation élevée, engagement renforcé, performance améliorée	Peut négliger les détails opérationnels, risque de dépendance au leader
Transactionnel	Récompenses et punitions basées sur la performance	Clarté des attentes, structure définie	Manque de flexibilité, peut étouffer la créativité
Visionnaire	Communication d'une vision claire	Mobilisation autour d'un but commun, inspiration	Manque de détails pratiques, nécessite une équipe autonome

Chapitre 01 Leadership et leadership participatif : approche conceptuelle et théorique

Charismatique	Influence personnelle, capacité à inspirer	Forte loyauté, enthousiasme, mobilisation efficace	Dépense au leader, risque en cas de changement de direction
Laisser-faire	Grande autonomie accordée à l'équipe, intervention minimale	Stimulation de la créativité, développement de l'autonomie	Manque de direction, risque de confusion
Coaching	Accompagnement individuel	Croissance personnelle	Nécessite du temps, peut être perçue comme inclusif

Source : FourWeekMBA. (n.d). les styles de leadership de base dans le monde des affaires.

<https://forweekmba.com/fr/styles-de-leadership/> consulté le 09/06/2025 à 15 :23 min

Au final, le leadership participatif met l'accent sur l'intelligence collective et la collaboration, ce qui peut conduire à une plus grande satisfaction et motivation des employés, ainsi qu'à des solutions plus innovantes.

Conclusion du chapitre

En tant que capacité à guider et inspirer une équipe vers l'atteinte d'objectifs communs, le leadership constitue le fondement de toute organisation performante. Il repose sur des qualités telles que la vision, la communication et la prise de décision.

Le leadership participatif, quant à lui, représente une évolution de ce modèle traditionnel. En impliquant activement les membres de l'équipe dans le processus décisionnel, il favorise un environnement de collaboration et de confiance. Cette approche permet de valoriser les compétences et les idées de chacun, renforçant ainsi l'engagement et la motivation des employés.

Cependant, le leadership participatif présente également des défis. La prise de décision peut être plus lente en raison de la nécessité d'obtenir un consensus, ce qui peut être problématique dans des situations nécessitant une réactivité rapide. De plus, il requiert des compétences spécifiques en gestion de groupe et en communication pour être mis en œuvre efficacement.

En définitive, le leadership participatif s'inscrit dans une approche moderne et humaine du management. Bien qu'il comporte certains défis, ses avantages en termes d'engagement, de créativité et de cohésion d'équipe en font un modèle pertinent pour les organisations souhaitant évoluer vers une gestion plus collaborative et inclusive. Ces choix peuvent conduire à une plus grande satisfaction et motivation des employés. C'est précisément à ce dernier aspect que le deuxième chapitre se propose de s'intéresser.

Chapitre 2 : Leadership participatif et motivation au travail.

Introduction au chapitre:

La motivation au travail constitue un enjeu majeur dans le fonctionnement et la performance des entreprises. Dans un contexte économique marqué par la compétitivité et l'évolution rapide des technologies, les entreprises sont constamment à la recherche de leviers permettant de maintenir un haut niveau d'engagement et de productivité de la part de leurs salariés. Parmi ces leviers, la motivation occupe une place centrale. Elle est souvent perçue comme moteur principal de l'implication des salariés, de leur fidélité ainsi que de leur performance individuelle et collective.

La motivation des salariés est un élément clé de la réussite de toute organisation. Les salariés motivés sont plus productifs, plus engagés et plus susceptibles de contribuer à la croissance et au succès de l'entreprise. La motivation est un processus complexe qui dépend de nombreux facteurs, notamment les besoins, les désirs, les intérêts et les valeurs des individus.

Les organisations qui réussissent à motiver leurs salariés sont celles qui comprennent les besoins et les aspirations de leurs employés, qui offrent des opportunités de développement et de croissance et qui créent un environnement de travail stimulant et gratifiant. La motivation des salariés est un élément clé de la compétitivité et de la réussite des organisations, car elle permet de mobiliser les talents et les compétences des employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les recherches ont montré que la motivation des salariés peut-être influencée par de nombreux facteurs, notamment l'autonomie, la reconnaissance et les récompenses. Les organisations qui réussissent à créer un environnement de travail motivant sont celles qui offrent des opportunités de développement et de croissance, qui reconnaissent et récompensent les efforts et les réalisations et qui créent un climat de travail positif et stimulant.

Section 1 : La motivation au travail : cadre conceptuel et fondement théorique**1. La motivation au travail : éléments de définition**

Le concept de motivation est complexe et difficile à définir, il est employé dans divers domaines. Toutefois, notre attention se portera sur la motivation des individus en lien avec leur travail, plus spécifiquement dans le contexte de l'entreprise.

La motivation au travail est un « ensemble des forces qui agissent sur une personne, ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif »²³. C'est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers des objectifs pour exploiter au mieux les capacités personnelles.

L'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne est l'effort qu'elle produit régulièrement dans son travail. L'effort est défini comme la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu²⁴.

Selon WEISS (1990), 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. On peut donc 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 activité²⁵.

D'après LEBOYER (1994), la motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- ✓ Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- ✓ La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que l'individu va consacrer à atteindre cet objectif.
- ✓ La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

²³ Christophe, G. « démarche QSE et motivation au travail », Edition octobre 2015 P. 20

²⁴ ROUSSEL.P, « motivation et satisfaction au travail », Ed ECONOMICA, paris 1996, P.74.75.

²⁵ WEISS.D, « Ressource Humaines », ED D'organisation, 2eme édition, Paris, 1999. P.349

En d'autres termes, être 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

Au sens large, on peut alors définir la motivation comme la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité appropriée et en assurant la prolongation jusqu'à l'aboutissement.

2. Typologies de motivation

Des études approfondies sur la notion de motivation ont montré l'importance de la distinction entre les types de motivation existants, ainsi la théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN (1985) postulent que les différentes motivations observables dans le monde de travail peuvent être distinguées par le degré d'autodétermination qui sous-tend le comportement au travail.

Selon cette théorie, plus un employé choisit volontairement de faire son travail, plus sa motivation est autodéterminée, à l'opposé, plus un employé se sent obligé de faire son travail, plus sa motivation est non autodéterminée, allant du niveau plus élevé d'autodétermination au plus bas, les motivations autodéterminées et non autodéterminées peuvent être regroupées en trois grandes catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et la motivation.

D'après les travaux de Deci et Ryan, il existe deux types de motivation :

2.1. La motivation intrinsèque

L'action est conduite uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe²⁶. Autrement dit, un employé est motivé intrinsèquement lorsqu'il accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en tire. En d'autres termes, parce qu'il effectue son travail volontairement et par intérêt. Il existe trois formes de motivation intrinsèque :

❖ **La motivation intrinsèque à la connaissance** : un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre des nouvelles techniques.

²⁶ Christophe, G. op.cit. P. 21

❖ **La motivation intrinsèque à l'accomplissement** : l'employé fait son travail pour le plaisir de surpasser.

❖ **La motivation intrinsèque à la stimulation** : l'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail.

2.2. La motivation extrinsèque

L'action est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu « punition, récompense, pression social, obtention de l'approbation d'une tierce personne.... »²⁷. Ce qui veut dire que la motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportement lié à des raisons instrumentales. Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais pour plutôt en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite.

Il existe trois formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination, allant du plus faible au plus élevé:

❖ **La régulation externe** : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. Une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir. Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.

❖ **L'introjection** : se trouve au second niveau d'autodétermination, Ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller.

❖ **L'identification** : se trouve au troisième niveau d'autodétermination, dans ce type de motivation le comportement est émis par choix, le comportement en question est jugé importants par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi. Par exemple, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif.

²⁷ Christophe, G. op.cit .P. 21

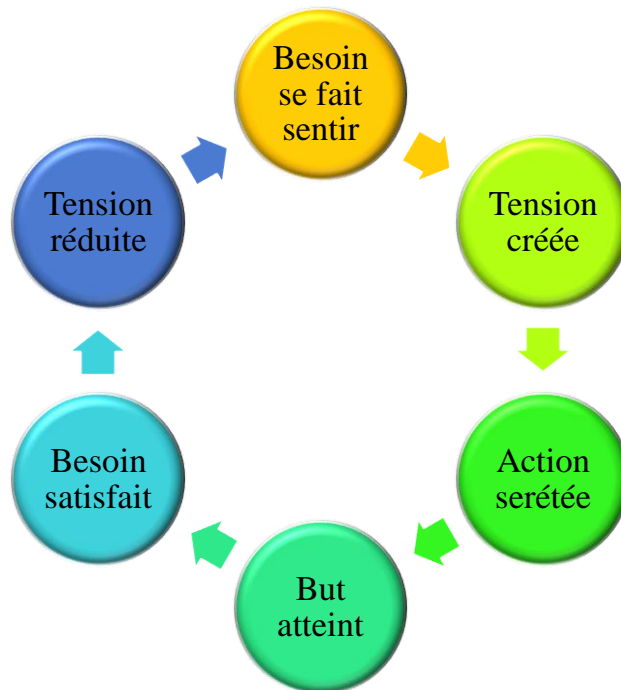
3. Le processus motivationnel

Le processus de motivation est l'ensemble des étapes nécessaires à la satisfaction d'un besoin. Ce dernier se fait sentir et crée une tension et provoque une action. Quand l'action atteint son but, le besoin est satisfait et la tension réduite. Ces étapes sont:

- ✓ Émergence du besoin : Un déséquilibre physiologique ou psychologique se manifeste.
- ✓ Création de tension : Ce déséquilibre génère un état d'inconfort ou de tension.
- ✓ Déclenchement de l'action : La tension pousse l'individu à agir pour restaurer l'équilibre.
- ✓ Satisfaction du besoin : L'action appropriée permet d'atteindre l'objectif
- ✓ Réduction de la tension : Le retour à l'équilibre procure une sensation de satisfaction.

Ce modèle, inspiré notamment des travaux de Hull (1943) et de la théorie homéostatique, explique bien certains comportements motivés, particulièrement ceux liés aux besoins physiologiques fondamentaux comme la faim, la soif ou le sommeil.

Cependant, il convient de noter que cette approche ne couvre pas tous les aspects de la motivation humaine. D'autres théories complètent cette vision, comme la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, qui met l'accent sur les motivations suscitées, ou la théorie des besoins de Maslow, qui hiérarchise différents types de besoins.

Figure 3: processus de motivation.

Source : Processus de motivation : BERGERON, J-L, COTE, N JACQUES, J, BELANGER – les aspects humains de l’organisation, Boucherville, GAETAN MORIN Editeur, 1997, p104

4. Les théories de la motivation

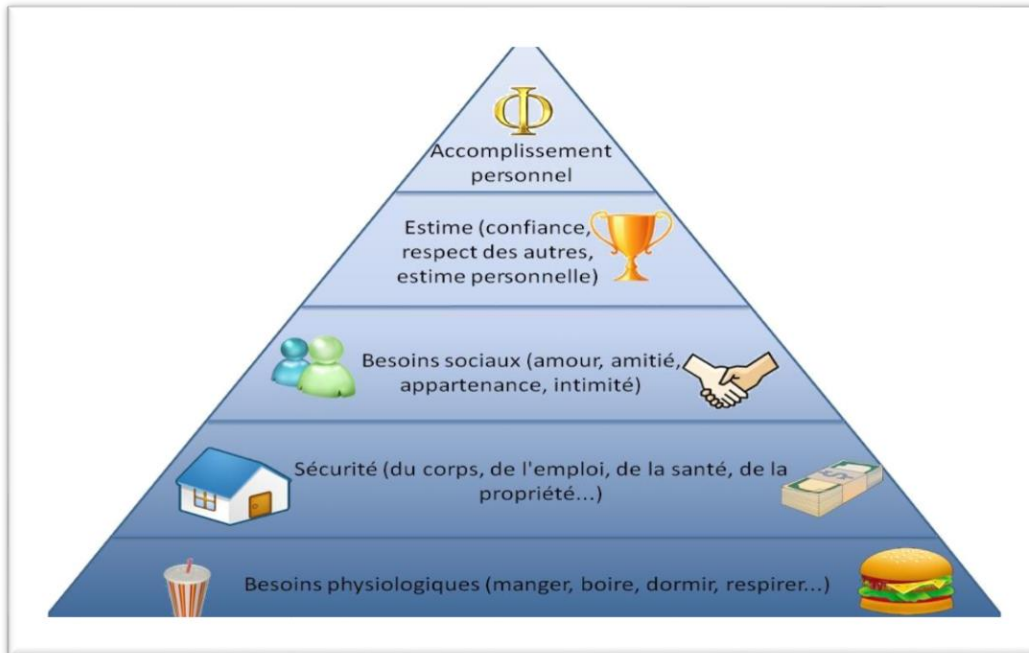
4.1. Les théories classiques de la motivation

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories ont donc axé sur le démarrage et intensité de la motivation.

4.1.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins « la pyramide des besoins »

C'est la théorie la plus célèbre concernant la motivation par la satisfaction, Abraham Maslow explique la motivation par une hiérarchie des besoins présentés sous forme d'une pyramide appelée la pyramide de Maslow, cette dernière comporte cinq types de besoins classés dans la base on trouve les besoins inférieurs et dans le sommet de la pyramide les besoins de niveau supérieur, la pyramide de Maslow se présente comme suit :

Figure 4: La pyramide des besoins.



Source : MAUGERI, S. «*Théories de la motivation au travail* », Ed Dunod, Paris, 2004, p 54.

Maslow distingue 05 groupes de besoins qu'il a représenté dans une pyramide hiérarchique ²⁸

- ✓ Les besoins psychologiques qui visent la survie, le gîte et le couvert ;
- ✓ Les besoins de sécurité : d'être protégé contre toute menace ou danger ;
- ✓ Les besoins sociaux : appartenir à des groupes, avoir des amis, être en position de recevoir l'affection des autres ;
- ✓ Les besoins d'estime : d'être apprécié et respecté par les autres ;
- ✓ Le besoin de se réaliser et de devenir de plus en plus ce qu'on est capable d'être.

²⁸ LEVY-LEBOYER, C. «*La motivation au travail : modèles et stratégies* », Ed d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, Août 2006, p 38.

La notion de motivation est alors intégrée dans chaque niveau. L'individu peut aussi rencontrer ces besoins lors de l'une ou plusieurs étapes de sa vie personnelle ou professionnelle.

4.1.2. La théorie bi-factorielle de HERZBERG

La théorie bi-fonctionnelle d'Herzberg affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins²⁹. Il existe deux types de facteurs qui affectent un salarié au travail : les facteurs d'hygiène ou de conditionnement et les facteurs de motivations.

❖ **Des facteurs d'hygiène « satisfaction »** : on retrouve les conditions de travail, le statut de la personne dans l'entreprise, les relations avec le groupe, l'encadrement, les politiques et procédures de l'entreprise et les conditions salariales. Ce sont des facteurs quasiment attachés à l'insatisfaction au travail³⁰, ils empêchent la production de cette insatisfaction (s'ils sont bien gérés), mais n'augmentent pas la motivation. Autrement dit, ces facteurs sont nécessaires, mais pas suffisants. En général, l'organisation peut contribuer à l'amélioration de ces facteurs d'hygiène et supprimer cette insatisfaction. Pour le superviseur qui fréquente un salarié, il est aisé de créer des contextes permettant de le satisfaire en compensant ses besoins de motivation, sauf que la vraie motivation vient du travail lui-même.

❖ **Des facteurs moteurs « motivation »** : ce sont des éléments de contexte de travail qui motivent la personne. De ce fait, le travailleur perçoit une source de satisfaction au travail lorsque les facteurs de motivation existent réellement: la réalisation d'un objectif difficile, la reconnaissance, la responsabilité inhérente à plusieurs tâches, la perspective d'évolution de carrière... Ces facteurs rendent les métiers motivants.

La particularité du modèle bi-factoriel des satisfactions de Herzberg, c'est la présence d'un rapport entre le contenu de la tâche et la satisfaction du travailleur. C'est-à-dire, l'insatisfaction et la satisfaction ne sont pas les points extrêmes d'une valeur identique, ce sont deux valeurs distinctes. Les facteurs d'hygiène affectent l'insatisfaction, tandis que les facteurs de motivation influent sur la satisfaction.

²⁹ Herzberg.F, « Le travail et la nature de l'homme » Paris édition 1978, p213.

³⁰ Herzberg.F: "The Motivation To Work", 2^e éd., New York, John Wiley & sons, 1959; F. Herzberg: "One more time: How Do You Motivate Employees?", Harvard Business Review, janvier-février 1968; F. Herzberg et autres: "The Managerial Choice: To Be Efficient and To Be Human", Homewood (Ill.), Dow-Jones-Irwin, 1976.

Les bienfaits de cette théorie sont appréciables parce qu'elle captive l'attention des managers sur les facteurs étroitement liés à la tâche et sur le fondement des emplois. L'application de l'enrichissement des tâches comme source de motivation résulte de ces recherches. Toutefois, de nos jours, c'est grâce à cette théorie que l'importance des facteurs internes de motivations (la tâche) et la fragilité des récompenses externes (bonne décoration du bureau, stationnement, titre) sont mis en évidence.³¹

Tableau 4: Facteurs d'hygiène et facteurs moteurs selon Herzberg

Facteurs d'hygiène	Facteurs moteurs
Sécurité ; statut	Développement
Relation avec les collègues	Avancement
Niveau de salaire	Responsabilité
Condition de travail	Reconnaissance
Relation avec le supérieur	Accomplissement
Politique de l'entreprise	Travail proprement dit
Satisfaction	Motivation

Source : Christophe, G, op.cit P. 21

Par conséquent, selon Herzberg une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivations peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre que pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

4.1.3. Le modèle « ERG » d'ALDERFER

Le modèle ERG d'Alderfer est une théorie de la motivation développée par **Clayton Alderfer** en 1969. Elle se concentre sur l'intensité du besoin perçu par le collaborateur et non pas

³¹ ABAD Toufik Mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un Magistère ès sciences commerciales « Contribution à l'étude de la Motivation au travail : réalité au sein des commerciaux de GRANITEX » 2009, p42

sur une forme de hiérarchie, contrairement à l'analyse de Maslow. Lorsqu'un besoin sera perçu comme peu ou pas satisfait, alors la motivation pour le satisfaire sera élevée.

Alderfer a regroupé les besoins humains en trois catégories principales :

❖ **Besoins d'Existence (E)** : ce sont les besoins physiologiques et de sécurité fondamentaux. Ils incluent la nourriture, l'eau, le logement, la sécurité physique et financière, ainsi que les conditions de travail acceptables et la rémunération.

❖ **Besoins de Sociabilité (R - Relatedness)** : ces besoins concernent les relations interpersonnelles et sociales. Ils englobent le besoin d'appartenance, d'amour, d'amitié, de reconnaissance sociale et d'interaction avec autrui.

❖ **Besoins de Croissance (G- Growth)** : il s'agit des besoins d'épanouissement personnel, de développement de ses capacités, de créativité, d'accomplissement de soi et de réalisation de son potentiel.³²

Contrairement à la hiérarchie rigide de Maslow, le modèle ERG présente plusieurs caractéristiques distinctives :

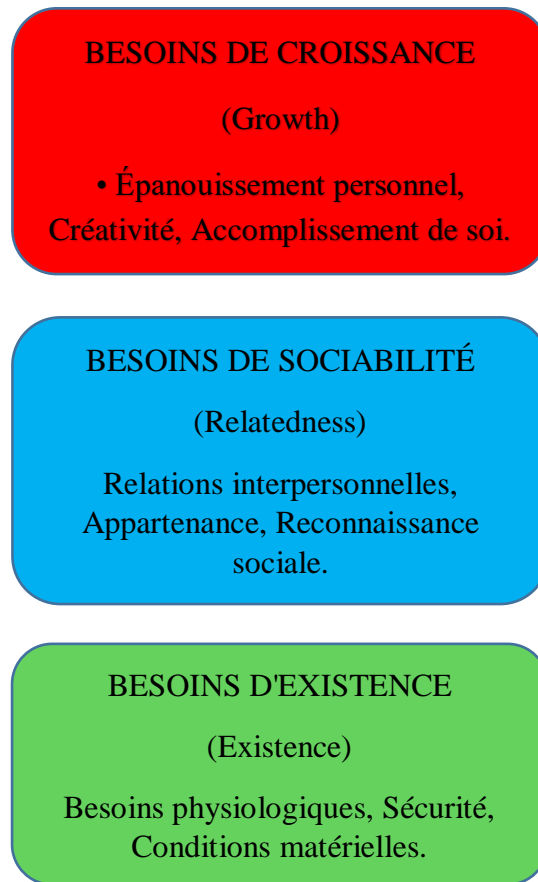
Il limite le nombre des besoins à trois qui donnent leur nom au modèle : ERG pour Existence (ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité), Relation (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis,...) et Growth (besoin de se développer, et notamment de développer et utiliser les compétences qu'on possède).

En outre, les trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés de plus concret les besoins « d'existence » au plus abstrait les besoins de « développement personnel » De plus, les trois besoins peuvent très bien être actifs simultanément chez un même individu ; et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre besoin devient motivant.

Enfin, tout individu au travail est supposé « se déplacer » sur ce contenu, dans les deux sens, en allant soit vers le plus abstrait soit vers le plus concret. Par exemple, si quelqu'un n'arrive pas à satisfaire son besoin de se développer, il va vraisemblablement se reporter sur des besoins plus matériels.

³² MAUGERI, S « Théories de la motivation au travail » 2^{ème} édition paris, p60.

Figure 5: Modèle ERG d'Alderfer



Source : Clayton Alderfer « Adaptation de la pyramide de Maslow », 1969-1972.

4.1.4. Les théories de l'équité : Le modèle d'Adams

Pour Adams, le comportement du salarié au travail est lié à l'équité qu'il perçoit entre ce qu'il apporte à l'organisation et ce qu'il reçoit en échange. C'est l'équilibre entre la contribution demandée et la rétribution donnée.

Les facteurs de contribution peuvent être :

- ✓ Les résultats de travail ;
- ✓ L'expérience ;
- ✓ La compétence ;
- ✓ Les qualités personnelles ;
- ✓ La qualification.

Les facteurs de rétribution peuvent être:

- ✓ Le salaire ;
- ✓ Les marques d'estime
- ✓ Tout avantage en nature ;
- ✓ La stabilité dans l'emploi

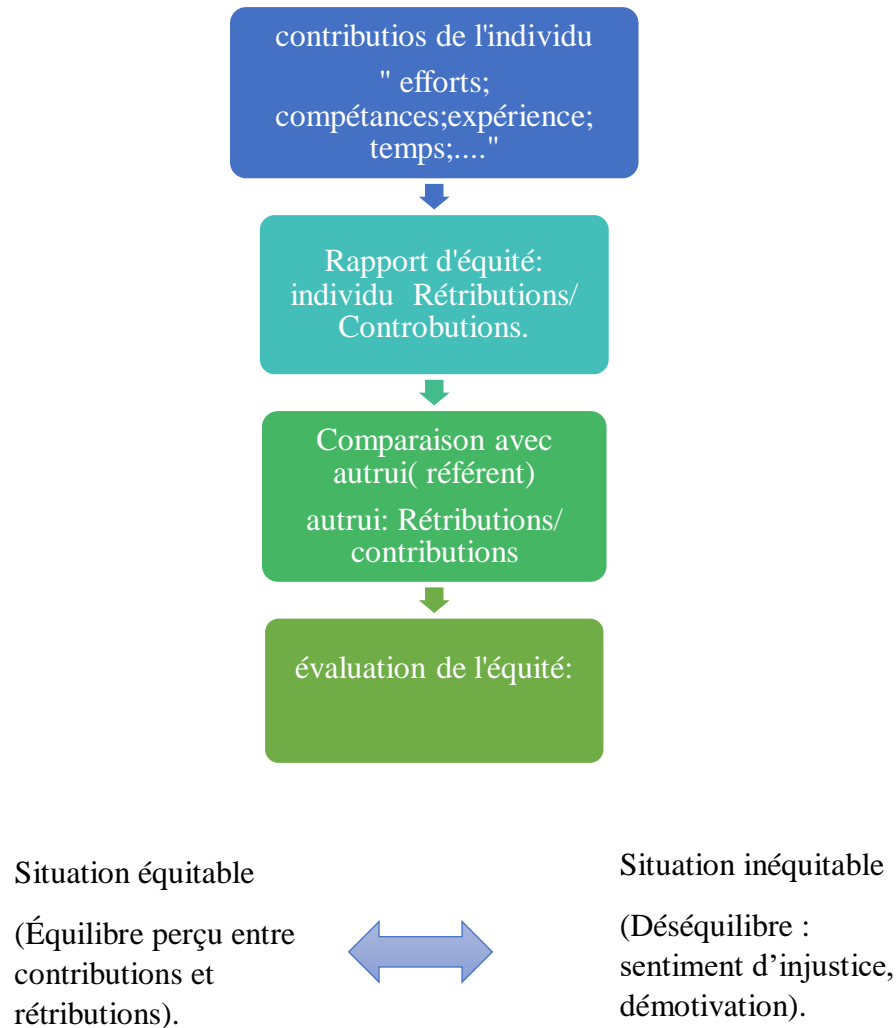
L'équité n'est pas une donnée objective. Elle est résultat d'une perception que le salarié construit notamment par des comparaisons il se compare à ses collègues et, à travers ses relations personnelles et les informations dont je dispose, aux salariés d'autres entreprises. Sa motivation et son comportement vont être liés à sa perception de l'équité entre ce qu'il reçoit et ce qu'il apporte, en fonction de ses comparaisons.

L'iniquité provoque une tension négative que le salarié va chercher à supprimer en adoptant un comportement compensatoire. S'il s'estime pénalisé, il va soit réajuster à la baisse sa contribution, soit agir pour faire rétablir l'équilibre en sa faveur. Son comportement va être fortement influencé par des comparaisons. Si l'iniquité concerne beaucoup de personnes, elle influencera son comportement en ce sens qu'il jouera davantage un jeu d'adhésion à une stratégie collective ou, si le rapport de force est nettement défavorable, il sera conduit à adopter une attitude de démission.

S'il estime être personnellement défavorisé, il cherchera à agir à titre personnel, ou, s'il le peut, à aller vers des entreprises plus favorables. S'il estime que l'iniquité est en sa faveur (la rétribution reçue est supérieure, de son point de vue, à la contribution), il adopta, selon son tempérament et ses possibilités, soit un comportement de « profil bas », soit un comportement de compensation par des efforts visant à apporter à l'entreprise plus qu'elle ne le lui demande³³.

³³ MARIE.P « les clés de l'équité » édition d'organisation, paris, 2004 p82

Figure 6: Le processus de l'évaluation de l'équité selon la théorie d'Adams.



Source : Adapté d'Adams, JS (1965)

4.2. Les théories contemporaines de la motivation

4.2.1. La théorie de l'autodétermination de Deci et Rayn

La théorie de l'autodétermination enrichit notre réflexion en indiquant que les deux familles de motivation, intrinsèque et extrinsèque, se positionnent sur un continuum Deci et Ryan (2000). Cette approche met en avant que dans le développement de l'individu, une aptitude à l'actualisation de soi nourrie par ses croyances et valeurs est faite de manière naturelle. Cette actualisation se veut être toujours plus élaborée que la précédente Sheldon et Kasser (2001), mais ce n'est pas toujours le cas. En effet, la prise en compte de l'environnement et des facteurs sociaux est nécessaire car ils influent sur l'évolution de l'individu. La théorie de l'autodétermination

s'articule autour des besoins psychologiques, et considère que les besoins physiologiques n'interfèrent pas avec ceux-ci (contrairement à l'approche de Maslow qui les hiérarchisait).

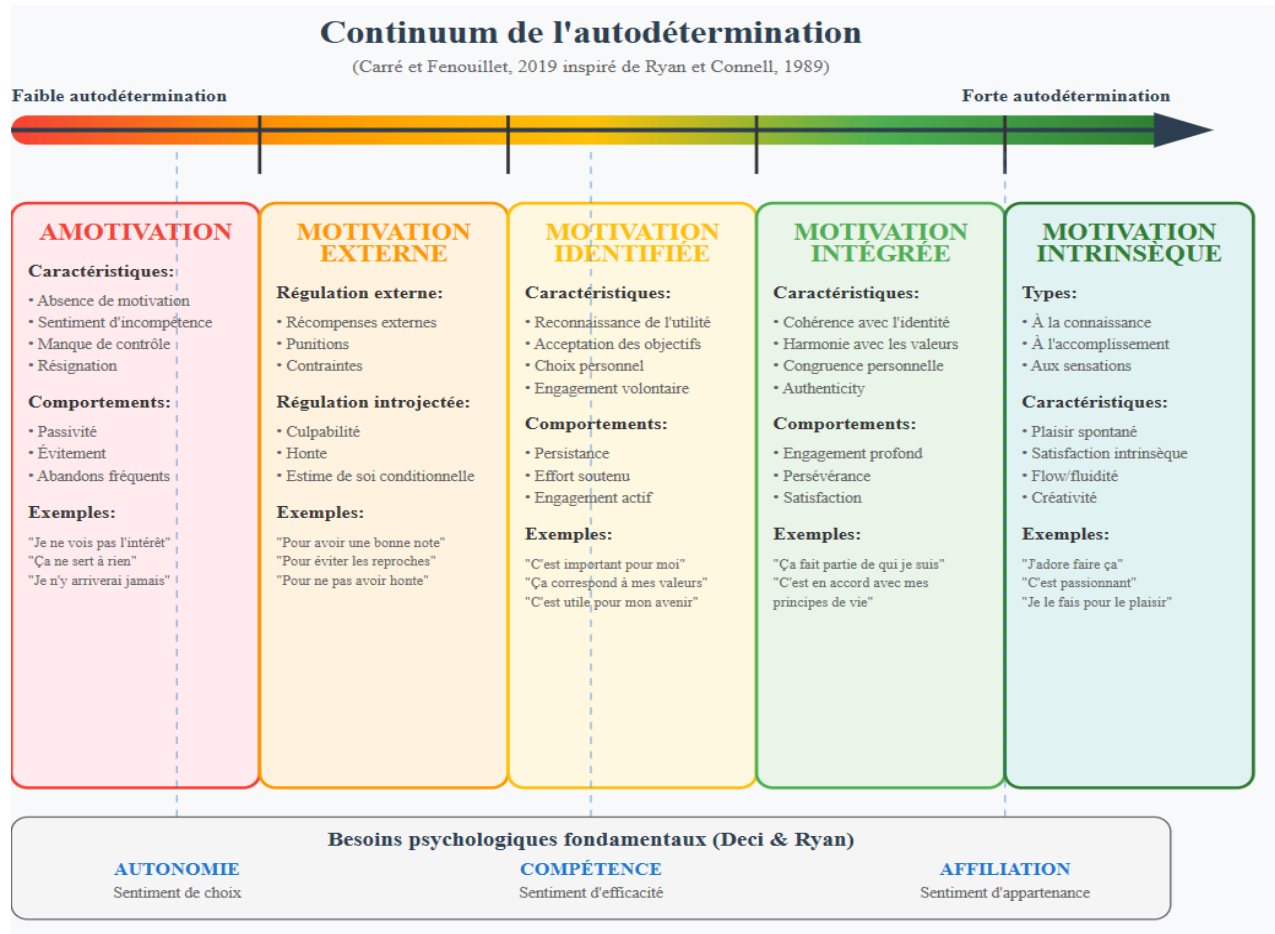
Les besoins psychologiques fondamentaux sont au nombre de trois : l'autonomie qui s'inscrit dans une cohérence forte entre les actions et les valeurs de la personne, l'appartenance sociale qui révèle le niveau de connexion réciproque avec les autres, source d'unité et de sécurité et enfin la satisfaction des besoins de compétence matérialisant l'interaction avec l'environnement permettant à la personne d'y exercer ses capacités, son potentiel. On retrouve en partie les besoins développés dans la théorie de l'ERD Alderfer(1969), mais avec une dimension plus intrinsèque dans la théorie de l'autodétermination. Notons que l'atteinte d'un niveau satisfaisant sur ces trois besoins psychologiques qualifiés d'innés est favorable à l'évolution de l'individu lorsque l'environnement social le permet.

A l'inverse, si l'environnement social est déstabilisé, ne pouvant garantir la satisfaction de ces besoins, alors la bonne évolution de l'individu peut être compromise (Carré et Fenouillet, 2019). La motivation extrinsèque suppose que l'action de l'individu est déterminée par l'environnement extérieur (récompense, autorité, pression sociale, punition), à la différence de la motivation intrinsèque qui est déclenchée par une source de plaisir et d'intérêt que l'individu trouve dans la réalisation de l'activité elle-même, en dehors de stimuli liés à une forme de récompense. Dans le modèle de Deci et Ryan (2000), on retrouve un troisième état de l'individu correspondant à la motivation.

Cet état place la personne dans un sentiment de soumission à l'action, elle ne perçoit plus de contrôle sur les conséquences de ses actions. La motivation (absence de motivation) se distingue de la motivation intrinsèque³⁴.

³⁴ ROTTEMBERG.E Thèse doctorat « pratiques managériales et engagement des salariés » université de paris 2021, P.86.

Figure 7: Continuum de l'autodétermination



Source : Carré, P., et Fenouillet, F. (2019). Traité de psychologie de la motivation. Dunod. Inspiré par Ryan, RM, et Connell, JP (1989).

4.2.2. La théorie de l'expectative de vroom

Vroom soutient que la motivation au travail est une fonction multiplicatrice des attentes des employés à l'égard des résultats futurs et de la valeur personnelle qu'ils accordent à ces résultats. Les attentes mesurent l'ampleur de la croyance d'un individu dans le fait qu'une action spécifique débouchera sur un résultat par plus particulièrement.

Il existe deux sortes d'attentes

- ✓ Les attentes sur les résultats associés aux efforts ;
- ✓ Les attentes sur les résultats associés aux conséquences.

Les premières impliquent qu'une personne croit que les efforts accumulés conduiront réellement à des réalisations accumulées. La valence est la valeur ou la préférence qu'un individu accorde un résultat. Il se peut qu'un employé donne une grande valeur à une augmentation des salaires ou à une prime Associé à une promotion, et accorde une valeur très positive ou résultat. Inversement, un le travailleur peut accorder une valeur élevée au fait d'éviter un résultat, comme le fait. D'être licencié, et attache donc une forte valeur à cet événement. Mais, certaines personnes attachent une faible valeur à une augmentation de salaire ou à une promotion³⁵.

Vroom met en relation les efforts individuels, la performance à laquelle ils aboutissent, la récompense attachée à cette performance, et le lien entre cette récompense et les attentes individuels.

Selon cette théorie(VIE), trois paramètres importants dans le fonctionnement de la motivation :

V : la valence.

I : l'instrumentalité.

E : le niveau d'attente.

❖ **La valence** : valeur que l'individu accorde aux résultats reliés à son effort. Autrement dit, c'est une relation entre chaque individu et chaque « résultat » du travail.

❖ **L'instrumentalité** : conviction du salarié que l'atteinte du niveau de rendement attendu produira le résultat voulu. Si la performance est le résultat immédiat du travail (résultat qualifié de premier niveau), l'instrumentalité est la représentation des liens entre la performance et les résultats du deuxième niveau tel que la rémunération, les primes, promotions, les reconnaissances...

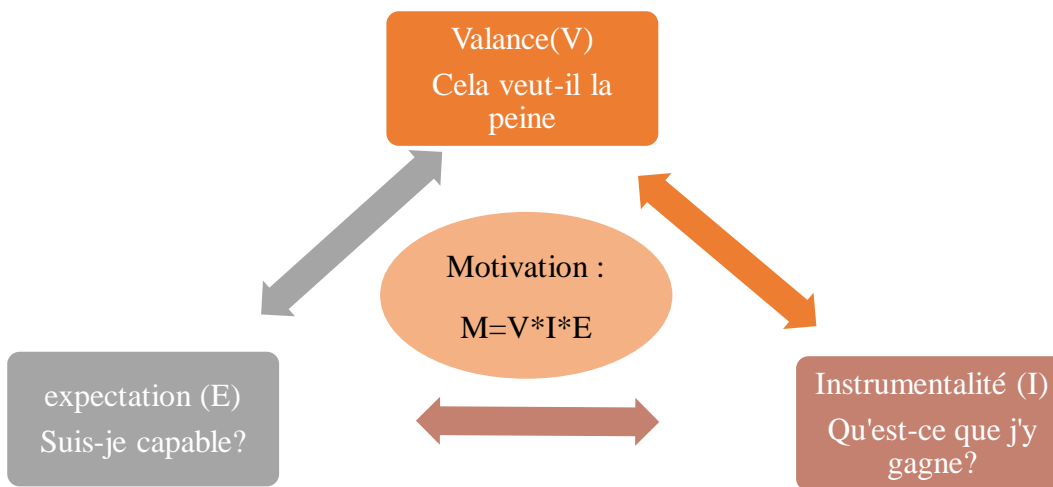
❖ **L'attente** : c'est la conviction de l'existence d'un lien entre l'action et ses conséquences. Autrement dit, les efforts investis dans la réalisation d'une tâche se traduiront en un degré donné

³⁵AULINI ER .F, «Les théories de la motivation- au travail il, PDF ». Les fiches outils de gérer des ressources humaines, de l'IAE de Toulouse, P.3

de rendement. Pour qu'un objectif fixé soit motivant, il doit tendre ou dépasser ce que la personne pense pouvoir réaliser ; elle aura des chances de réussir mais pas pour autant facile sinon les objectifs perdront leur caractère motivant³⁶.

Une personne n'est motivée que si elle pense pouvoir atteindre un objectif (attente qui lui procurera une récompense à coup sûr (instrumentalité), et si cette récompense est d'une quelconque valeur pour elle (valence).

Figure 8:Formule de motivation selon Victor vroom



Source : Christophe, G. « démarche QSE et motivation au travail », Edition octobre 2015 P. 24

4.2.3. La théorie de fixation des objectifs

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

³⁶ ABAD.T, Mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un Magistère ès sciences commerciales « Contribution à l'étude de la Motivation au travail : réalité au sein des commerciaux de GRANITEX »,2009 . P37

Locke et ses collaborateurs (1981), ont examiné onze années de recherche sur cette théorie et ont conclu que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés. Les employés considèrent qu'ils ont les capacités nécessaires pour réaliser les objectifs.

Un feed-back est mis en place. Le supérieur communique aux employés des informations sur les progrès accomplis pour atteindre les objectifs, l'information communiquée permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but³⁷ :

- ✓ Des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint.
- ✓ L'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ces subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs.
- ✓ Les employés acceptent les objectifs qui leur soient fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.

5. Les leviers de la motivation

Il est important d'adapter le langage, de modifier si besoin les modes de management mais aussi améliorer la communication. Les principaux leviers de motivation au travail sont :

5.1. Responsabilisation et autonomie dans le travail

Un employé a besoin d'être responsabilisé pour être motivé au travail. Et pour cause, cela signifie que l'entreprise lui fait confiance. Cette responsabilité va de pair avec l'autonomie. Pour ce faire, le manager de proximité doit fixer des objectifs clairs et précis à ses équipes. Aux collaborateurs, ensuite, de déterminer le chemin le plus adéquat pour les atteindre. Autrement dit, un bon manager indique le « Quoi ? », « Quand ? » Et « Pourquoi ? », mais laisse à ses employés la responsabilité de définir le « Comment ? ».

5.2. Reconnaissance et valorisation du travail fourni

La reconnaissance et la valorisation du travail fourni sont de véritables leviers de motivation en entreprise. Il peut s'agir de la reconnaissance des qualités professionnelles en attribuant au salarié des missions qui lui correspondent, mais aussi de la reconnaissance de son investissement dans un projet ou dans l'atteinte de résultats. Cette reconnaissance peut se traduire par un encouragement, un remerciement, des primes ou encore une augmentation de salaire,

³⁷ MAUGERI. S« Théories de la motivation au travail »2ème édition paris, 2013, p54

5.3. Conditions de travail agréables

Un employé passe le plus clair de son temps au travail : 35 heures par semaine en moyenne, sans compter les trajets. Ainsi, 79 % des collaborateurs valorisent davantage la qualité de vie au travail que le salaire. Il est donc essentiel de favoriser la bonne entente entre collègues. La cohésion d'équipe contribue à l'épanouissement professionnel et renforce la motivation. Concrètement, cela se traduit par la transparence dans les échanges, une gestion efficace des conflits, un traitement équitable de l'ensemble des salariés (sans favoritisme), une culture de l'intelligence collective et des séances régulières de team building.

5.4. Bon équilibre vie professionnelle / vie personnelle

Contrairement aux idées reçues, la génération Y (personnes nées entre 1980 et 1990) est particulièrement sensible à la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ainsi, 93 % des salariés se préoccupent de cet équilibre, mais près de 64 % considèrent que leur direction n'en fait pas assez pour les aider à concilier temps de travail et vie personnelle. Comment, concrètement, assurer cet équilibre fragile ? En instaurant par exemple le télétravail ou des initiatives comme l'opération « One thing », permettant de finir une heure plus tôt certains jours, ou encore en encourageant des loisirs artistiques ou la participation à des conférences de développement personnel.

5.5. Politique de rémunération motivante

Même si la rémunération n'est plus la principale source de motivation au travail, elle reste importante. Pour motiver les salariés à s'investir, la rémunération doit être juste. Autrement dit, elle doit être en adéquation avec les compétences, l'investissement, le poste occupé et l'ancienneté du salarié. Il est également essentiel de garantir l'équité et l'égalité salariale entre pairs ayant des compétences, une ancienneté et des postes équivalents.

5.6. Développement des compétences professionnelles

42 % des membres de la génération Y affirment être prêts à quitter une entreprise s'ils n'apprennent pas suffisamment rapidement. Dès lors, la mise en place d'un plan de développement des compétences professionnelles s'avère essentielle pour motiver les talents. Une entreprise qui offre de véritables opportunités d'évolution est une entreprise motivante. En effet, centrer la culture d'entreprise sur un processus d'apprentissage continu et de développement des compétences de chaque collaborateur crée un climat positif et une ambiance de travail constructive. En investissant dans le développement des compétences, vous valorisez vos collaborateurs et leur offrez des perspectives d'évolution.

5.7. Management bienveillant et participatif

Il est inconcevable pour un manager de rester dans sa tour d'ivoire. Un manager disponible représente une source majeure de motivation. Il doit être présent sur le terrain pour accompagner les employés dans leurs tâches quotidiennes, motiver ses collaborateurs et repérer les tensions. Le manager de proximité se doit également d'être à l'écoute de ses équipes, à travers une écoute active et attentive de leurs besoins, de leurs sources de motivation professionnelle et des difficultés rencontrées. Cette posture implique une bonne communication interne et une gestion efficace des retours d'expérience. Maîtriser la communication verbale et non verbale, et surtout la communication non violente, devient donc indispensable.

6. Les objectifs et les enjeux de la motivation

6.1. Les objectifs de la motivation

La motivation pour une entreprise constitue ce que «l'eau apporte au moulin ».un employé motivé est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts.

La motivation pourrait ainsi permettre à l'entreprise de développer une culture c'est organisationnel-à-dire renforcé les valeurs culturelles qui sont ancrés dans le groupe, les croyances et les buts. Cette véritable ne peut être identifiée qu'en observant le positionnement quotidien de l'entreprise.

De plus, quand les employés sont motivés pour cela augmenter leur performance. Ils donner un travail de meilleure qualité .cela renforce aussi la perpétuation de leurs actes .en générale quand les employés sont contents de leur emploi, quand ils le trouvent excitant et quand ils bénéficient du climat de travail au sein de la firme, ils font de leur mieux et rempliront la tâche avec enthousiasme.³⁸.

³⁸ORIOLE DES HOMMES, «la motivation : élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise »édition UE, Allemagne, 2011, p10.

6.2. Les enjeux de la motivation

L'enjeu de la motivation n'est pas seulement celui du bonheur et du plaisir au travail, c'est également celui de la productivité et de la création de richesse. De nombreuses études ont démontré qu'un collaborateur motivé est bien plus performant qu'un collaborateur non motivé. Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation³⁹.

Les enjeux de la motivation pour l'entreprise et le salarié ;

- ✓ Le travail : une valeur en voie de disparition ;
- ✓ Les salariés sont désormais considérés comme un facteur de productivité;
- ✓ La production de la main d'œuvre s'internationalise
- ✓ La motivation se caractérise comme étant la composante d'un organisme ;
- ✓ Élément majeur pour l'embauche, évaluation de la société, des marchés et de l'organisation du travail ;
- ✓ Devenir un facteur de productivité pour l'entreprise.

³⁹ TEMBOUKTI et SOUGH, Mémoire de fin de cycle « L'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise ». Université Bejaia. 2019, P.13.

Section 2 : Le lien entre le leadership participatif et la motivation au travail

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

1. Ce qu'on attend d'un leader

Plusieurs recherches ont été menées pour identifier et comprendre ce que les dirigés attendent de leur leader. Dans ce domaine, Kouzes et Posner ont réalisé différentes études auprès de milliers de cadres américains. Les résultats trouvés étaient tous dans le même sens. Les réponses les plus fréquentes étaient : l'intégrité, la compétence et la motivation.

- ✓ L'intégrité fait référence au fait qu'on peut compter sur le leader ;
- ✓ La compétence relève de l'efficacité, de la capacité à effectuer des missions ;

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

1.1. Des leaders honnêtes

L'honnêteté est la caractéristique essentielle du leader. Cette notion se concrétise dans la cohérence entre les paroles et les actes. Les collaborateurs ne croient que ce qu'ils voient. S'ils ne sont pas suivis d'effets concrets les discours n'engendrent pas la confiance mais plutôt le désaveu. L'honnêteté ne recouvre pas seulement la cohérence entre les discours et les actes mais aussi la sincérité dans la relation, l'ouverture, la transparence que ce soit avec les autres mais aussi envers soi-même. Ce concept, cette valeur est fondamentale pour construire un leadership qui génère la confiance.

1.2. Des leaders compétents

La compétence est une qualité qui semble assez évidente. Qui aurait envie de suivre un leader s'il ne fait pas la preuve qu'il sait guider ses collaborateurs, susciter la confiance, introduire le

changement, motiver, montrer l'exemple ! Les collaborateurs n'attendent pas forcément que le leader sache tout. Ils attendent qu'il apporte un plus, une valeur ajoutée pour savoir faire travailler ses collaborateurs en équipe performante. Les collaborateurs suivent les leaders qui ont déjà fait la preuve de leur savoir-faire. L'équipe de direction sera suivie car ses directeurs seront crédibles. La maîtrise d'un domaine technique apporte une sorte de reconnaissance auprès des personnes de l'entreprise. Mais la compétence attendue du leader est de savoir faire face aux situations en montrant ses qualités.

1.3. Des leaders tournés vers l'avenir

Cette qualité attendue correspond à la capacité de pouvoir imaginer le futur. Cela recouvre la notion de vision, non pas dans un sens prémonitoire, qui lit dans l'avenir, mais plutôt dans la capacité à fixer un cap, une orientation, un but à atteindre et dans lequel l'entreprise doit s'engager. Cette dimension est aussi celle du sens donné à l'action de tous les jours « Pour quoi travaillons-nous ? Comment allons-nous le faire ? » Sont les deux questions auxquelles les collaborateurs attendent des réponses claires.

1.4. Des leaders motivants

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

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

2. Pourquoi le leader doit-il motiver ses collaborateurs?

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

Les enquêtes sur les facteurs de motivation des dirigeants montrent que la récompense financière arrive en neuvième position derrière le besoin de diffuser une excellente image de soi, le désir d'être apprécié, l'intérêt du travail en troisième position. D'autres études montrent que les personnes qui n'attendent aucune récompense supplémentaire (au-delà de leur salaire habituel) sont plus performantes que celles qui en attendent. Par exemple, plus le travail fait appel à l'intellect, plus les gens travaillent mal lorsqu'une récompense est proposée à la clé.

D'autres études montrent que les primes fragilisent l'esprit d'équipe car elles fabriquent des chasseurs de prime, ce qui tue l'esprit d'initiative⁴⁰. Ainsi, l'un des rôles essentiels du leader sera de motiver ses collaborateurs en respectant trois principes fondamentaux :

- ✓ Les collaborateurs n'ont pas nécessairement les mêmes motivations que lui ;
- ✓ Il faut toujours dire à ses collaborateurs que l'on s'occupe d'eux ;
- ✓ De façon pragmatique, il faut leur apporter au quotidien un coaching et un feed-back clair⁴¹.

3. Leadership et motivation: la théorie du 50/50 (The fifty fifty rules)

"Fifty per cent of motivation comes from within a person and 50 percent from his or her environment, especially from the leadership encountered there"⁴².

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

Le principe est similaire dans le domaine de la motivation, qui pourrait être formulé ainsi : cinquante pour cent de la motivation vient de la personne et 50 pour cent de son environnement, en particulier, du leadership qu'il la dirige. Cela s'applique aux valeurs relatives du leadership et du travail d'équipe : 50% du succès dépend de l'équipe et 50% du leader.

⁴⁰ DEJOUX C. – Management et leadership. Edition DUNOD, Paris, 2014, p113

⁴¹ GUEROUI Nesrine, Mémoire de fin d'étude « L'impact du style de leadership sur la motivation des travailleurs », 2018 ; P.56

⁴² ADAIR J. – LEADERSHIP AND MOTIVATION: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others, Edition Kogan Page, London, 2007, p 37

Cette règle peut être illustrée par l'exemple de l'enfant, qui pourrait avoir un intérêt potentiel pour la science et avoir généralement l'ambition de réussir à l'école et d'aller à l'université. Mais la règle des cinquante-cinquante entre en jeu. Cinquante pour cent des progrès de l'enfant, et les cinquante restantes dépendront de la qualité académique de l'école et en particulier de la personnalité et de la compétence du professeur de sciences.

Un grand instituteur a été défini comme « un professeur dont les leçons réelles peuvent être oubliées, mais dont l'enthousiasme vivant est un pouvoir qui accélère, anime et inspire ». C'est pareil pour le leader et son groupe. La Règle des Cinquante-Cinquante a l'avantage de rappeler aux leaders qu'ils ont un rôle clé à jouer dans la motivation des personnes au travail. Les leaders sont souvent des interprètes des valeurs cachées, des besoins et des défis du travail quotidien.

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

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

Maslow et Herzberg (1943), les théoriciens les plus connus de la motivation dans le domaine des études de gestion, conçoivent la motivation comme la réponse d'un individu à un modèle de besoins internes qui va de la nourriture et la sécurité à la réalisation et à l'épanouissement. «Un besoin satisfait cesse de motiver», a déclaré Maslow. Bien qu'il y ait de la vérité dans leur théorie, il est faux de voir les individus de cette manière atomistique, car les individus sont plus des systèmes ouverts que des boîtes fermées.

Maslow et Herzberg (1959) étaient animés par un ensemble de valeurs humanistes qui faisaient de la réalisation de soi de l'individu le bien suprême de la vie. Ils voulaient du travail pour servir, et ne pas le frustrer. Ils ont vu seulement un cercle - besoins individuel. L'enrichissement des emplois, la restructuration des emplois afin de répondre aux besoins les plus élevés, était leur réponse au problème de la motivation. Ils n'avaient aucun concept de leadership.

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

4. Le leadership participatif : une voie à la motivation au travail

Il existe plusieurs techniques pour la participation : la responsabilisation, la participation, l'autonomisation et le pouvoir ainsi que la communication. Toutes ces techniques convergent vers une finalité commune : la motivation

4.1. La responsabilisation

Aujourd'hui, il y a une nouvelle répartition des tâches et des responsabilités, leurs buts est de rendre le travail intéressant, plus motivant par le biais de l'autonomie, des responsabilités et de l'initiative. On parle de rotation des postes.

Cette méthode consiste à inter changer les opérateurs de différents postes afin de rompre la monotonie. L'ouvrier apprend plusieurs tâches et devient polyvalent. Il sera ainsi responsable de son travail, prendra des initiatives, s'auto contrôlera et aura le droit à l'erreur pour en comprendre les raisons et éviter leurs retours. C'est une nouvelle forme d'organisation du travail : le salarié se retrouve avec plus de tâches à effectuer qu'auparavant : il est chargé du contrôle, du déroulement du travail, de la qualité du produit et, dans certains cas, de l'entretien des instruments de travail. Maintenant, l'ouvrier doit faire face aux pannes et cela ne fait qu'accroître son poids de responsabilité⁴³.

4.2. La participation

Pour travailler en équipe, il faut un certain nombre de compétences ; les nouvelles tâches comme la diffusion des informations, l'animation des réunions ou la formation de membre

⁴³ Drucker, P. "The practice of management", (1954). (P. 120 P.135)

demande une formation spéciale. Le groupe d'auto formation semble le plus intéressant, il utilise des techniques de dynamiques des groupes pour répondre à des difficultés de relation interpersonnelles au travail.

Après l'observation des relations entre chaque membre du groupe, l'individu doit être capable d'analyser et d'interpréter le comportement d'autrui et d'informer chaque personne des conséquences de son comportement sur les autres, chaque membre doit pouvoir exprimer ses émotions et sentiments et voir les influences sur ces réactions. Il faut travailler, conseiller en tenant compte de l'opinion de tous les membres de l'organisation. La meilleure méthode est de passer par l'intermédiaire des cercles de qualité.

Cinq à dix ouvriers spécialisés volontaires se retrouvent 1h par semaine pour repérer et résoudre des problèmes liés à leur travail. Le plus souvent, ces groupes de personnes travaillant ensemble pour fournir un produit ou un service spécifique. Pour qu'un cercle de qualité fonctionne, il faut planifier, entraîner, initier.

Après cela, le groupe peut faire un vrai travail qui implique l'identification, la sélection et l'analyse du problème et ainsi trouver une solution cohérente. Il y a une décentralisation des décisions qui ne fera qu'améliorer le fonctionnement de l'entreprise⁴⁴.

4.3. L'autonomisation et le pouvoir

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

Mais, qu'est-ce que le pouvoir ? « C'est le fait de disposer de moyens naturels et occasionnels qui permettent une action » Le pouvoir a trois sources : le statut, l'information possédée et le rayonnement personnel.

⁴⁴ Schwarz, R. "The skilled facilitator" 2017, P. 78-95

4.4. La communication

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

La communication évoque le modernisme, l'intérêt, la chaleur c'est-à-dire ce que l'on veut trouver au sein d'une entreprise⁴⁵.

5. Leadership participatif et motivation : état de l'art

La relation entre le leadership participatif et la motivation des salariés trouve ses racines dans plusieurs courants théoriques fondamentaux.

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) constitue l'un des cadres explicatifs les plus robustes, postulant que la motivation intrinsèque est optimisée lorsque trois besoins psychologiques fondamentaux sont satisfaits : l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale. Le leadership participatif, par sa nature même, favorise la satisfaction de ces besoins en impliquant les collaborateurs dans les processus décisionnels et en reconnaissant leur expertise.⁴⁶

La théorie des attentes de Vroom (1964) apporte une perspective complémentaire en expliquant comment le leadership participatif influence la motivation par l'intermédiaire de trois composantes : l'expectation (probabilité perçue que l'effort conduise à la performance), l'instrumentalité (probabilité perçue que la performance conduise aux récompenses) et la valence (valeur accordée aux récompenses). Un leader participatif clarifie ces liens causaux en impliquant les salariés dans la définition des objectifs et des moyens d'y parvenir⁴⁷

⁴⁵ Mintzberg, H. « Managing » 2009, P. 178-195

⁴⁶ Roussel P., « La motivation au travail : Concepts et théories », les notes de LIRHE, note n° 326, France, Octobre 2000, P14

⁴⁷ Vroom, VH (1964). « Travail et motivation ». New York : Wile

La théorie de l'échange leader-membre (LMX) de Graen et Uhl-Bien (1995) éclaire également cette relation en montrant comment la qualité des interactions dyadiques entre leader et subordonné influence la motivation. Le leadership participatif favorise le développement de relations de haute qualité caractérisées par la confiance mutuelle, le respect et l'obligation morale réciproque, créant ainsi un cercle vertueux motivationnel⁴⁸.

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

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

6. L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés

La satisfaction au travail reçoit une grande attention tant dans la sphère académique et professionnelle. L'une des raisons d'atteindre la satisfaction au travail réside dans son grand rôle dans la motivation, l'impact direct sur les travailleurs et donc l'impact sur leur niveau de performance.

En plus d'obtenir un avantage concurrentiel et créer de la valeur en ouvrant la voie aux travailleurs pour exprimer leurs opinions, les employés sentent leur valeur matérielle et morale au sein de l'organisation. Ils jugent qu'ils en font partie en les impliquant en prenant diverses décisions et en prêtant attention à leurs idées et en écoutant leurs points de vue. Toutes ces raisons liées à la gestion participative permettront d'obtenir la satisfaction au travail des employés.

Le leadership participatif consiste en la participation des employés dans l'élaboration, la conception et la mise en place des procédures de travail. La participation augmente le sentiment d'appropriation chez les employés et les rend plus motivés. C'est un facteur de motivation par excellence

⁴⁸ Graen, GB et Uhl-Bien, M. (1995). Approche relationnelle du leadership : Évolution de la théorie du leadership basée sur l'échange leader-membre (LMX) sur 25 ans : application d'une perspective multiniveaux et multi domaines

Conclusion du chapitre

Le leadership participatif s'impose comme un levier stratégique essentiel pour renforcer la motivation des collaborateurs. En intégrant les salariés dans les processus décisionnels, en favorisant l'autonomie, la responsabilisation et la reconnaissance, ce style de management répond aux besoins fondamentaux d'appartenance, de compétence et d'autodétermination mis en avant par Deci et Ryan. De même, les apports théoriques de Vroom ou encore de la théorie de l'échange leader-membre (LMX) confirment que l'implication active des employés dans la vie de l'organisation permet de créer un environnement propice à l'engagement, à la performance et à la satisfaction au travail.

Les techniques telles que la rotation des postes, les cercles de qualité, la délégation du pouvoir et la communication interne fluide participent concrètement à cet objectif en consolidant la confiance, en stimulant l'innovation et en valorisant les compétences individuelles. En s'appuyant sur la règle du 50/50, il devient évident que la motivation au travail naît à la fois de la dynamique personnelle de l'individu et de la qualité du leadership auquel il est exposé.

Ainsi, le leadership participatif ne constitue pas seulement un style de gestion ; il incarne une philosophie fondée sur la valorisation du capital humain, la co-construction des objectifs et l'instauration d'un climat organisationnel fondé sur le respect, la transparence et la coopération.

Voulant examiner tous ces aspects dans un contexte organisationnel, nous avons mené des investigations empiriques au sein de l'entreprise publique Algérienne Electro-industries. Le prochain chapitre est justement dédié à cette étude empirique.

**Chapitre 3 : L'impact
du leadership
participatif sur la
motivation des
salariés : Cas de
l'entreprise Electro-
Industries.**

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Introduction du chapitre

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général. En effet, de nombreuses enquêtes menées auprès des salariés ont montré que la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés.

Ce chapitre est dédié à la présentation de notre enquête menée au sein de l'entreprise ELECTRO -INDUSTRIES. En s'appuyant sur un certain nombre d'outils d'investigation, ce chapitre vise à analyser le système de management de l'entreprise ELECTRO -INDUSTRIES et à tenter de savoir si ce dernier repose ou non sur un leadership participatif.

Par soucis de cohérence, ce chapitre est divisé en deux sections. La première propose une présentation générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES. La seconde est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Section 1 : La présentation de l'entreprise enquêtée et de la méthodologie de la recherche

Dans cette section, nous tâcherons de faire une présentation générale de l'entreprise ainsi que celle la méthodologie retenue pour l'enquête

1. Présentation générale de l'entreprise objet de l'étude empirique

Nous présenterons cette entreprise à travers plusieurs aspects : son historique et évolution, son statut juridique et son organisation.

1.1. Historique d'Electro-Industries

ELECTRO-INDUSTRIES est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distance de 30KM du chef-lieu de Wilaya de Tizi-Ouzou et de 08KM du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA.

L'entreprise Electro-Industries a été créée en fin d'année 1998 avec la restructuration de l'Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques (ENEL).

Electro-Industrie est une entreprise publique économique « Société par Actions » dont le capital social est détenu à 100% par le Holding ELEC EL DJAZAIR pour le compte de l'Etat. Elle est constituée d'un complexe intégré, réalisé avec des partenaires allemands (SIEMENS), qui produit et commercialise des moteurs, alternateurs, transformateurs depuis 1985, date de son démarrage.

Electro-Industrie emploie actuellement 800 personnes réparties entre la direction générale, les deux unités de production et l'unité de prestations techniques.

1.2 Les différentes d'activités d'EI

Les activités exercées par EI se déclinent en :

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

1.2.1. La conception

Basée sur l'amélioration continue de ses produits et services, l'entreprise dispose de ses propres laboratoires d'essai et de mesure de ses produits, mais aussi de contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

En matière de qualité, l'entreprise a procédé à la mise en place de son système d'amélioration continue. Elle a été certifiée par QMI CANADA en 2002, ISO 9001 version 2000 en 2004 ainsi qu'en ISO 9001 version 2008 et en ISO 9001 version 2015 .

Dans le cadre de l'amélioration de son système management de la qualité, l'entreprise a été récemment certifiée ISO 17025 et ISO 45001 version 2018. L'objectif essentiel d'ELECTRO-INDUSTRIES est de réaliser une amélioration continue de ses produits et processus pour accroître la satisfaction des clients en répondant à leurs exigences.

1.2.2. La production

Electro-industries est spécialisée dans la fabrication des :

- ✓ Transformateurs de distribution ;
- ✓ Moteurs Electroniques asynchrones ;
- ✓ Alternateurs triphasés ;
- ✓ Montage de groupe Electrogène.

A signaler qu'EI est le seul fabricant de ces produits en Algérie. Les produits fabriqués sont conformes aux recommandations de la norme CEI et aux normes Allemandes DIN/VDE.

1.2.3. La commercialisation

Electro-industries est leader dans le domaine de la fabrication des produits cités ci dessus dont elle assure la commercialisation et les services après-vente afin d'élargir son champ d'activité et d'assurer la fidélisation de ses clients.

1.3. La présentation des unités de EI

La loi (88/01) l'orientation sur les EPE du 13/01/1988, adopte plusieurs règles de création des EPE, elle utilise deux critères propres au concept d'entreprise publique, en l'occurrence le critère organique, et le matériel. Elle institue deux formes juridiques pour l'EPE : les sociétés par action (EPE/SPA) et les Sociétés à Responsabilité limitée (S.A.R.L).

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Electro-Industries est une société par action au capital social 4.753.000,000DA.

❖ **Unité de fabrication des transformateurs** de distribution MT (Moyenne Tension) /BT (Basse Tension) : c'est une unité de production et de commercialisation des transformateurs électriques de distribution.

❖ **Unité de fabrication de moteurs électriques** et montage des génératrices : cette unité occupe la grande surface dans l'entreprise, sa mission est de produire et commercialiser des biens marchands et réaliser des investissements.

❖ **Unité des prestations techniques** : c'est une unité dotée des moyens pour : la fabrication des outils de découpage, d'usinage, de moulage sous pression, de traitement thermique...etc. Elle est chargée de trois activités :

- ✓ La maintenance des machines de production.
- ✓ La préparation technique.
- ✓ La réalisation des pièces des machines de production.

1.4. Principaux fournisseurs potentiels étrangers

Tableau 5 : Les fournisseurs étrangers

Fournisseurs	Pays
WELMAC	Belgique
FITZ	Colombes
WERNER	Allemagne
SOFILEC	France
OTTO WOLF	Allemagne
MATELEC	Liban
ARIMEKS	France

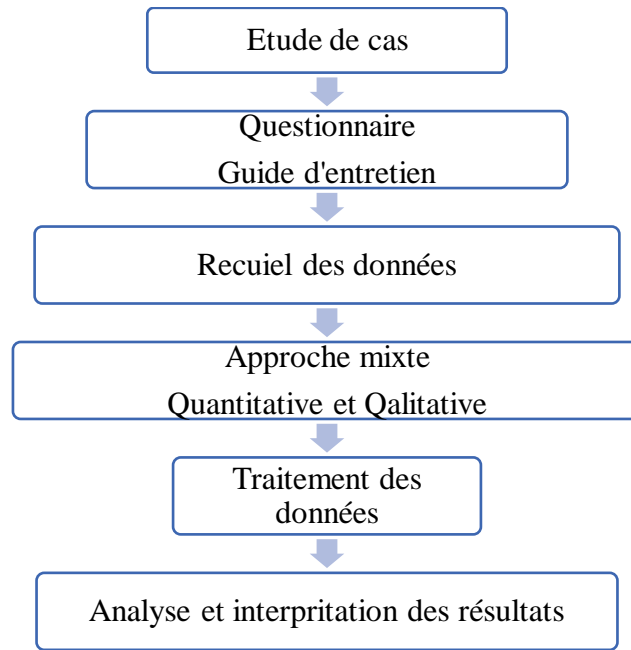
Source : Document interne de l'entreprise 2024.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

2. Présentation de la méthodologie de la recherche

L'objectif principal recherché dans notre étude est centré sur l'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise EI d'Azazga. A cet effet, nous présenterons l'échantillon de l'enquête et les techniques d'investigation mobilisés pour atteindre l'objectif souhaité.

Figure 9: la démarche méthodologique



Source : réalisé par nos soins

2.1. Le choix de l'échantillonnage

La population enquêtée compte 21 cadres salariés issus de différentes catégories sur un total de 130, soit un taux de 16,15% des effectifs de l'entreprise. Nous avons aussi opté pour des entretiens réalisés avec les responsables ressources humaines (RRH) dont fait partie la DRH et le chef de service des RH de l'unité moteurs. Ces entretiens, nous ont permis d'avoir une idée générale sur l'organisation du travail, mais aussi sur l'importance accordée à la démarche compétence et son impact sur la motivation des salariés d'EI.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

2.2. Les techniques d'investigation

Pour réaliser notre travail et vérifier les hypothèses de la recherche, nous avons procédé à l'utilisation d'une méthode qui combine à la fois les deux approches : quantitative et qualitative. Afin de collecter des données au sein d'EI, nous avons utilisé un questionnaire distribué sur un échantillon de salariés de l'entreprise. Le questionnaire contient des questions fermées et d'autres ouvertes laissant le choix à l'enquêté (e) d'organiser ses éléments de réponse selon ses propres opinions et perceptions. Il sert à décrire, analyser et interpréter les résultats obtenus. Notre questionnaire se compose de quatre volets portant chacun sur un thème différent et regroupant un certain nombre de questions.

Pour prendre en charge les manquements liés au questionnaire, nous avons, par ailleurs, recouru à un autre outil. Il s'agit d'un guide d'entretien destiné à entretenir la DRH, et ce, pour appréhender les aspects relevant de ses prérogatives.

Le guide d'entretien mobilisé se compose de 15 questions formulées suivant les objectifs et les caractéristiques de l'enquête. Ces questions sont subdivisées en trois axes, à savoir : le leadership et le leadership participatif, la motivation et le lien entre les deux.

Le questionnaire et le guide d'entretien visent à montrer l'importance accordée au leadership participatif et l'influence que ce dernier peut exercer en tant que pratique managériale sur la motivation au sein d'EI.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Section 2 : présentation et analyse des résultats de l'enquête

Cette section sera consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus sur le terrain. Elle synthétise les résultats obtenus de l'enquête par entretien réalisée avec le responsable de contrôle de gestion ainsi que ceux dégagés du traitement du questionnaire auprès des salariés.

1. Résultats des entretiens avec les responsables de l'entreprise

Selon la responsable de service contrôle de gestion, l'équipe dirigeante de l'entreprise est composée de 18 personnes, dont 9 directeurs, 5 assistants et 4 chefs de département. L'approche managériale adoptée est l'orientation rationnelle, qui utilise des outils tels que les tableaux de bord et les rapports pour résoudre les problèmes et prendre des décisions

Une des questions centrales abordées lors de ces entretiens concernent les pratiques de leadership et leur impact sur la motivation au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES. De ce point de vue, l'entreprise adopte une approche managériale qui tend vers le leadership participatif, impliquant progressivement le personnel dans les processus de décision. Les dirigeants de l'entreprise tentent de mettre en place un système de management collaboratif qui repose sur plusieurs piliers fondamentaux : la communication transparente, l'implication des équipes dans la prise de décision, et la valorisation des compétences individuelles.

La structure dirigeante d'ELECTRO-INDUSTRIES, composée d'une équipe restreinte de cadres supérieurs, privilégie une approche managériale adaptée au contexte industriel de l'entreprise. Cette approche vise à concilier les impératifs de performance avec les attentes du personnel en matière de reconnaissance et d'épanouissement professionnel. Les responsables managériaux enquêtés affirment que leur style de leadership s'articule autour de l'écoute active, de la prise en compte des opinions divergentes lors des désaccords, et du renforcement constant de l'esprit d'équipe.

Aux dires des managers impliqués, le système de leadership participatif adopté par l'entreprise mobilise plusieurs leviers de motivation : l'implication du personnel dans les décisions stratégiques, l'encouragement à l'innovation au service du développement organisationnel, et la mise en place de mécanismes favorisant la cohésion des équipes. Cette approche managériale vise

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

également à relever le défi de la fidélisation du personnel en créant un environnement de travail stimulant et en développant l'engagement des collaborateurs envers les objectifs de l'entreprise.

L'évaluation de cette démarche révèle que les dirigeants d'ELECTRO-INDUSTRIES considèrent avoir partiellement réussi à instaurer une culture organisationnelle basée sur la participation et la motivation collective, tout en reconnaissant la nécessité d'améliorer continuellement leurs pratiques managériales pour répondre aux défis contemporains de la gestion des ressources humaines.

Les leviers de motivation identifiés incluent une rémunération compétitive, des opportunités de formation et de développement professionnel, la reconnaissance du travail accompli et une culture d'entreprise favorable à la communication et à l'autonomie.

2. Résultats de l'enquête par questionnaire

Dans ce qui suit, nous allons présenter puis étudier les données collectées lors de notre enquête à travers les questionnaires distribués auprès d'un échantillon de cadres salariés d'EI.

AXE 1 : Les informations socioprofessionnelles du répondant

Question N°01 : Quel est votre sexe ?

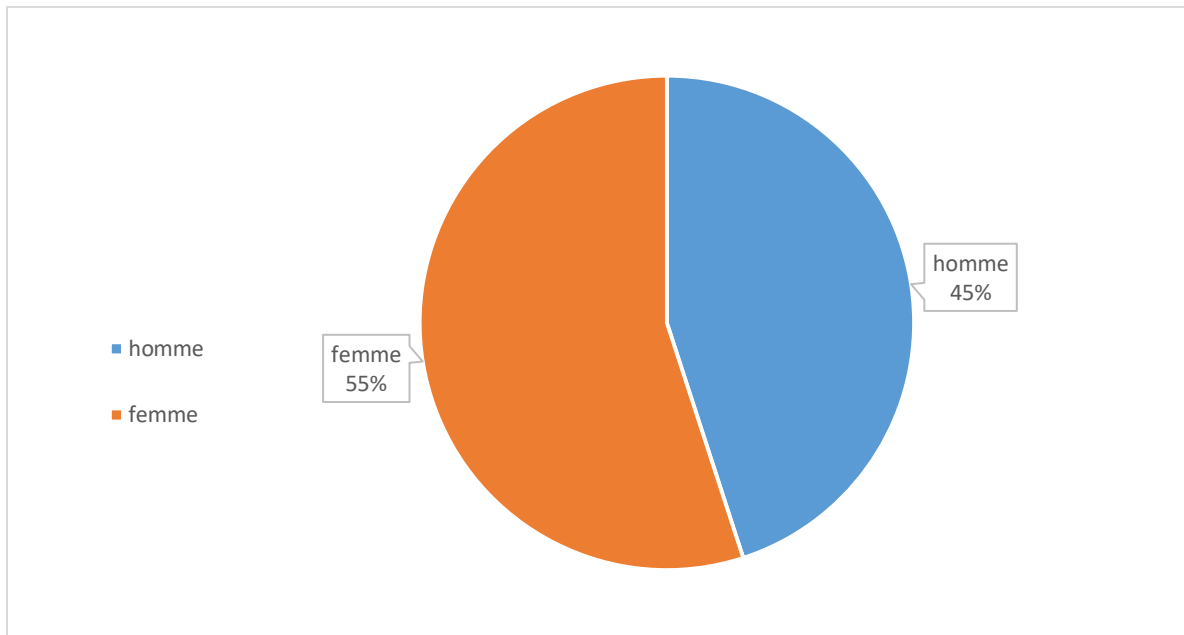
Tableau 6: Répartition de l'effectif par sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Homme	9	45%
Femme	11	55%
Total	20	100%

Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Figure 10:Schéma graphique montrant la répartition de l'effectif par sexe.



Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

À partir du tableau et le schéma graphique ci-dessus représentant l'étude du caractère sexe d'un échantillon des salariés de EI, la majorité des agents participants à cette enquête sont des femmes 55% l'ensemble de l'échantillon est de 20 personnes (11 femmes) et 45% sont des hommes (09 hommes).

Question N°02 : Quel âge avez-vous ?

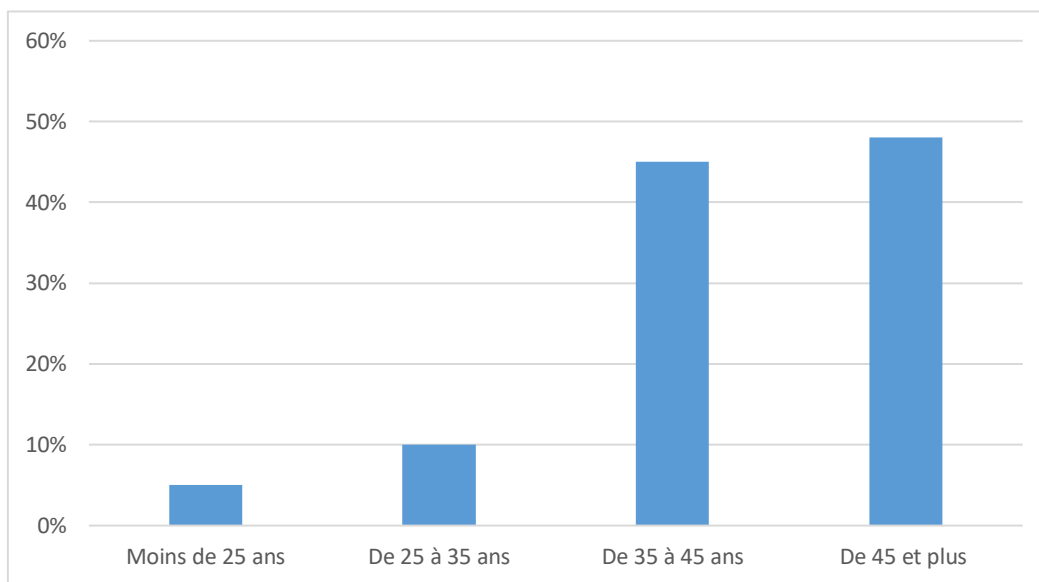
Tableau 7: La répartition de l'effectif par âge

Age	Effectif	pourcentage
Moins de 25 ans	1	5%
De 25 à 35 ans	2	10%
De 35 à 45 ans	9	45%
De 45 et plus	8	48%
Total	20	100%

Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Figure 11: schéma graphique montrant la répartition de l'effectif par la catégorie d'âge.



Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

A partir du schéma ci-dessus on remarque que la catégorie d'âge la plus présente dans l'échantillon étudié est celle des salariés ayant de (35ans a 45ans) environ 48% l'équivalons de 9 personnes parmi 20 personnes.

Question N°03 : Depuis quand êtes-vous dans l'entreprise?

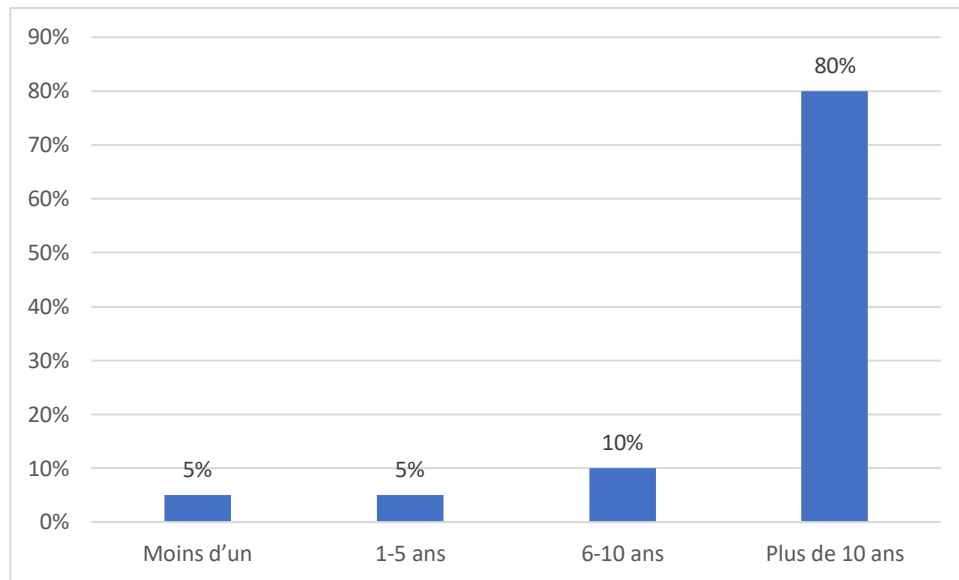
Tableau 8: Répartition de l'effectif par ancienneté

Expérience	Effectif	Pourcentage
Moins d'un	1	5%
1-5 ans	1	5%
6-10 ans	2	10%
Plus de 10 ans	16	80%

Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Figure 12: Schéma graphique montrant la répartition de l'effectif selon l'ancienneté



Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Sur l'échantillon étudié on trouve que la majorité des ouvriers dépasse les 10 années de travail au sein de EI , cela veut dire que la direction des ressources humaines cherche à avoir une certaine stabilité concernant son effectif ce qui va contribuer ensuite à avoir de l'expérience et du savoir-faire dans le domaine.

Question N°4 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

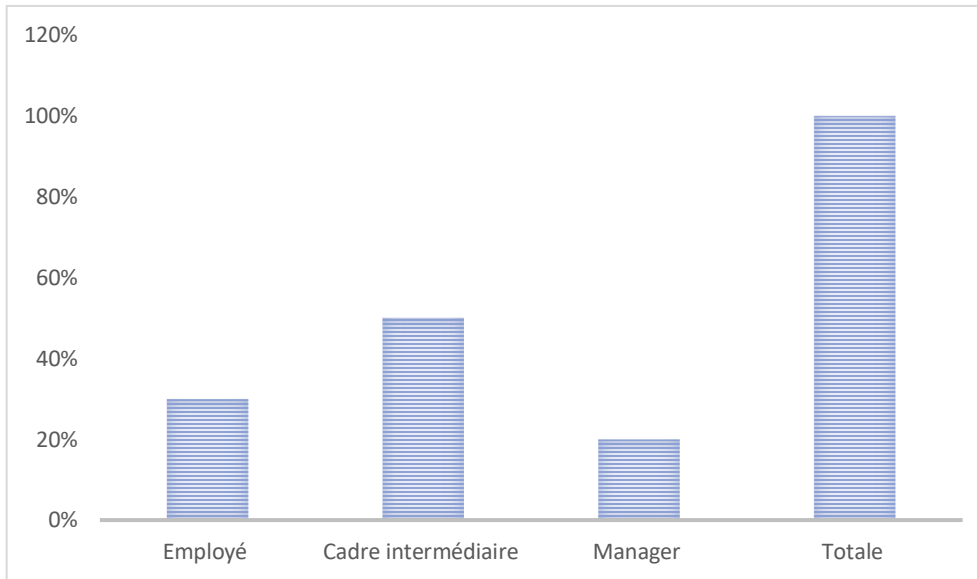
Tableau 9: La répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Employé	8	30%
Cadre intermédiaire	10	50%
Manager	2	20%
Totale	20	100%

Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Figure 13: La répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle.



Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

D'après ces résultats, nous constatons que le personnel de l'ENEL est constitué de trois catégories socioprofessionnelles. Le tableau ci-dessous montre que la catégorie des cadres intermédiaire représente la majorité de l'effectif de l'échantillon. En effet, ils représentent un pourcentage de 50% par rapport aux autres postes.

AXE 2: leadership et leadership participatif

Question N°01: quel est le style de management pratiqué dans Electro-Industries?

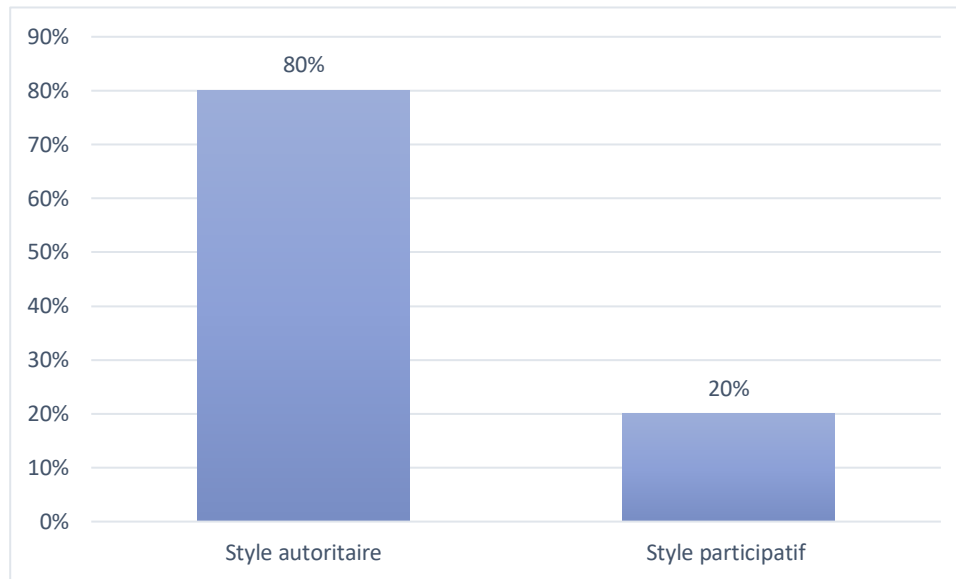
Tableau 10:Le style de management pratiqué dans Electro-Industries.

Style du management	Effectif	Pourcentage
Style autoritaire	16	80%
Style participatif	4	20%
Total	20	100%

Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Figure 14: Schéma graphique sur le style de management pratiqué.



Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Le style de management il semble que le style de management dominant à Electro- Industrie soit autoritaire, avec 80% qui le perçoivent ainsi. Cependant, 20% ont une perception différente et estiment que le style de management est participatif. Cela pourrait indiquer des différences de perception au sein de l'entreprise ou des approches de gestion variées en fonction des équipes ou des managers.

Question N°02: comment jugez-vous l'importance accordée par Electro-Industrie à les éléments essentiel du leadership ?

Tableau 11: L'importance accordée aux éléments essentiels du leadership par Electro-Industries.

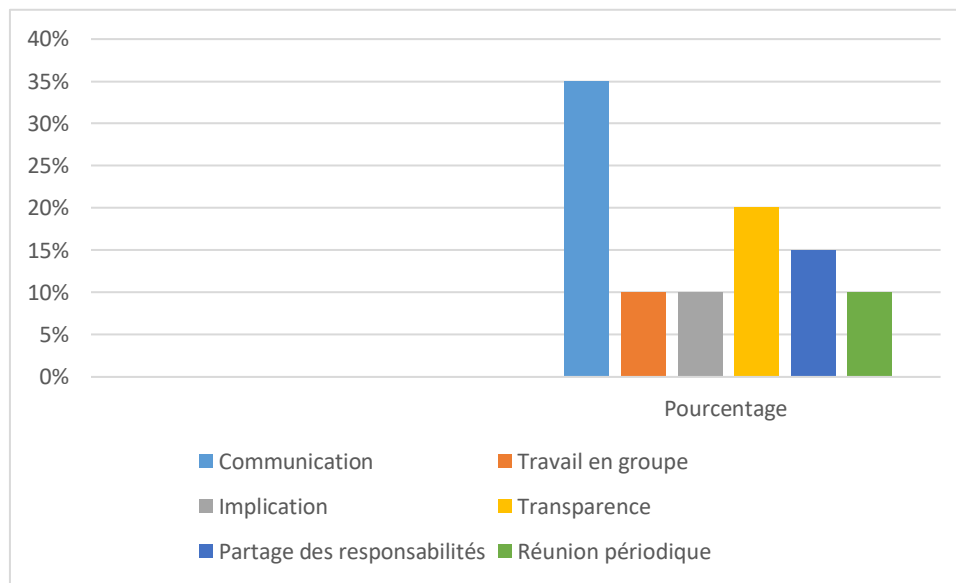
Eléments	Effectifs	Pourcentage
Communication	7	35%
Travail en groupe	2	10%
Implication	2	10%
Transparence	4	20%

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Partage des responsabilités	3	15%
Réunion périodique	2	10%

Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

Figure 15:Schéma graphique sur le classement des éléments essentiels de leadership à Electro-Industries.



Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Les résultats montrent que la communication est le facteur le plus important dans le leadership (35%). Suivie de la transparence (20%) et le partage des responsabilités (15%). Cela indique que la communication et la transparence sont des attentes fortes des salariés.

Question N°03: Est-ce que votre direction vous implique-t-elle dans la prise de décision concernant votre travail ?

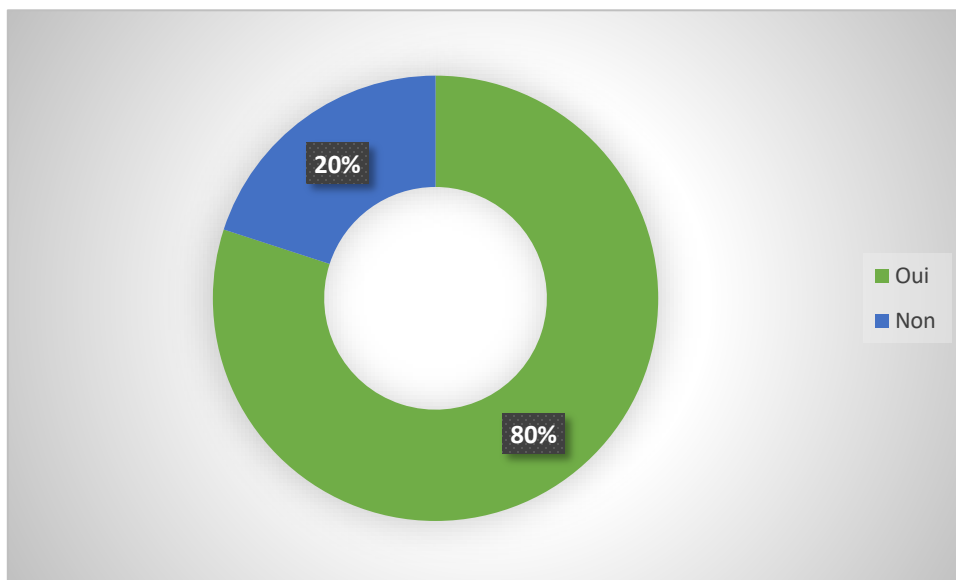
Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Tableau 12: L'implication dans la prise des décisions

L'implication	Effectif	Pourcentage
Oui	16	80%
Non	4	20%
Total	20	100%

Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Figure 16: Schéma graphique sur l'implication



Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Il semble que la majorité des personnes (80%) se sentent impliquées dans leur travail à Electro-Industrie, ce qui est un signe positif pour la motivation et l'engagement des employés. Cependant, les (20%) qui répondent "non" pourraient nécessiter une attention particulière pour comprendre les raisons de leur manque d'implication et trouver des solutions pour les intégrer davantage.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

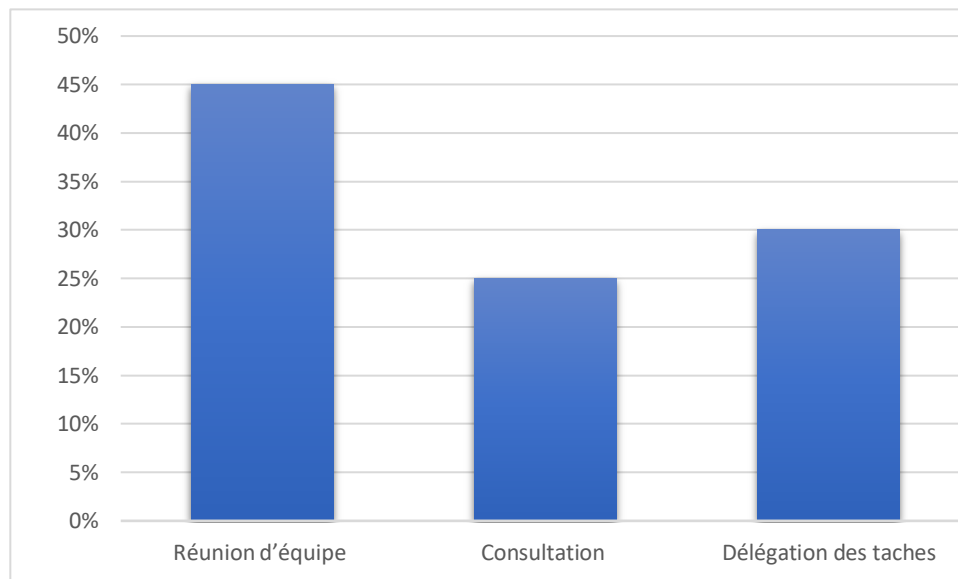
Question N°04 : comment cette implication se manifeste-t-elle concrètement ?

Tableau 13: L'implication des salariés à la prise des décisions

Eléments	Effectif	Pourcentage
Réunion d'équipe	9	45%
Consultation	5	25%
Délégation des tâches	6	30%
Total	20	100%

Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Figure 17: Schéma graphique représentant l'implication des salariés à la prise des décisions



Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Le graphique montre que la réunion d'équipe est le principal mode d'implication des salariés dans la prise de décision (45 %), suivie de la délégation des tâches (30 %) et de la consultation individuelle (25 %). Cela indique une préférence pour la participation collective, avec une délégation encore modérée et une implication individuelle plus limitée. Ces résultats reflètent un style de leadership participatif orienté vers la collaboration en groupe.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

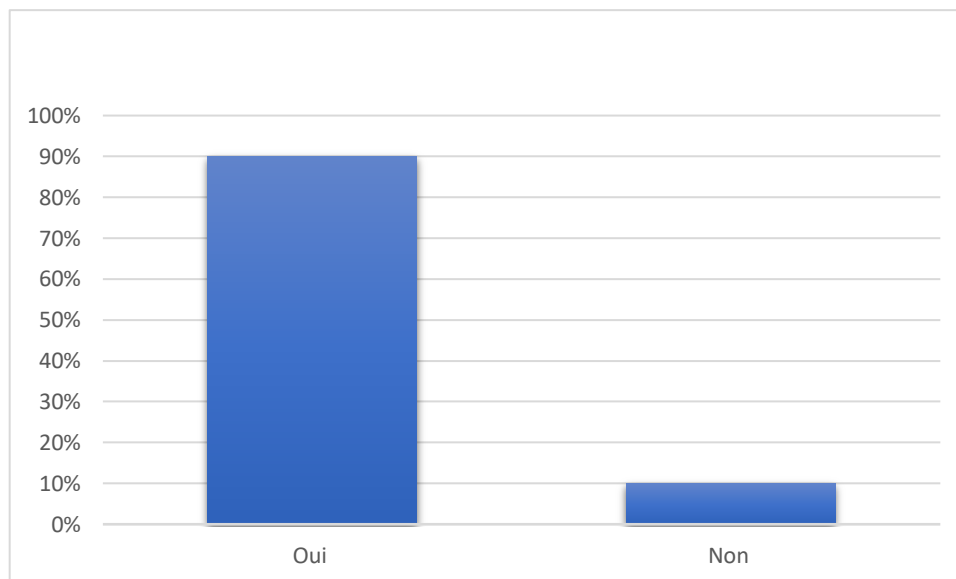
Question N°05 : Le style du management d'Electro-Industries renforce-t-il la cohésion d'équipe ?

Tableau 14 : Le renforcement de la cohésion d'équipe par le style du management d'Electro-Industries.

Cohésion d'équipe	Effectif	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	2	10%
Total	20	100%

Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

Figure 18: Schéma graphique sur le renforcement de la cohésion d'équipe par le style du management d'Electro-industries



Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

Il semble que la majorité des 90% perçoivent une bonne cohésion d'équipe à Electro- Industrie, ce qui est un signe positif pour la collaboration et la communication au sein de l'équipe. 10% qui répondent "non" pourraient avoir des difficultés à s'intégrer ou des problèmes spécifiques qui

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

nécessitent une attention particulière pour renforcer la cohésion globale de l'équipe. Dans l'ensemble, la cohésion d'équipe semble être un point fort de l'entreprise

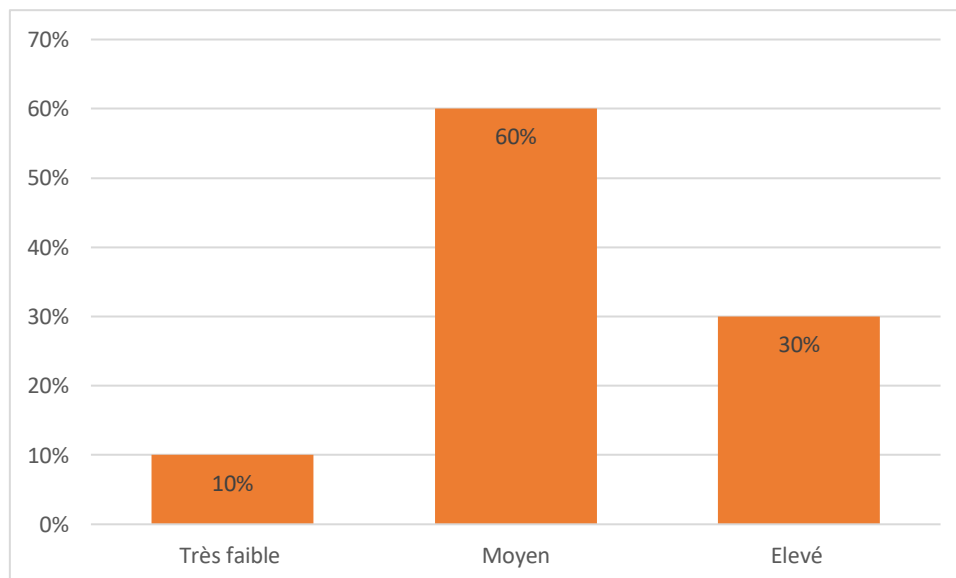
Question N°06 : comment évaluez-vous votre niveau d'implication dans les décisions de l'entreprise ?

Tableau 15: Le niveau d'implication dans les décisions

Le niveau implication	Effectif	Pourcentage
Très faible	2	10%
Moyen	12	60%
Elevé	6	30%
Total	20	100%

Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

Figure 19:Schéma graphique sur le niveau d'implication dans les décisions



Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Ces résultats montrent que la majorité des personnes ont un niveau d'implication moyen dans les décisions (60%), tandis que certaines personnes ont un niveau d'implication élevé (30%) ou très faible (10%).

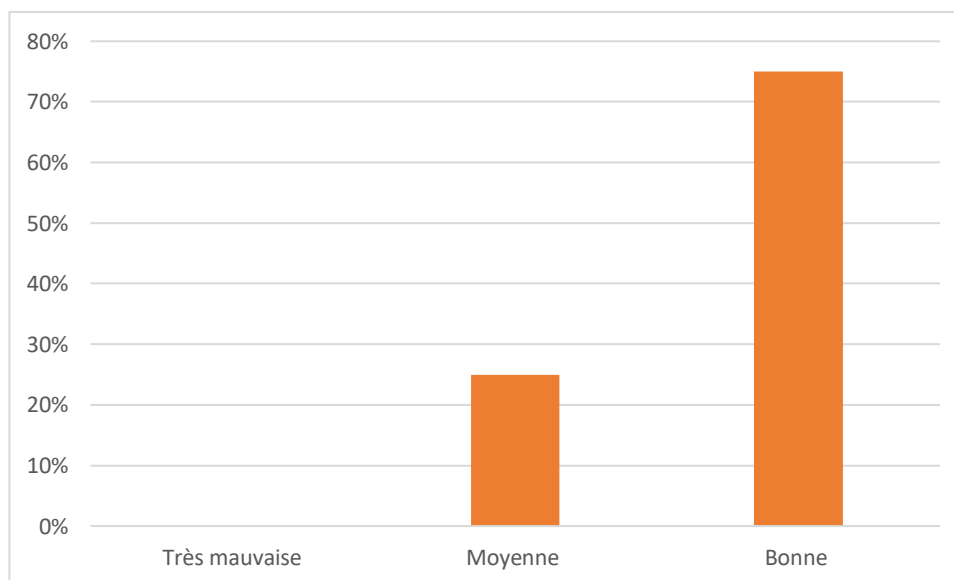
Question N°07 : Comment jugez-vous la qualité de la communication entre vous et vos supérieurs ?

Tableau 16: La qualité de la communication

Caractéristique	Effectif	Pourcentage
Très mauvaise	0	0%
Moyenne	5	25%
Bonne	15	75%
Total	20	100%

Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Figure 20: Schéma graphique sur la qualité de la communication



Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

La communication à Electro- Industrie semble être globalement bonne, avec 75% qui la qualifient. Cependant, les 25% qui la qualifient de "moyenne" pourraient indiquer qu'il y a encore des améliorations à apporter pour garantir que tous les membres de l'équipe se sentent bien informés et entendus.

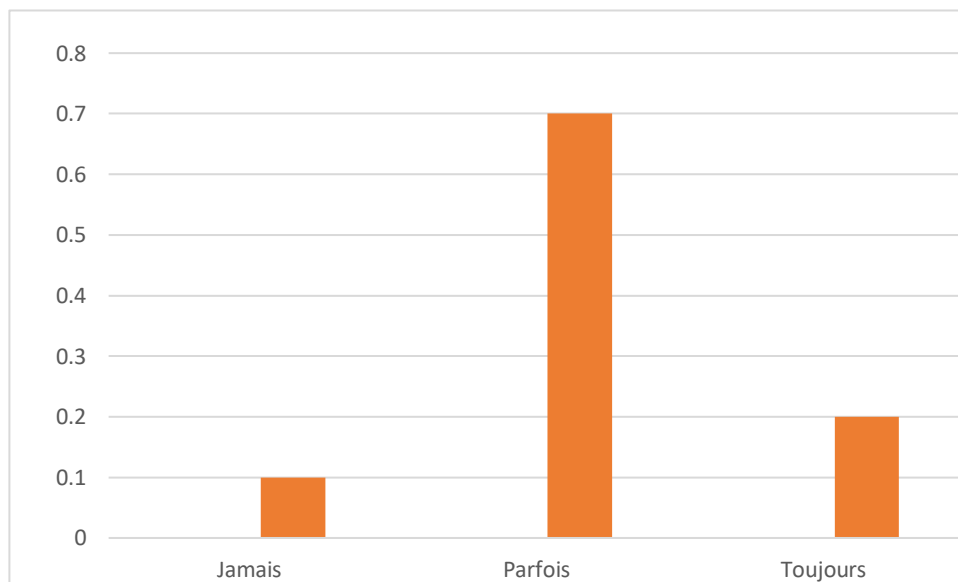
Question N°07 : Lorsque vous exprimez un désaccord, votre opinion est-elle prise en compte ?

Tableau 17: La prise en compte l'opinion des salariés en cas de désaccord.

Caractéristiques	Effectifs	Pourcentage
Jamais	2	10%
Parfois	14	70%
Toujours	4	20%

Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Figure 21: Schéma graphique représente les opinions des salariés en cas d'un désaccord



Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

Il semble que les désaccords fassent partie de la dynamique d'équipe à Electro- Industrie, avec 70% qui estiment qu'ils surviennent "parfois". 10% qui ne disent "jamais" pourraient avoir une

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

perception très positive des relations au sein de l'équipe ou éviter les conflits. 20% qui disent "toujours" pourraient être dans des situations spécifiques où les désaccords sont fréquents. Dans l'ensemble, les désaccords semblent être une réalité normale dans l'équipe, et il serait intéressant de voir comment ils sont gérés et résolus.

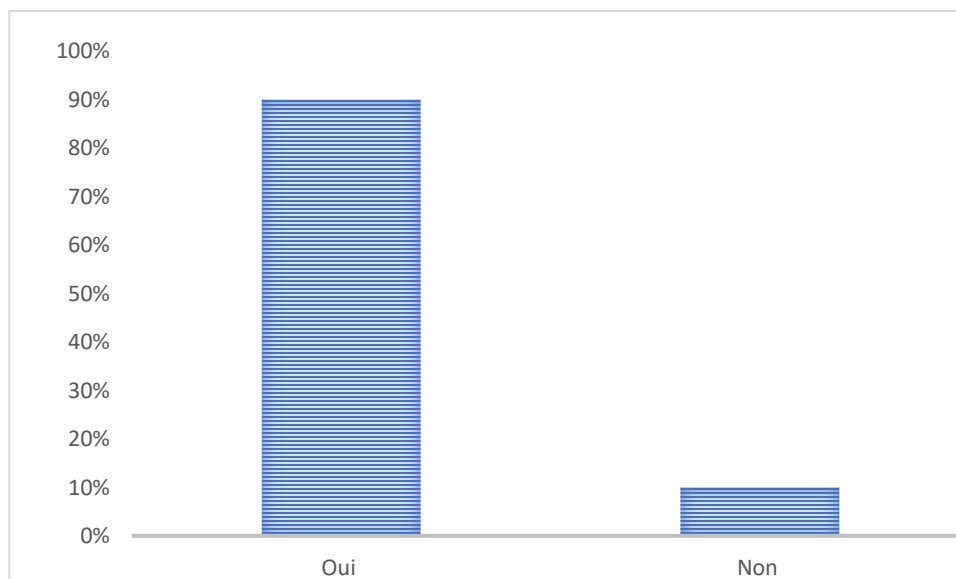
Question N°08 : avez-vous le sentiment que votre dirigeant cherche à renforcer l'esprit d'équipe ?

Tableau 18: Le renforcement de l'esprit d'équipe

L'esprit d'équipe	Effectif	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	2	10%
Total	20	100%

Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

Figure 22: Schéma graphique représentant le sentiment de renforcement de l'esprit d'équipe



Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

L'esprit d'équipe semble être très présent à Electro- Industrie, avec 90% qui affirment qu'il existe. Cela suggère une forte culture de collaboration, de solidarité et de travail en équipe. 10% qui

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

répondent "non" pourraient avoir des expériences différentes ou des difficultés à s'intégrer, mais dans l'ensemble, l'esprit d'équipe semble être un atout majeur pour l'entreprise.

AXE 3 : La motivation au travail

Question N°1 : comment jugez-vous l'importance accordée par Electro-Industries à les facteurs essentiel de la motivation ?

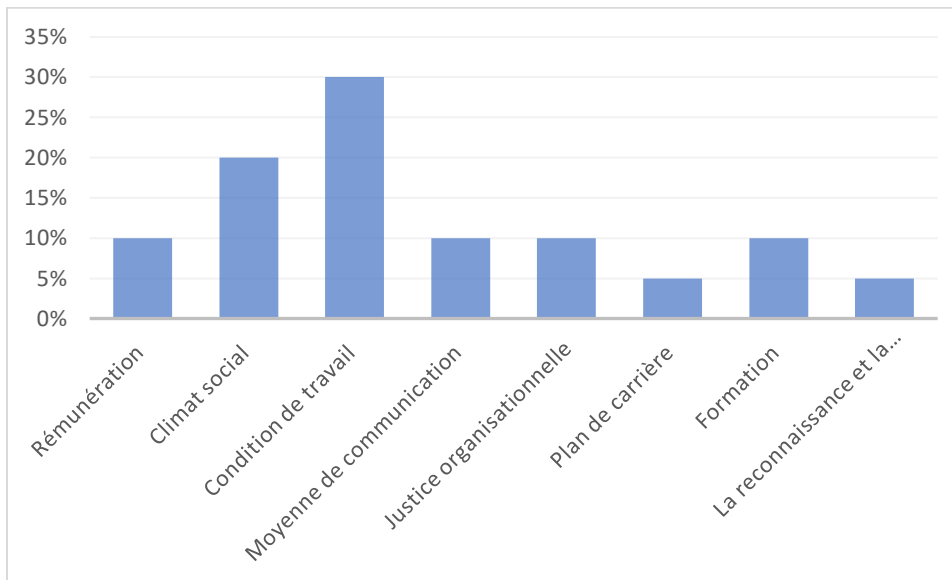
Tableau 19: L'importance accordée par Electro-Industries aux facteurs essentiels de la motivation

Eléments	Effectifs	Pourcentage
Rémunération	2	10%
Climat social	4	20%
Condition de travail	6	30%
Moyenne de communication	2	10%
Justice organisationnelle	2	10%
Plan de carrière	1	5%
Formation	2	10%
La reconnaissance et la récompense	1	5%

Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Figure 23: Schéma graphique représentant l'importance accordée par E-I aux les facteurs essentiels de la motivation



Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

Le graphique montre que les principaux leviers de motivation des salariés sont les conditions de travail (30 %), et le climat social (20 %). En revanche, des facteurs comme la rémunération, les moyenne de communication, la justice organisationnelle, la formation sont moins cités. Cela souligne l'importance des facteurs relationnels et organisationnels dans la motivation au travail.

Question N°2 : Quelles actions de la part de vos responsables pourraient vous motiver davantage lorsque vous manquez d'enthousiasme ?

Tableau 20: Les actions de motivation en cas d'un manque d'enthousiasme

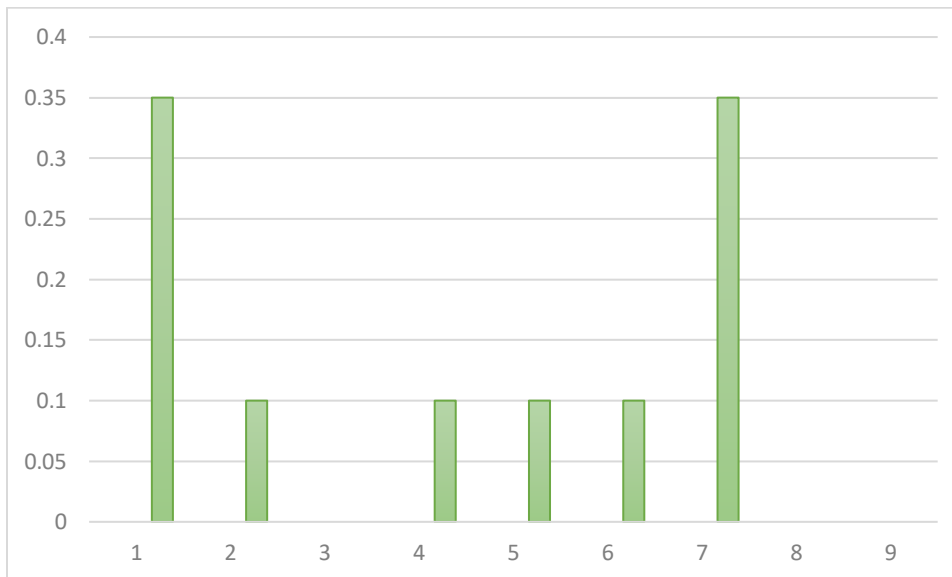
Eléments	Effectifs	Pourcentage
La reconnaissance	7	35%
L'implication	2	10%
Valorisation de travail	1	10%

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Equilibre vie privée et vie professionnel	1	10%
L'autonomie	1	10%
Encouragement de la créativité	7	35%

Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

Figure 24: Schéma graphique des actions de motivation en cas de manque d'enthousiasme



Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Les résultats montrent que la reconnaissance et l'encouragement de la créativité sont des éléments majeurs (35%). Cela indique que ces deux aspects sont perçus comme prioritaires et essentiels, créant une polarisation claire par rapport aux autres facteurs qui restent secondaires.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

AXE 4 : l'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés

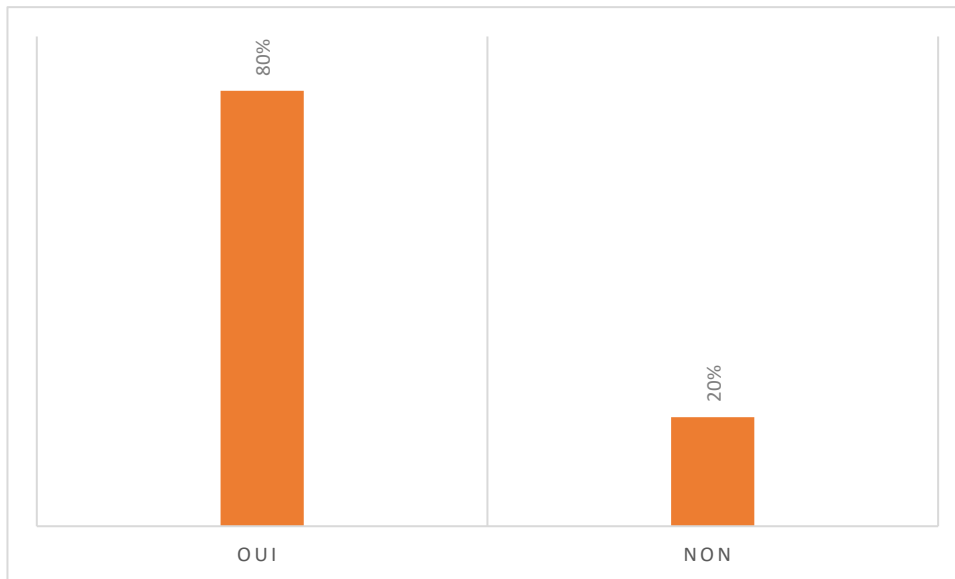
Question N°1 : Pensez-vous que votre équipe est bien soudée et engagée dans son travail.

Tableau 21:L'engagement dans le travail

L'engagement dans le travail	Effectif	Pourcentage
Oui	16	80%
Non	4	20%
Total	20	100%

Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Figure 25:Schéma graphique sur l'engagement dans le travail



Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Il semble que l'engagement des équipes dans le travail soit une force pour la majorité des répondants. Cela pourrait indiquer une bonne dynamique de travail et une motivation élevée au sein de l'équipe.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

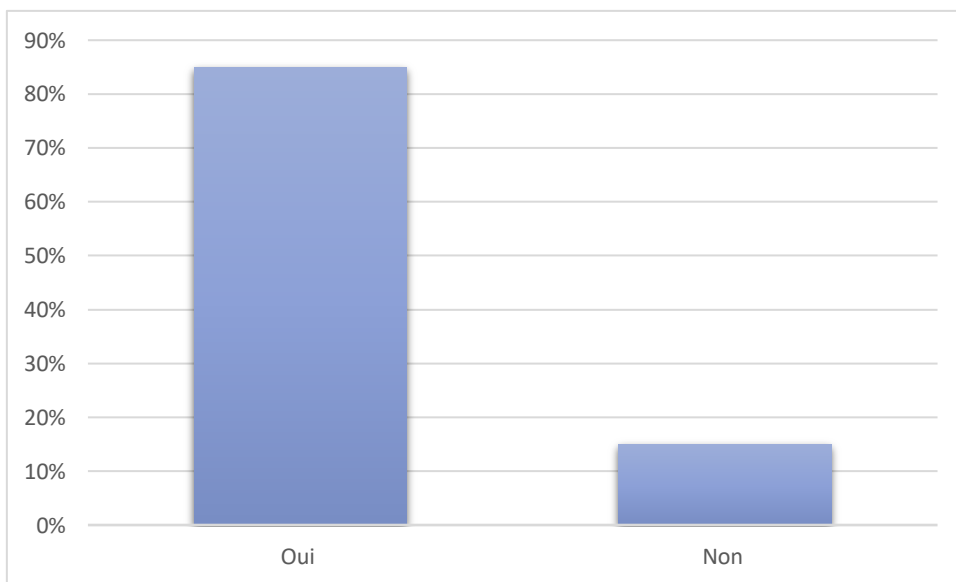
Question N°2 : Avez-vous le sentiment que vos idées ou propositions sont encouragées au sein d'E-I

Tableau 22: L'encouragement des idées ou propositions au sein d'E-I

L'encouragement	Effectif	Pourcentage
Oui	17	85%
Non	3	15%
Total	20	100%

Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Figure 26: Schéma graphique représente l'encouragement des idées ou propositions au sein d'E-I



Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Il semble que l'encouragement des idées soit une pratique courante et appréciée. 85% se sentent encouragé à partager leurs idées et 15% qui ont répondu par non pourraient avoir des perspectives différentes.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

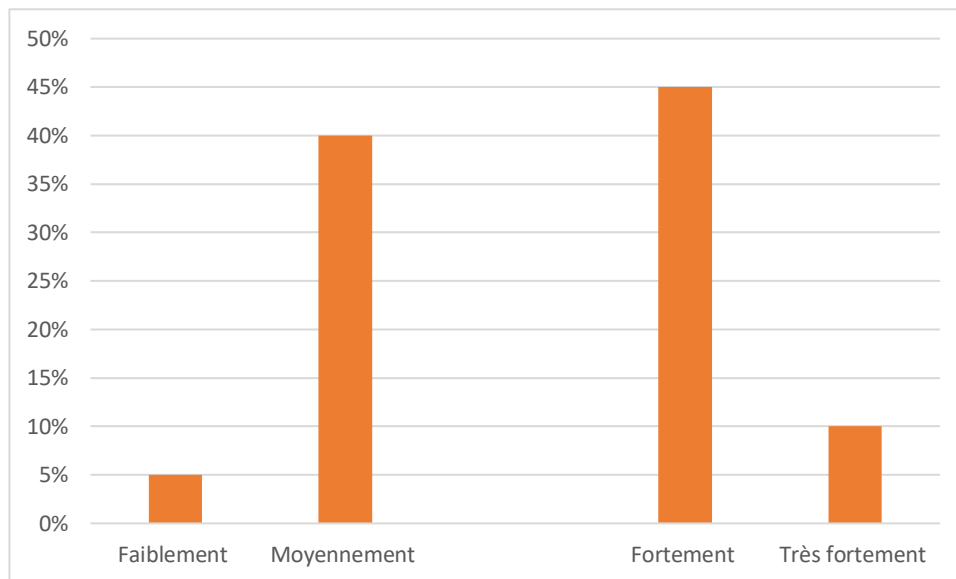
Question N° 3 : Dans quelle mesure, cela motive-t-il ?

Tableau 23:Appréciation de la motivation

Caractéristique	Effectif	Pourcentage
Faiblement	1	5%
Moyennement	8	40%
Fortement	9	45%
Très fortement	2	10%

Source : construit par nos soins sur la base des données de l'enquête.

Figure 27: Schéma graphique sur l'appréciation de la motivation



Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

Les résultats montrent une tendance positive pour les mesures de la motivation, 45% considérant la motivation comme mesure forte ce qui veut dire que ces mesures de motivation sont globalement efficaces.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

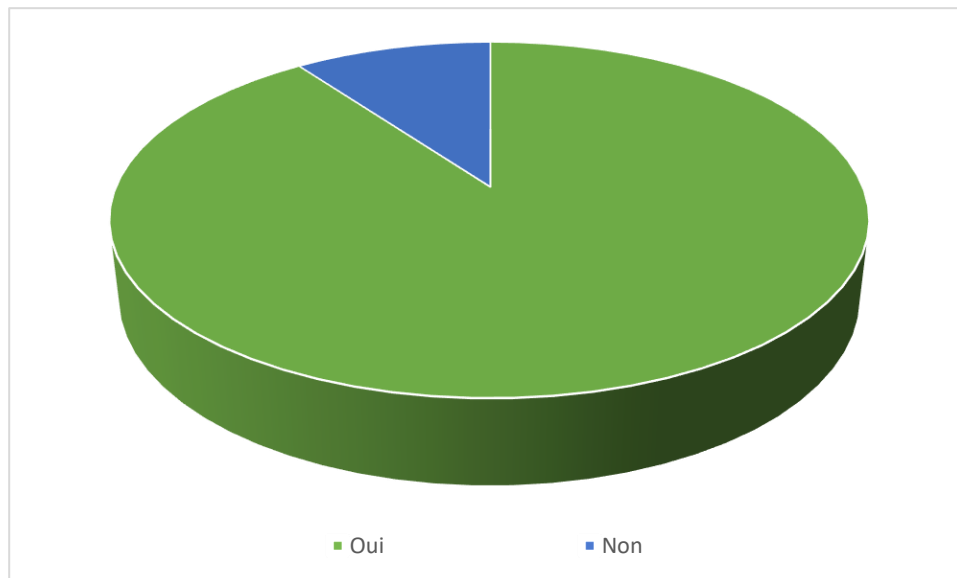
Question N°4 : Estimez-vous que les pratiques du management actuelles assurent votre fidélisation à E-I ?

Tableau 24: Les pratiques du management actuelles et la fidélisation à E-I

Fidélisation	Effectif	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	2	10%
Total	20	100%

Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

Figure 28: Schéma graphique sur les pratiques du management et la fidélisation à E-I



Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

La majorité des réponses 90% estiment que les pratiques du management actuelles d'Electro-Industrie contribuent à la fidélisation. Cela suggère que l'équipe de management travail pour maintenir l'engagement et la satisfaction des salariés.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

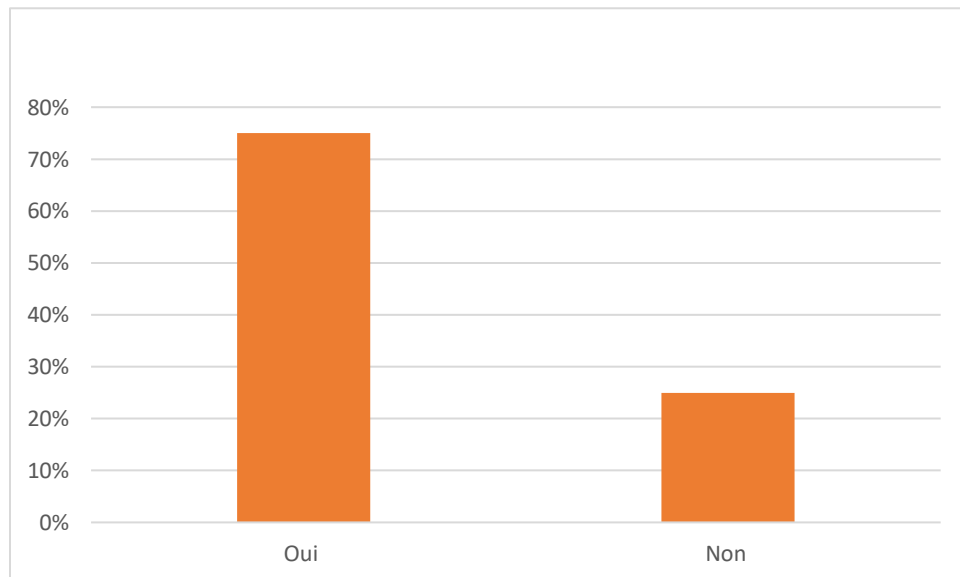
Question N°5 : Le leadership tel qu'il est pratiqué à Electro-Industries, donne-t-il plus de motivation à atteindre les objectifs professionnels ?

Tableau 25: L'impact du leadership sur la motivation à atteindre les objectifs professionnels Electro-Industries.

l'impact du leadership sur la motivation	Effectif	Pourcentage
Oui	15	75%
Non	5	25%
Total	20	100%

Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

Figure 29: Schéma graphique sur l'impact du leadership sur la motivation à atteindre les objectifs professionnels Electro-Industries.



Source : Construit par nos soins sur la base des données de l'enquête

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Les résultats montrent que le leadership est considéré comme motivant par la majorité 75% mais qu'il y a aussi une minorité significative 25% qui ne partage pas cet avis.

Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries.

Conclusion du chapitre

Dans ce dernier chapitre, nous avons tenté d'aborder empiriquement la question du rôle de leadership participatif sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise. L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire réparti sur un échantillon de cadres salariés et des entretiens effectués avec les responsables de l'entreprise, nous a permis d'obtenir des éléments de réponses à nos questionnements.

Nos recherches empiriques auprès d'EI révèlent l'intérêt porté par l'entreprise au leadership participatif comme approche spécifique centrée sur la participation active des membres de l'équipe dans le processus de prise de décision. Malgré cet intérêt, force est de constater que son système de management reste marqué par un certain autoritarisme et un leadership peu participatif. Le caractère d'entreprise publique y est certainement pour beaucoup.

A l'issue de ce chapitre, nous estimons obtenir une vision plus claire du leadership participatif et son rôle dans la motivation des salariés. En définitive, cette problématique impose pour toute entreprise une mise en cohérente permanente des besoins des salariés avec les impératifs de performance de celle-ci.

Conclusion générale

L'objet du présent travail a été étudié le rôle du leadership participatif dans la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne. En effet, en tant que démarche, le leadership participatif cherche à encourager la participation et la contribution de chacun. Le but final étant de motiver et de responsabiliser les membres de l'équipe en leur donnant une voix et en les impliquant dans les décisions qui les concernent.

Ici, nous présenterons une synthèse générale de nos résultats de la recherche afin d'en tirer les renseignements, dégager les limites du travail et proposer d'éventuelles pistes de recherche.

1. Synthèse générale des résultats de la recherche :

Dans ce travail, nous avons commencé à construire un cadre conceptuel et théorique sur les deux notions : le leadership et le leadership participatif.

Le leadership est un processus complexe qui implique l'influence, la direction et la motivation des individus ou des équipes pour atteindre des objectifs communs. Il nécessite une compréhension approfondie des besoins et des motivations des membres de l'équipe, ainsi que la capacité de prendre des décisions éclairées et de communiquer efficacement. Dans ce contexte, le leadership participatif se distingue par son approche collaborative, où les membres de l'équipe sont activement impliqués dans le processus de prise de décision.

Dans le deuxième chapitre du présent travail, nous avons présenté la motivation et le lien qui existe entre le leadership participatif et la motivation des salariés. On a montré comment le leadership participatif aide à améliorer la motivation des salariés en leur donnant un sentiment d'appartenance et de valeur au sein de l'entreprise. En impliquant les employés dans le processus de prise de décision, le leadership participatif renforce leur engagement et leurs implications, ce qui se traduit par une augmentation de la productivité et de la satisfaction au travail. Les salariés se sentent ainsi valorisés et reconnus, ce qui booste leur motivation et leur désir de contribuer au succès de l'entreprise.

Dans le dernier chapitre de notre travail, nous avons tenté d'appréhender empiriquement la question du rôle du leadership participatif dans la motivation des salariés au sein de l'entreprise Electro-Industries d'Azazga. L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire et des entretiens effectués avec les responsables RH. , nous a permis d'obtenir des éléments de réponses à nos questionnements.

L'enquête menée auprès de cette entreprise, semble révéler une mise en place de certains outils du leadership participatif. Cependant, cela reste insuffisant. D'ailleurs, les résultats des entretiens

avec les responsables convergent vers un style de management autoritaire, ce qui pourrait limiter la participation active des employés et leurs implications dans le processus de prise de décision. **Ces éléments nous permettent de confirmer notre première hypothèse de la recherche.**

Nous avons, par ailleurs, mis en évidence l'impact de cette participation limitée au processus décisionnel sur la motivation du personnel. En effet, le faible niveau d'implication et d'engagement des salariés explique leur faible niveau de motivation. **Ces éléments nous permettent de ne pas confirmer notre deuxième hypothèse de la recherche**

2. limites et perspectives de la recherche :

A l'issue de ce travail de recherche qui a tenté d'apporter quelques éclairages sur la question du rôle de leadership participatif sur la motivation des salariés au sein d'Electro-Industries. Des limites sont dégagées et de nombreuses questions demeurent posées suscitant de nouvelles recherches.

Au plan théorique, nous nous sommes heurtées à la rareté des travaux consacrés à notre objet de recherche. En effet, rares sont les travaux qui relient le leadership participatif à la motivation.

Au plan empirique, nous admettons que notre échantillon est un peu limité. En fait, l'opération de répartition des questionnaires sur les salariés a été limitée par les responsables de l'entreprise. Sans cela, nous aurions pu arriver à des résultats plus intéressants et facilement généralisables. En outre, nous avons été confrontées à la difficulté d'accès aux données et aux informations sur notre sujet. S'ajoute à tout cela, l'importance du nombre de questionnaires retournés sans réponses à certaines questions.

Nous envisageons une nouvelle piste de recherche comme prolongement à ce travail, réaliser une étude longitudinale pour examiner l'évolution de la relation entre le leadership participatif et la motivation des salariés au fil du temps.

Bibliographie

Ouvrages et articles académiques

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Bergeron, J.-L., Côté, N., Jacques, J., & Bélanger, D. (1997). *Les aspects humains de l'organisation*. Gaëtan Morin Éditeur.
- Carré, P., & Fenouillet, F. (2019). *Les théories de la motivation*. Presses Universitaires de France.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Drucker, P. F. (2004). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper Business.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations* (Éd. De Boeck Université). Bruxelles.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Keller, L. (2018). Le management participatif : leviers et limites. *RH & Management*, 35(2), 22–33.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. In *Harvard Business Review on Breakthrough Leadership* (pp. 1–16). Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1–3), 23–35.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maugeri, S. (2004). *Théories de la motivation au travail*. Dunod.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Prentice Hall.

Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749–761.

Skinner, S. J., & Sasser, W. E. (1980). The productivity paradox. *Harvard Business Review*, 58(4), 55–62.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Weiss, H. M. (1990). Learning theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 171–221). Consulting Psychologists Press.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Pearson Education.

Mémoires et travaux universitaires

Armand, A. (2016). Les effets du leadership participatif sur l'engagement des salariés [Mémoire de Master, Université de Lorraine].

Noguera, F., & Jean-Michel, B. (2016). Le rôle du leadership dans la conduite du changement [Mémoire professionnel, CNAM].

Semuhoza, E. S. (2009). La motivation des salariés dans l'entreprise : un levier de performance [Mémoire de Master, Université Paris-Est Créteil].

Makhloufi, S, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magistère en science commerciales. « Le leadership et son rôle dans la performance des travailleurs. » promotion 2008-2009

Sites Web

FourWeekMBA. (n.d.). Les styles de leadership de base dans le monde des affaires. <https://fourweekmba.com/fr/styles-de-leadership/>

Documents internes

Electro-Industries. (2024). Documents internes de gestion et rapports d'activités. Azazga.

Service RH d'Electro-Industries. (2024). Entretiens et questionnaire d'enquête auprès des cadres et responsables RH. Données collectées dans le cadre du mémoire

Table des matières

<u>Introduction générale</u>	1
<u>1. Objet du travail</u>	3
<u>2. Problématique et hypothèses de recherche</u>	3
<u>Chapitre 1 : Leadership et leadership participatif : Approche conceptuelle et théorique</u>	6
<u>Introduction de chapitre</u>	7
<u>Section 1 : Le leadership : cadre conceptuel et fondement théorique</u>	8
<u>1. Le leadership : éléments de définition</u>	8
<u>4. Les types de leadership</u>	12
<u>5. Les théories du leadership</u>	24
<u>Section 2 : Le leadership participatif : contours théoriques</u>	30
<u>1. La participation et le leadership participatif</u>	30
<u>2. Les caractéristiques du leadership participatif</u>	31
<u>4. Les piliers fondamentaux du leadership participatif</u>	33
<u>5. La différence entre le leadership participatif et les autres styles de leadership</u>	34
<u>Chapitre 2 : Leadership participatif et motivation au travail</u>	38
Introduction au chapitre:.....	39
<u>Section 1 : La motivation au travail : cadre conceptuel et fondement théorique</u>	40
<u>1. La motivation au travail : éléments de définition</u>	40
<u>2. Typologies de motivation</u>	41
<u>3. Le processus motivationnel</u>	43
<u>4. Les théories de la motivation</u>	44
<u>5. Les leviers de la motivation</u>	56
<u>6. Les objectifs et les enjeux de la motivation</u>	58
<u>Section 2 : Le lien entre le leadership participatif et la motivation au travail</u>	60
<u>1. Ce qu'on attend d'un leader</u>	60
<u>2. Pourquoi le leader doit-il motiver ses collaborateurs?</u>	61
<u>3. Leadership et motivation: la théorie du 50/50 (The fifty fifty rules)</u>	62
<u>4. Le leadership participatif : une voie à la motivation au travail</u>	64

5. Leadership participatif et motivation : état de l'art	66
6. L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés	67
Conclusion du chapitre	68
Chapitre 3 : L'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise Electro-Industries	69
Introduction du chapitre	70
Section 1 : La présentation de l'entreprise enquêtée et de la méthodologie de la recherche	71
1. Présentation générale de l'entreprise objet de l'étude empirique	71
2. Présentation de la méthodologie de la recherche	74
Section 2 : présentation et analyse des résultats de l'enquête	76
1. Résultats des entretiens avec les responsables de l'entreprise	76
2. Résultats de l'enquête par questionnaire	77
Conclusion du chapitre	100
Conclusion générale	101
Annexes	Err

or! Bookmark not defined.

Annexes

Guide d'entretien:

AXE 1: leadership ET leadership participatif

1. Combien de personnes est composé votre équipe dirigeant de votre entreprise ?

➤
.....
.....

2. Quelle approche managériale est-t-elle adaptée au sein de l'entreprise ?

➤
.....
.....

3. Selon vous sur quel pilier repose un leadership participatif ?

➤
.....
.....

4. Etes-vous plutôt autoritaire ou participatif dans votre approche managériale ?

➤
.....
.....

5. Dans quelle mesure l'équipe dirigeant actuelle implique-t-elle le personnel dans les décisions ?

➤
.....
.....

6. Comment cette implication est rendue possible ?

➤
.....
.....

7. Comment estimez-vous cette implication ?

➤
.....
.....

8. Comment évaluez-vous la qualité de la communication avec vos collaborateurs ?

➤
.....
.....

9. En cas de désaccord prenez-vous en considération les différentes opinions ?

➤
.....
.....

10. Pensez-vous renforcer l'esprit d'équipe ?

➤
.....
.....

AXE 2 : la motivation au travail

11. Selon vous quels sont les leviers de motivation au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE,

➤
.....
.....

12. Comment motivez-vous une équipe en manque d'enthousiasme ?

➤
.....
.....

AXE 3 : Leadership participatif t motivation au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE

13. Pensez-vous avoir réussi à avoir relevé les défis de la cohésion des équipes et leurs engagement ?

➤
.....
.....

14. Pensez-vous avoir encouragé l'innovation au service de développement de votre service ?

➤
.....

15. Pensez-vous avec votre approche managériale avoir relevé le défi de la fidélisation de votre personnel ?

➤
.....

Questionnaire :

AXE.1 : Les informations socioprofessionnelles du répondant :

1. Vous êtes :

Un homme

Une femme

2. Votre tranche d'âge ?

Moins de 25ans

25-35 ans

35-45 ans

45-50 ans

3. Ancienneté ?

Moins d'un an

1-5 ans

6-10 ans

Plus de 10 ans

4. Quel poste occupez-vous dans cette entreprise ?

Employé

Cadre intermédiaire

Manager

AXE.2: leadership ET leadership participatif

5. Selon vous, quel style de management est actuellement pratiqué dans l'entreprise ?

Système autoritaire

Management participatif

6. comment jugez-vous l'importance accordée par ELECTRO-INDUSTRIES à les éléments essentiels du leadership? (classez-les du plus important au moins important)

Communication

Travail en groupe

Implication

Transparence

Partage des responsabilités

Réunion périodique

7. Votre direction vous implique-t-elle dans les prises de décisions concernant votre travail?

Oui

Non

8. Si oui, comment cette implication se manifeste-t-elle concrètement ?

Réunion d'équipe

Consultation

Délégation de tâches

9. Le style de management d'ELECTRO-INDUSTRIES renforce-t-il la cohésion d'équipe ?

Oui Non

10. Comment évaluez-vous votre niveau d'implication dans les décisions de l'entreprise ?

Très faible

Moyen

Élevé

11. Comment jugez-vous la qualité de la communication entre vous et vos supérieurs?

Très mauvaise

Moyenne

Bonne

12. Lorsque vous exprimez un désaccord, votre opinion est-elle prise en compte ?

Jamais

Parfois

Toujours

13. Avez-vous le sentiment que votre dirigeant cherche à renforcer l'esprit d'équipe?

Oui

Non

AXE 3 : la motivation au travail

14. Comment jugez-vous l'importance accordée par ELECTRO-INDUSTRIES à les facteurs essentiel de la motivation? (classez-les du plus important au moins important)

La rémunération

Climat social

- Conditions de travail
- Moyenne de communication
- Justice organisationnelle
- Plan de carrière
- Développement des compétences (formation)
- La reconnaissance et la récompense

15. Quelles actions de la part de vos responsables pourraient vous motiver davantage lorsque vous manquez d'enthousiasme ? (classez-les du plus important au moins important)

- La reconnaissance
- Plus d'implication
- Valorisation de travail
- Equilibre entre vie professionnel et vie privé
- L'autonomie
- Encouragement de la créativité

AXE.4 : l'impact de leadership participatif sur la motivation des salariés

16. Pensez-vous que votre équipe est bien soudée et engagée dans son travail?

Oui

Non

17. Avez-vous le sentiment que vos idées ou propositions sont encouragées au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES?

Oui

Non

18. Dans quelle mesure cela motive-t-il ?

Faiblement

Moyennement

Fortement

Très fortement

19. Estimez-vous que les pratiques de management actuelles assurent votre fidélisation à ELECTRO-INDUSTRIES?

Oui

Non

20. Le leadership tel qu'il est pratiqué à ELECTRO-INDUSTRIES vous donne-t-il plus de motivation à atteindre vos objectifs professionnels ?

Oui

Non

Résumé :

L'objet du présent travail a été d'étudier l'impact du leadership participatif sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise Algérienne. En effet, en tant que style de management, le leadership participatif vise à impliquer les salariés dans le processus de prise de décision, favorisant ainsi leur engagement et leur motivation. En nous basant sur une littérature spécialisée relative à notre sujet de recherche, nous avons mené une étude empirique auprès de l'entreprise publique Electro-industries. Nos résultats semblent révéler que tel qu'il est mis en place, le management de l'entreprise Algérienne repose sur un leadership peu participatif. Ce leadership exerce une faible influence sur la motivation des salariés de cette entreprise.

Mot clé: Leadership, Leadership participatif, Motivation, Entreprise Algérienne.

Summary

The purpose of this study was to study the impact of participative leadership on employee motivation within an Algerian company. Indeed, as a management style, participative leadership aims to involve employees in the decision-making process, thus fostering their commitment and motivation.

Based on specialized literature related to our research topic, the Algerian company, we conducted an empirical study with the public company Electro-Industries. Our results appear to reveal that, as implemented, the management of the Algerian company relies on a leadership style that is not very participative. This leadership exerts little influence on the motivation of the company's employees.

Keywords: Leadership, participative leadership, motivation, Algerian company.