

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'EMPOWERMENT ET LES STYLES DE
LEADERSHIP DANS UNE ENTREPRISE
PUBLIQUE**

**ETUDE DE CAS : ETRAG
Entreprise des tracteurs agricoles**

Réalisé par :

BOULHISSA Nasreddine

Encadré par :

M^{me}. SEBAA Siham

Maître assistante EHEC

**02^{ème} Promotion
Juin 2015**

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'EMPOWERMENT ET LES STYLES DE
LEADERSHIP DANS UNE ENTREPRISE
PUBLIQUE**

**ETUDE DE CAS : ETRAG
Entreprise des tracteurs agricoles**

Réalisé par :

BOULHISSA Nasreddine

Encadré par :

M^{me}. SEBAA Siham

Maître assistante EHEC

**02^{ème} Promotion
Juin 2015**

*À mes parents,
Hommage de ma reconnaissance,*

*À elle,
Ma sœur, ma source d'inspiration dans la vie,*

*À tous les gens,
Qui ont cru toujours à ma réussite.*

Nasro

Remerciement

Je remercie mon encadreur M^{me} SEBAA Siham pour sa disponibilité, son soutien et ses conseils qui m'ont aidé à me remettre en question et à avancer dans mes réflexions.

Mes remerciements vont également :

A tous mes enseignants ;

Au personnel de l'entreprise ETRAG ;

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail; mon ami « HEMZA », en particulier.

Merci infiniment.

Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Management et Leadership.....	36
Tableau 2.2 : La comparaison entre les caractéristiques de manager et de leader.....	37
Tableau 3.1 : L'intervalle des classes de Likert.....	72
Tableau 3.2 : Mesure de la cohérence interne de l'échelle des styles de leadership.....	73
Tableau 3.3 : Mesure de la cohérence interne de l'échelle de l'empowerment.....	74
Tableau 3.4 : Mesure de la fiabilité globale interne de questionnaire.....	74
Tableau 3.5 : Sexe des répondants.....	75
Tableau 3.6 : Nature de poste des répondants.....	77
Tableau 3.7 : Nombre de formation bénéficié par les répondants.....	79
Tableau 3.8 : L'exercice de style démocrate.....	80
Tableau 3.9 : L'exercice de style autocrate.....	80
Tableau 3.10 : L'exercice de style laisser-faire.....	81
Tableau 3.11 : L'exercice de style transformationnel.....	81
Tableau 3.12 : Résumé sur l'exercice des quatre styles de leadership.....	82
Tableau 3.13 : Le niveau de l'empowerment au sein de l'entreprise.....	83
Tableau 3.14 : Calcule du coefficient de corrélation « <i>Pearson</i> » entre les styles de leadership et le niveau de l'empowerment.....	86
Tableau 3.15 : Traitement des obstacles.....	87

Liste des figures

Figure 1.1 : Matrice des orientations des entreprises.....	8
Figure 1.2 : Continuum de l'empowerment.....	25
Figure 1.3 : Les obstacles à l'empowerment.....	28
Figure 2.1 : Les grandes catégories de leadership.....	35
Figure 2.2 : La grille managériale de Black et Mouton.....	45
Figure 2.3 : Conclusions de Model de Fiedler.....	47
Figure 2.4 : Le model de leadership situationnel de Hersey et Blanchard.....	48
Figure 3.1 : Répartition des effectifs d'ETRAG.....	60
Figure 3.2 : l'organigramme d'ETRAG.....	62
Figure 3.3 : Répartition de sexe des répondants.....	75
Figure 3.4 : Répartition d'âge des répondants.....	76
Figure 3.5 : Niveau d'étude des répondants.....	77
Figure 3.6 : Répartition des répondant selon de la nature de poste occupé.....	78
Figure 3.7 : L'ancienneté des répondants.....	78
Figure 3.8 : Répartition de nombre de formation bénéficié par les répondants.....	79

Liste des annexes

Annexe I : Les théories de leadership

Annexe II : Organigramme de l'entreprise ETRAG

Annexe III : Le questionnaire

Sommaire

Introduction générale	1
CHAPITRE 1 : Cadre conceptuel de l'empowerment	5
Section 1 : Fondamentaux de l'empowerment.....	6
Section 2 : Démarche, sources et conditions de l'empowerment.....	16
Section 3 : Les niveaux, les bienfaits et les obstacles de l'empowerment.....	24
Conclusion	30
CHAPITRE 2 : Les styles de leadership et l'empowerment	31
Section 1 : Cadre conceptuel de leadership.....	32
Section 2 : Théories et styles de leadership.....	42
Section 3 : Leadership et l'empowerment.....	53
Conclusion	57
CHAPITRE 3 : L'empowerment et les styles de leadership au sein de l'entreprise	
ETRAG	58
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil.....	59
Section 2 : La méthodologie de la recherche.....	68
Section 3 : Synthèse des résultats et discussion.....	75
Conclusion	93
Conclusion générale	94

Résumé

Les impératifs d'un environnement en plein des mutations nécessitent des réponses nouvelles de la part des organisations. Dans le cadre de management des ressources humaines, la réponse est vue dans la notion de l'empowerment des employés qui permet d'adapter les ressources aux besoins internes et externes qui changent en permanence.

L'empowerment englobe un ensemble des pratiques managérielles qui visent à augmenter le pouvoir décisionnel et à responsabiliser les employés. Il est de plus en plus utilisé pour augmenter la productivité, améliorer la satisfaction des clients internes et externes, l'amélioration de la performance au travail et le climat du travail, en plus il favorise les comportements d'innovation et la prise d'initiatives des employés.

L'introduction de cette pratique nécessite de réunir plusieurs conditions. Principalement l'engagement de la direction et les cadres supérieurs de l'entreprise, c'est-à-dire que la mise en œuvre de l'empowerment ainsi que ses niveaux exercés dans l'entreprise dépendent des styles de leadership exercés par les supérieurs et le mode de management suivi dans de l'organisation.

A travers notre étude de cas qu'a porté sur l'entreprise ETRAG, nous avons essayé de comprendre le mode de management en matière des ressources humaines et d'analyser la place de l'empowerment mis en œuvre par les leaderships de l'entreprise.

Effectivement, notre étude empiriques a montré la nécessité pour l'entreprise de déployer des efforts supplémentaires pour améliorer l'empowerment des employés .Dans ce sens nous avons proposé quelques suggestions pour développer cette pratique, et ce dans le cadre du plan de développement en cours réalisé par l'entreprise.

Mots clés :

Management des ressources humaines, Empowerment, Pouvoir, Responsabilisation des employés, Style de leadership.

Abstract

The imperatives of an open mutations environment require new responses from the organizations. In the context of human resource management, the answer is seen in the concept of empowerment of employees through which, we can adapt resources to internal and external needs that are constantly changing.

Empowerment encompasses all managerial practices that aim to increase the decision-making authority and empower employees. It is increasingly used to increase productivity, improve the satisfaction of internal and external customers, improved work performance and labor climate, plus it promotes innovation behaviors and employee's initiatives taking.

The introduction of this practice requires meeting several conditions. Mainly, the commitment of management and senior management of the company, that is to say, the implementation of empowerment and its levels in the company exercised depend on leadership styles practiced by superiors and management methods followed in the organization.

Through our case study which has focused on the company ETRAG, we tried to understand the mode of management in human resources and to analyze the place of empowerment implemented by the leaderships of the company.

Indeed, our empirical study showed the need for the company to make further efforts to improve the empowerment of employees. In this sense we proposed some suggestions to develop this practice, and that under the current development plan realized by the company.

Key words :

Human resources management, Empowerment, Power, employee Accountability, Leadership style.

ملخص

ان عدم الاستقرار الذي عرفته بيئة المؤسسة فرض عليها تحديات جديدة تتطلب استجابات نوعية من طرف المنظمات, في إطار إدارة الموارد البشرية ينظر للإجابة على هاته المتطلبات في مفهوم تمكين الموظفين الذي يسمح بتكليف الموارد البشرية مع الاحتياجات الداخلية والخارجية المتغيرة باستمرار.

التمكين يشمل جميع الممارسات الإدارية التي تهدف إلى زيادة سلطة اتخاذ القرار و تحمل المسؤوليات من طرف الموظفين. يتم استخدام التمكين بشكل متزايد لرفع الإنتاجية، وتحسين رضا الزبون الداخلي والخارجي، وكذلك تحسين أداء العمل ومناخه, بالإضافة إلى أنه يعزز سلوكيات الابتكار واتخاذ المبادرات من طرف الموظفين.

ان تطبيق هذه الممارسة يتطلب تلبية عدة شروط. أساسها التزام الإدارة والإطارات العليا للشركة بتنفيذ التمكين ، و عليه يمكن القول, أن تطبيق التمكين و مستوياته داخل المؤسسة يعتمد على أساليب القيادة التي تمارسها الإطارات العليا ومنهج الإدارة المتبع داخل المنظمة.

و من خلال دراستنا لحالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، حاولنا فهم طريقة إدارة الموارد البشرية وتحليل مكانة التمكين المطبقة من طرف القيادات العليا للشركة.

و عليه فقد أظهرت الدراسة التطبيقية حاجة الشركة لبذل المزيد من الجهود لتحسين تمكين الموظفين. و في هذا الصدد قدمنا بعض الاقتراحات لتطوير هذه الممارسة، وذلك في إطار خطة التنمية الحالية التي تتبعها الشركة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، التمكين، السلطة، مسؤوليات الموظفين، أسلوب القيادة.

Introduction générale

Au cours de ces dernières années, le contexte économique est marqué par les changements permanents. Plus que jamais, il se caractérise par une concurrence dure liée à l'internalisation des marchés à l'effet de la mondialisation, et aux mutations technologique, d'information et de communication.

Ainsi, l'entreprise se retrouve confrontée à plusieurs défis pour répondre aux exigences extérieures, telles que la mise en œuvre de management de qualité totale, la restructuration des organisations traditionnelles, l'organisation apprenante, et la prise en considération des nouveaux inspirations et attentes des clients internes.

Pour pouvoir survivre et performer dans un tel contexte, d'importants facteurs doivent être considérés, comme produire à un coût moindre, fournir un produit de meilleure qualité, innover et être le premier sur le marché. Les stratégies des entreprises devront reposer sur des forces internes et sur les capacités organisationnelles. L'entreprise d'aujourd'hui doit obtenir un avantage compétitif durable afin d'être en mesure de se distinguer de ces concurrents et de performer dans le marché.

Selon PORTER (M) « *L'utilisation des avantages traditionnels tels que la technologie, le capital et les marchés ne peut plus suffire à assurer à l'organisation un avantage d'affaire durable* »¹. C'est dans ce contexte que l'avantage concurrentiel doit désormais être créé par les ressources humaines de l'entreprise, pour faire en sorte que les employés soient mis à contribution en étant plus efficaces et plus efficaces.

A cet effet, depuis qu'il est apparu dans les années 80 le concept d'empowerment ne cesse de susciter l'intérêt des praticiens. Cette pratique qui englobe un ensemble des pratiques managerielles qui visent à augmenter le pouvoir décisionnel et à responsabiliser les employés est de plus en plus utilisée pour augmenter la productivité, améliorer la satisfaction des clients internes et externes.

L'empowerment a des effets positifs sur l'efficacité des organisations (amélioration de la performance du climat du travail, des comportements d'innovation et de la prise d'initiatives par les employés) ainsi que, sur la santé psychologique des employés (amélioration de l'engagement envers l'organisation, de la satisfaction des employés, ainsi qu'une diminution des taux de roulement et d'absentéisme).

¹ ARCAND (M) et autres, « Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines », Gestion 2000, N°2, 2004, p.121.

Pour introduire une telle pratique dans l'entreprise, plusieurs conditions doivent être réunies. La mise en œuvre de l'empowerment pose des questions sur l'engagement de la direction et les supérieurs de l'entreprise, c'est-à-dire un rôle primordial de part des leaderships de l'entreprise, qui sont considérés comme la première source de l'empowerment.

Notre choix s'est porté sur l'entreprise ETRAG, qui dans son projet de réhabilitation lié à un partenariat avec une entreprise américaine, et dans son plan de développement, elle s'est engagée dans des efforts de rénovation considérables. L'entreprise ETRAG est en pleine transformation, son projet de rénovation nécessite d'impliquer davantage les individus dans les changements à effectuer. Dans ce cadre, il est important que cette entreprise soit consciente de l'utilité de pratiquer l'empowerment des employés.

C'est en regard de ces considérations que nous avons opté pour le thème « **L'empowerment et les styles de leadership au sein de l'entreprise ETRAG** ».

Notre étude portera sur l'analyse de niveau de l'empowerment exercé au sein de l'entreprise ETRAG, ainsi que sa relation avec les styles de leadership. A cet effet, il existe différents styles de leadership et dans cette étude nous allons nous concentrer sur quatre styles (démocrate, autocrate, laisser-faire et transformationnel). Dans cette étude nous tenterons aussi d'effectuer une comparaison des connaissances théoriques aux constats sur le terrain.

Notre objectif est de développer la pratique d'empowerment au niveau de l'entreprise à travers la création d'une culture d'empowerment qui repose principalement sur la favorisation des styles de leadership qui ont un effet positive sur cette pratique.

Afin de cerner l'objectif de notre étude, nous avons posé la question principale suivante :

Quelle est la relation entre le niveau d'empowerment et les styles de leadership sur le plan théorique et en pratique selon la perception des employés de l'entreprise ETRAG ?

De cette problématique centrale, peuvent découler d'autres questions secondaires :

- Quelles sont les styles de leadership exercés au niveau de l'entreprise ?
- Quel est le niveau de l'empowerment pratiqué au niveau de l'entreprise ?
- Existe-t-elle une relation entre le niveau de l'empowerment et les styles de leadership pratiqué dans l'entreprise ?
- Quelles sont les obstacles à la pratique de l'empowerment dans l'entreprise ?

Afin de mieux maîtriser notre recherche, nous avons émis comme réponses provisoires les hypothèses suivantes :

- **H1** : Le style autocrate est le plus exercé dans le management des ressources humaines de l'entreprise.
- **H2** : Le niveau de l'empowerment exercé dans l'entreprise est faible.
- **H3** : Certains styles de leadership favorisent l'empowerment.

Pour répondre à nos interrogations, nous avons adopté la méthode descriptive basée sur la recherche documentaire et l'analyse d'un questionnaire distribué au sein de l'entreprise. Donc, pour la collecte des données nous avons appuyé sur l'investigation documentaire, ainsi que sur les informations collectées au sein de l'entreprise.

Dans le souci de donner les éléments de réponses nécessaires à toutes les interrogations posées auparavant, nous avons choisi de structurer notre travail autour trois chapitres :

Le premier chapitre servira pour introduire le concept de l'empowerment, à travers trois sections ; la première présentera les fondamentaux de l'empowerment, la deuxième s'intéressera aux démarches, les sources et les conditions à la pratique l'empowerment. Enfin, la troisième expliquera les niveaux, les bienfaits et les obstacles de l'empowerment.

Dans le deuxième chapitre, nous exposerons dans trois sections, le cadre conceptuel de leadership, les théories et les styles de leadership, ainsi que leadership et l'empowerment.

Le troisième chapitre constituera la partie pratique de notre recherche ; dans un premier temps, nous présenterons notre cas d'étude. Ensuite, nous expliquerons la méthodologie de recherche choisie. Enfin, nous allons pencher sur l'analyse et une synthèse des résultats de questionnaires distribués et nous allons tenter de dégager quelques suggestions pour l'amélioration de la pratique de l'empowerment au sein de l'entreprise ETRAG.

*Chapitre 1 : Cadre conceptuel
de l'empowerment*

Dans plusieurs organisations, on assiste de plus en plus à une volonté de faire passer les pratiques du management d'un style de commandement traditionnel à un style du management participatif, pour cela on encourage les équipes autonomes, les horaires flexibles et on fait participer davantage les employés dans la prise de décision au sein des groupes.

Nous allons examiner la pratique de l'empowerment en se basant dans ce chapitre introductif sur les fondamentaux de ce concept, ainsi que, sur les différentes approches sur lesquelles l'empowerment est basé. Nous allons aussi, présenter la démarche de la mise en œuvre de l'empowerment, ainsi que, ces sources et ces conditions et nous terminerons par étudier ces différents niveaux, ces bienfaits et ces obstacles.

Section 1 : Fondamentaux de l'empowerment

La notion d'empowerment fait l'objet d'importants débats, et donne lieu à une pluralité d'interprétation. Dans ce section nous allons essayer de clarifier cette notion à travers étudier ces origine, sa conception, ainsi de présenter le concept selon ces différents approches et nous allons terminer par met l'accent sur les buts et les objectifs de l'empowerment.

1. Origine et conception de l'empowerment

1.1. Origine de l'empowerment

Déterminer l'origine de l'empowerment n'est pas simple, car nombre de terminologie lui ont été associées au fil des ans.

En effet nombre des terminologies telle que la délégation, la responsabilisation, l'enrichissement de l'emploi, l'autodétermination, l'autogestion, l'habilitation, le pouvoir d'agir, l'implication ou la gestion participative, pour que ne nommer que celle-ci¹.

Ce concept est évolué à travers le temps à la réponse des caractéristiques de l'environnement, tant interne, qu'externe des organisations. Celle-ci a passé par des différent phases résumées comme suit² :

Phase 1 : les premières origines du concept

Le concept empowerment n'est pas un nouveau concept. Ces premières racines se trouvent dans le dictionnaire américain WEBSTER'S NINTH qui a fait remonter l'origine de

¹ TREMBLAY (M) et CHENVERT (D), « Rôle des pratiques de l'empowerment et de rémunération sur la performance des ressources humaines : un enjeu méthodologique », Série scientifique, Montréal, 2003, p.3.

² MORIOU (S) et autres, *10 outils clés de management*, Les presses de Management, 1996, p.37.

l'empowerment à 1648. Dans le même période, le philosophe hollandais SPINOZA parle d'empuissancement, cette notion qui se réfère à des principes religieux mais comporte déjà la pratique de donner ou de partager de pouvoir.

Phase 2 : De « pouvoir sur » au « pouvoir avec »

Dans les années 1920-1930, une sociologue américaine, Mary Parker FOLLETT s'intéresse particulièrement aux problèmes de management dans les organisations industrielle. Elle a développé une théorie selon laquelle la pratique traditionnelle de pouvoir peut être remplacée par un nouveau style, qui se repose sur le développement de « pouvoir avec », c'est-à-dire un pouvoir coactif, par opposition de « pouvoir sur » c'est-à-dire au pouvoir coercitif. Mais à conséquent de l'organisation scientifique de travail (OST) et les attentes des salariés de l'époque qui ne sont pas favorable à l'application de cette théorie, elle a tombée dans l'oubli.

Phase 3 : L'empowerment une réponse à les conjonctures économique

A partir de les années 1960-1970, les organisations commencent à découvrir certaines limites ; manque de flexibilité, qualité insuffisante, exigences des clients, manque d'innovation, implication des salariés très faible, etc.

Au-delà, les entreprises commencent à changer ces centres d'intérêt et leurs préoccupations, elles passent de l'orientation-produit à l'orientation-vente, puis de l'orientation vente à l'orientation-client.

Dans les années 80, et en ce nouveau contexte de changement, « *le management autocratique traditionnel tend à disparaître pour être remplacé par un style participatif. Avant de prendre une décision, le dictateur consulte les salariés impliqués* »¹.

En parallèle, les entreprises ont fait face à des nouveaux défis, liés principalement à l'internalisation des marchés qui sont de plus en plus complexes, avec une concurrence de plus en plus dure, etc.

Pour répondre à ces défis les entreprises doivent réfléchir à la mise en place des programmes de qualité totale (TQM), du travail en équipe, des équipes autonomes, de l'organisation apprenante, de la restructuration des organisations traditionnelles pour prendre en compte les nouveaux inspirations et attentes de ces clients internes, etc.

¹ MORIOU (S) et autres, Op.cit., p.39.

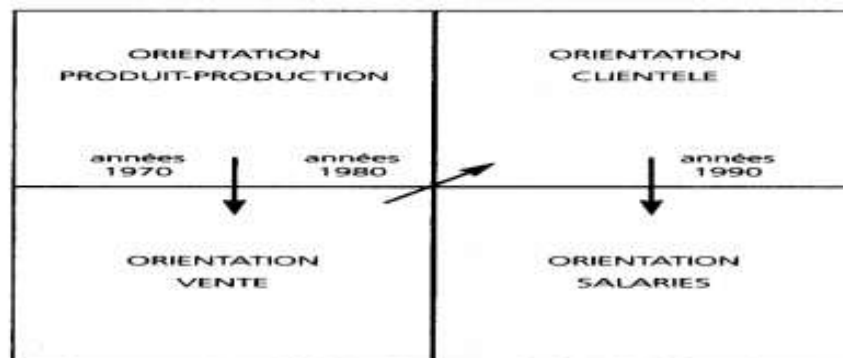
Pour que les entreprises puissent maîtriser ces changements, ils ont désormais besoin d'un nouveau système de management qui repose principalement sur¹ :

- **Développer le sens et le sentiment d'appartenance :** Pour adapter l'entreprise aux multiples changements et atteindre une bonne performance. Les employés ont besoin de comprendre les causes, les raisons et les objectifs de tout changement. Ainsi, ils ont besoin de sentir que leur poste leur appartient, et de comprendre leur place dans l'entreprise et de s'approprier les objectifs de l'entreprise. C'est dans cet environnement que les employés seront capables de prendre les meilleures décisions relatives à leur poste et d'atteindre des niveaux de performance élevés.
- **Développer l'initiative et la créativité :** L'initiative et la créativité sont deux dimensions fondamentales pour favoriser la concrétisation des améliorations suggérées et rendre l'organisation plus flexible et réactive. Et ce sont les employés sur terrain qui sont mieux placés pour améliorer le travail et les processus de créativité et d'intuitivité.

Phase 4 : Une nouvelle « orientation salariale », c'est l'ère de l'empowerment

Après que les entreprises ont compris les nouvelles exigences, elle vient apparaître la nouvelle orientation « l'orientation salariés »² pour répondre à ces exigences.

Figure 1.1 : Matrice des orientations des entreprises



Source : MORIOU (S) et autres, Op.cit. p.41.

C'est dès la quatrième orientation « orientation salariés » que l'empowerment a pu se développer et c'est le bon moyen qui réalise l'équilibre entre les quatre stratégies qui contribuent au succès de l'entreprise.

¹ MORIOU (S) et autres, Op.cit., p.40.

² Ibid., p.41.

1.2. Conception de l'empowerment

1.2.1. Définition de l'empowerment

D'un point de vue linguistique¹, le terme empowerment signifie le gain de pouvoir, et il est décomposé en trois éléments :

- Le radical « *power* » qui signifie le pouvoir;
- Le préfixe « *em* » qui exprime un mouvement d'accession au pouvoir ;
- Le suffixe « *ment* » qui suggère la présence d'un résultat tangible lié à l'augmentation de pouvoir.

Pour résumer, l'empowerment pourrait être compris comme un mouvement général d'acquisition de pouvoir en vue de produire quelque chose ou d'atteindre un objectif spécifique.

En français le terme correspond approximativement à « Habilitation » qui signifie « *rendre légalement quelqu'un apte à accomplir un acte* »².

Ainsi, les principales recherches en matière d'empowerment permettent de constater qu'il existe plus d'une façon d'interpréter le terme empowerment. Les auteurs ne s'entendent pas sur une définition commune du concept et les recherches sur le sujet se basent sur des courants de pensée différents. On présente les principales définitions.

L'empowerment est défini comme « *étant un sentiment d'influence, d'habilitation et de responsabilisation à l'égard de son travail et du devenir organisationnel; une perception de posséder une capacité d'action qui ne nécessite pas l'approbation d'un supérieur; une possibilité de régler des problèmes, de proposer des solutions* »³.

A partir de la première définition nous constatons que, « *L'empowerment se développe quand le pouvoir organisationnel est donné aux employés qui ont alors le sentiment que leur travail leur appartient et qu'ils peuvent le contrôler* »⁴.

¹ DAHMANI (A), « La GRH : Un pivot de la confiance et de l'empowerment - Cas des managers tunisiens », Revue de gestion des ressources humaines, n°81,2011, p.60.

² Dictionnaire français, *LE ROBERT 2000*, p.213.

³ TREMBLAY (M) et GILLES (S), « La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échange favorable basé sur la réciprocité ». Gestion, Volume 30, numéro 2, 2005, p.60.

⁴ MORIOU (S) et autres, Op.cit., p.42.

KANTER affirme aussi que, « *l'empowerment est un processus par lequel un leader ou gestionnaire partage son pouvoir avec ses subordonnés. Toutefois, ce pouvoir délégué doit être perçu pour qu'il puisse avoir un effet sur le comportement de l'acteur et son sentiment d'efficacité personnel* »¹.

Pour d'autres auteurs, et dans la même vision ils sont définis comme; « *L'empowerment organisationnel est le processus qui permet aux collaborateurs d'accéder aux ressources, d'exercer de véritables responsabilités et de prendre des initiatives au travail* »².

À travers les différentes définitions présentées, certains chercheurs ont constatés que³ :

- **L'empowerment est une valeur** : C'est-à-dire une règle de conduite et de management conforme à un idéal et à laquelle on se réfère pour agir.
- **L'empowerment, c'est donner des responsabilités et l'opportunité d'en prendre** : Dans ce point l'empowerment se différencie de la délégation, car il est plus que la délégation dans la mesure où l'empowerment correspond à une part active à jouer par les employés. Ils ont par exemple la responsabilité de prendre des initiatives et d'impliquer leur supérieures.

Pour résumer, le concept de l'empowerment correspondant à la loi manageriel VARIFO qui signifie :

- Varier les tâches.
- Autonomie.
- Responsabiliser.
- Donner l'information.
- Feed-back.

A partir de ces observations, voici la définition que nous apportons sur l'empowerment : L'empowerment veut dire donner ou partager le pouvoir avec les employés, et créer un état psychologique de responsabilisation et d'habilitation, qui se traduit par l'engagement des employés au prise de décision et de prendre des initiatives au travail, et d'exercer des vraies responsabilités.

¹ BARRETTE (J) et autres, « Culture, habilitation et communication supérieur-subordonné : Analyse systématique de l'apprentissage organisationnel auprès des cadres supérieurs de la fonction public » ASAC, 2003, p.82.

² DAHMANI (A), Op.cit., p.60.

³ MORIOU (S), Op.cit., p.42.

1.2.2. Les présupposés de l'empowerment

Les présupposés de l'empowerment sont les suivantes¹ :

- **Une conviction** : On peut s'attendre à ce que les employés mobilisent au maximum leurs compétences et ils peuvent le faire avec un minimum de supervision par le management.
- **La confiance** est une notion fatale : Faire confiance aux employés en considérant qu'elles vont assumer leurs responsabilités.
- **Le travail en équipe** est fondamental pour une organisation qui favorise l'empowerment : Les problèmes sont plus facilement à résoudre par des groupes que par des individus.

2. Les approches de l'empowerment

D'après les recensions écrites sur l'empowerment, nous avons constaté qu'il existe deux principales approches différentes. La première est managerielle et l'autre psychologique ou (motivationnel). Nous notons aussi, que ces deux courants sont complémentaires et à être considérés simultanément pour comprendre l'empowerment des employés.

2.1. Approche managériale de l'empowerment

L'approche managerielle considère l'empowerment comme « *étant un ensemble des pratiques qui visent à partager avec l'employés plus de pouvoir de contrôle et d'autorité au travail* »².

Selon cette approche, la pratique de l'empowerment permettra de réaliser des avantages au niveau de l'efficacité et la performance de l'entreprise.

C'est donc, les employeurs qui initieraient les changements nécessaires afin d'accroître le degré d'empowerment, celui-ci contribue à l'efficacité de l'entreprise et leur performance³.

Dans cette dimension l'empowerment se repose sur des pratiques de développement des compétences, sur plus de partage de pouvoir, d'accès à l'information et sur le partage des responsabilités avec les employés. Donc, cette approche inclut comme des pratiques⁴:

¹NOYÉ (D) et CHÉREAU (F), *Déléguer et responsabiliser*, INSEP Consulting Édition, 2003, p.7.

² TREMBLAY (M) et CHENEVERT (D), *Op.cit.*, p.3.

³ *Ibid.*, p.3.

⁴ « L'empowerment ou la délégation des pleins pouvoirs le guide de l'animateur », in <http://www.formavision.com>. (Consulter le 28/03/2015 à 20 :30h).

- La formation et le développement des compétences pour élargir le champ d'action d'un employé.
- La délégation aux employés d'une plus grande responsabilité et autonomie dans leur travail quotidien pour leur permettre de répondre plus efficacement à la demande des clients (internes et externes).
- La mise à disposition des employés d'un plus grand accès aux informations sur la situation actuelle de l'organisation et sa stratégie pour le futur.
- la participation sincère des employés dans la prise de décision sur: comment le travail devrait se faire.

Il est essentiel d'exprimer que la différence entre l'empowerment et d'autres pratique comme l'implication, la délégation de pouvoir et la participation, réside dans le fait que le concept d'empowerment est un construit beaucoup plus globale qui englobe ces derniers.

Nous pouvons résumer que, les pratiques liées à l'empowerment concernent principalement le transfert de la prise de décision et l'octroi de pouvoir, des niveaux hiérarchiques supérieurs vers des niveaux inférieure afin de met l'accent sur les ressources humaines pour développer un avantage compétitif interne et externe de l'organisation.

2.2. Approche motivationnelle de l'empowerment

Les chercheures affirment que « *La perspective motivationnelle est essentiellement cognitive, elle prend le point de vue de l'employé et est basé sur les perceptions des individus quant à leur capacité d'agir sur les événements* »¹.

Selon THOMAS et VELTHOUSE l'empowerment psychologique s'exprime à travers quatre cognitions ²: la signification de la tâche, l'auto-efficacité, le choix et l'impact. Ils ont défini les quatre dimensions comme suit :

- **La signification** : c'est la valeur perçue de l'objectif du travail en relation avec les croyances et les valeurs personnelles. C'est l'adéquation entre les requis du rôle de l'individu au travail et ses croyances, ses valeurs et ses comportements. Car les taches sont appréhendées significatives pour l'employés dans le cas où il les juge importantes.

¹ Tremblay (M) et Chenevert (D), Op.cit., p.3.

² JACQUES (I) et ESSLIMANI (B), « Rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle » ESKA, revue de gestion des ressources humaines, 2008, p.19.

- **l'auto-efficacité** : (ou efficacité personnelle ou compétence) désigne la croyance de l'individu en sa capacité à accomplir une tâche avec succès.
- **Le choix** : il présente le sentiment de l'individu d'avoir la liberté de faire un choix dans l'initiation et la régulation de ses actions. Elle reflète aussi l'autonomie dans l'adaptation d'un comportement, d'un rythme, d'effort et ou des méthodes de travail.
- **L'impact** : il se remet à la perception par l'individu de son degré d'influence sur les résultats stratégiques, administratifs et opérationnels de son travail et la capacité de faire la différence.

À travers ces quatre variables cognitives, l'empowerment est définie comme « *un construit psychologique relatif à la motivation intrinsèque de l'individu* »¹.

Les chercheuses affirment aussi que « *cette conception reflète une orientation active de la part de l'employé à l'égard de son rôle dans l'organisation. Plutôt que d'être passif dans ses interactions avec son environnement de travail, l'individu, en additionnant ses perceptions du sens, de la compétence, de l'auto-détermination et de l'impact, aura créé une image de son degré d'empowerment, et pourra éventuellement personnaliser son rôle et ses apports dans l'organisation afin d'influencer sa propre performance et celle de l'entreprise* »².

Donc, dans cette conception de l'empowerment, c'est l'employé qui s'engage à travers entreprendre des actions en vue d'acquérir plus de pouvoir et de contrôle à travers sa motivation intrinsèque pour avoir plus de maîtrise et d'efficacité de son travail. Donc, c'est l'employé qui engage pour avoir le sentiment d'empowerment visant une meilleure performance de l'entreprise. Au contraire de « *la recevoir de la délégation du pouvoir par ses supérieurs, l'employé tente d'acquérir ce contrôle par sa propre volonté* »³.

2.3. De l'empowerment motivationnel à l'empowerment comportementale

L'empowerment psychologique (motivationnel) réfère à un ensemble des croyances qui reflètent une orientation proactive d'un individu par rapport à son rôle de travail.

¹ JACQUES (I) et ESSLIMANI (B), Op.cit., p.20.

² SPREITZE (M), « Psychological empowerment in the work place: dimensions, measurement and validation », Academy of management journal, vol3, n°5, 1995, p.1442.

³ Ibid., p.1142.

Ces orientations sont exprimées par des comportements des employés au niveau de l'application de leurs postes.

Au-delà, L'empowerment comportementale est défini comme « *des comportements relativement volontaires visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficience du travail dans l'organisation* »¹.

BOUDRIAS² c'est l'un des rares chercheurs qui ont développé un cadre théorique de l'empowerment comportementale, d'après lui il existe cinq types de comportements émis par un employé empowerment :

- Efficacité dans la réalisation de ses tâches.
- Amélioration dans son travail.
- Collaboration efficace.
- Amélioration de son groupe de travail.
- Investissement au niveau organisationnel.

Donc, l'étude de l'empowerment ne devrait pas se limiter au un seul aspect cognitif, mais devrais aussi inclure l'aspect comportemental qui permet de vérifier, est ce que l'empowerment se traduit au terrain par les employés ou pas? Est-ce que il se traduit par un grand contrôle de leurs activités et une plus grande implication dans leur travail.

L'empowerment comportementale est le variable le plus pertinent pour mesurer les résultats et les conséquences de l'empowerment motivationnel.

3. Les buts et les objectifs de l'empowerment

Le but de l'empowerment est de créer une *culture d'empowerment* dans l'organisation. Selon les recherches³ pour que cette culture puisse exister, il faut que les managers déterminent les frontières de différents groupes de travail , il faut aussi que les employés soient capables de s'approprier de ces frontières .Pour cela les mangers doivent partager l'information qui sera utilisée par les membres de groupes pour élaborer des plans tactiques

¹ BOUDRIAS (J), *L'habilitation des employés : de l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale*, Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal, 2004, p.105.

² Ibid., p.105.

³ KANOONI (A), « Running head: the employee empowerment in TD department », Capella University, 2005, pp.6-7.

qui visent à solutionner les problèmes , les managers doivent déléguer la responsabilité de la prise de décision et accepter à partager les risques et les bénéfices avec les employés.

La communication entre les managers et les employés c'est la clé de réussite de l'empowerment, elle permet aux managers de faire le rôle du coach et de s'engager dans un dialogue positif avec les employés, ce qui permet d'établir un climat de responsabilité et de confiance entre les deux parties.

Pour réussir l'empowerment, un bon manager ne doit pas négliger l'existence et l'influence des sous-cultures dans l'organisation, il doit prendre en considération les valeurs de ses sous-groupes.

Section 2 : Démarche, sources et conditions de l'empowerment

Parmi les principales questions abordées dans le cadre de l'empowerment, quelle est la démarche de l'empowerment ? Quels sont les sources et les conditions de sa mise en place ? Nous allons dans cette section essayer de répondre à ces questions principales.

1. Démarche de l'empowerment

A travers les études qui ont analysé le concept de l'empowerment dans des différents contextes, nous avons constaté que ce concept est parfois traité comme un processus, et parfois envisagé comme un résultat.

1.1. L'empowerment en tant que processus

En tant que processus, l'empowerment est présentée comme un outil utilisé pour atteindre des résultats souhaités, il vise l'obtention des comportements organisationnels désirés grâce à interaction avec d'autres techniques managériales (formation, coaching, travail en équipe, etc.).

Dans ce contexte, FOTTLER et FOND, ont identifié 10 étapes pour la mise en place d'un processus d'empowerment dans une organisation¹:

1^{er} étape : Identifier les besoins de changement

Il s'agit de décider pour quoi l'organisation est-elle besoin d'appliquer l'empowerment, pour quelle raison :

- Améliorer la qualité de service.
- Augmenter le niveau de qualité.
- Augmenter la productivité.
- Développer les compétences et les aptitudes des employés, etc.

L'identification de besoin permet aux employés de mieux comprendre les buts de changement et les causes à effet.

2eme étape : Changer les comportements des supérieures

Parmi les indispensables étapes pour garantir l'efficacité de l'empowerment. Il s'agit de dépasser les styles autocratique des leaders vers des styles plus délégantes et participatif

¹ ELOUTIBI (S), « L'empowerment des employés : le cadre théorique », 2005, pp.158-159, in [http : //www.saudichambres.org.sa/images/14.pdf](http://www.saudichambres.org.sa/images/14.pdf). (Traduction adoptée de l'arabe par l'étudiant).

(partage de pouvoir, de la vision, etc.). Les supérieures doivent devenir des coaches et des accompagnateurs de leurs subordonnées, pour augmenter les capacités manageriel et le sentiment d'auto-efficacité des employés.

3eme étape : Définir le champ de participation des employés

La direction doit définir la nature des décisions à laquelle les employés peuvent intervenir et décider.

4eme étapes : Créer des groupes de travail

Le travail en équipe augmente l'efficacité de prendre les décisions les plus adéquates à la situation, à travers l'échange des idées dans le groupe.

5eme étape : Partager l'information

Pour assurer l'implication et que les employé sont vraiment empowerd l'empowerment réelle des employées, la direction doit partager avec les employés tous les informations concernant leur travail (la méthode, les outils d'évaluation, etc.).

6eme étape : Choisir les employés les plus adéquates

L'organisation doit fournir un grand effort pour la sélection des employés les plus adéquats pour l'accomplissement de travail selon des critères tels que ; les compétences technique, sociale, comportementale, etc.

7eme étape : Offrir le coaching

Pour augmenter les capacités des employés dans l'exécution du travail et pour assurer meilleure façon de résoudre les problèmes. Le coaching est essentiel pour l'empowerment.

8eme étape : Communiquer sur les attentes de l'entreprise

Il s'agit d'exprimer les attentes de l'organisation de processus de l'empowerment des employés.

9eme étapes : Élaborer un programme de récompense et de reconnaissance

Cette étape a un important rôle dans le soutien de l'opération de l'empowerment. Elle permet de motiver les employés d'être un principal acteur, qui engage et qui prend les risques et qui n'a pas peur de prendre des responsabilités élevées.

10eme étapes : Attendez les résultats

Pour avoir des bons résultats l'organisation doit être patiente, et éviter l'intéressement aux résultats rapide. Parce que l'empowerment est un changement et tout changement est accompagné par des résistances et peut avoir certains résultats négatifs généralement liés à la résistance (peur de la part des employés de prendre des grandes responsabilités ou mal compréhension de l'empowerment, etc.).

1.2. L'empowerment en tant que résultat

Nous avons dit que l'empowerment est un sentiment qu'on obtient, ainsi, c'est un variable dépendant principalement du pouvoir. En tant que résultat on traite le passage d'un sentiment de manque de pouvoir vers un état d'empowerment.

Dans ce contexte, KONGER et KANUNGO ont identifié cinq étapes pour arriver à ce sentiment d'empowerment¹:

- **1^{er} phase** : Identifier les conditions qui conduisent à l'état de l'impuissance chez les employés, cet état est lié à des facteurs contextuels de l'organisation (style de supervision, la hiérarchie, l'autoritarisme, le manque de clarté dans la description de rôle, la présence de règles strictes limitant leur participation, le manque de contact avec leurs supérieurs immédiats, etc.).
- **2eme phase** : Consiste à adopter une philosophie et une stratégie qui favorise l'empowerment à travers l'utilisation de pratiques managériales pour faire diminuer ce sentiment d'impuissance chez les employés (le management participatif, la motivation par les récompenses des bonnes performance, des formation données aux employés axée sur la prise d'initiative, le développement du sentiment d'appartenance, le partage des objectifs, des résultats de l'organisations et des performances des employés, etc.).
- **3eme phase** : La communication d'information qui vise à augmenter le sentiment d'auto-efficacité chez les employés, et d'augmenter la confiance chez eux par l'encouragement. Ceci peut se faire en donnant aux employés les possibilités

¹ HACHANA (M), *l'impact de l'habilitation des employés sur la prestation du service à la clientèle dans le commerce de détail*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitrise ès science, Science de la gestion (marketing), HEC Montréal, 2012, p.19.

d'effectuer des tâches plus complexes que l'habituel, sans pour autant de les pénaliser. De plus, favoriser la mise en place un environnement favorable au développement d'émotions positives lors de l'accomplissement des tâches.

- **4eme phase :** D'après les trois phases précédentes, les employés bénéficient d'un sentiment d'auto-efficacité et pourront par eux-mêmes développer des objectifs assez élevés de travail et s'efforcer de les atteindre avec leur propre motivation. Dans cette phase, les employés commencent à développer les premières perceptions d'empowerment.
- **5eme phase :** La dernière étape c'est l'étape dans laquelle l'initiative et la motivation de l'employé se manifeste dans l'accomplissement de ces tâches. On obtiendra des manifestations comportementales d'empowerment qui guident les employés vers la réalisation d'excellentes performances de travail.

Après avoir présenté l'empowerment en tant que résultat et en tant que processus, nous avons constaté que, arriver à ce sentiment d'empowerment n'est pas une finalité en tant que elle, mais plutôt une variable de départ qui va aider à atteindre des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour l'organisation. Ces objectifs sont jugés primordiales pour ça pérennité, ça efficacité, ça performance et aussi pour la réalisation des objectifs particulier de l'individu.

2. Les sources d'empowerment

Il est essentiel d'analyser les sources d'empowerment qui seront les leviers sur lesquels l'entreprise pourra agir pour développer d'empowerment. Il y'a trois sources fondamentales et complémentaires d'empowerment¹ : les tops managers, les managers et les collaborateurs eux-mêmes.

2.1. Les tops managers sont les initiateurs

Les tops managers ont un rôle fondamental à jouer dans la mise en œuvre de l'empowerment, car si le top management n'initie pas le processus et ne montre pas une réelle volonté de délégation et d'implication, les employés ne prendront ni initiative ni responsabilité, car ils auront l'impression de ne pas avoir le soutien et l'engagement de la direction.

¹ MORIOU (S) et autres, Op.cit., pp.44-46.

2.2. Les managers sont les catalyseurs

Grâce aux managers que la nouvelle valeur pourra réellement pratiquer dans l'entreprise, « *les leaders aident les collaborateurs à assumer qu'ils peuvent accomplir des actions par eux-mêmes* ». Donc, le rôle des managers a évolué, du directeur à des « coaches », qui donnent de « feedback ». Les managers créent l'environnement et le climat de travail qui favorise l'empowerment. Ils ont le pouvoir de contrôler, de supporter et de soutenir leurs équipes.

2.3. Les collaborateurs sont les acteurs

Il est essentiel de signaler que les collaborateurs ne sont pas les observateurs de changement. Au contraire l'acteur essentiel de l'empowerment. Ils doivent faciliter le processus, se prêter à prendre des initiatives et apprendre à impliquer leurs managers.

En résumé, chacun dans l'entreprise a un rôle fondamental à jouer, et l'empowerment vise à établir une relation gagnant-gagnant entre tous les membres de l'organisation, ces derniers sont considérés comme des partenaires dans les nouvelles tendances des organisations.

Donc, l'empowerment ne se définit pas uniquement par le partage de pouvoir dans l'entreprise mais aussi par les rôles de chaque acteur, et la façon dont chacun envisage et considère autrui.

3. Les conditions de mise en œuvre l'empowerment

Selon BRILMAN¹, les conditions à remplir pour mettre en œuvre l'empowerment sont les suivantes :

- Orientation claires : vision, stratégie, satisfaction client, etc.
- Identification des clients externes/internes.
- Espaces de liberté, de décision, et limites.
- Accès instantané à l'information (nouvelles technologies de l'information).
- Système d'aide à la décision.
- Possibilités de mobilisation de ressources internes.
- Compétence et formation.

¹ BRILMAN (J), *Les meilleures pratiques de management : Au cœur de la performance*, édition d'organisation, 1998, p.322.

- Retour d'information (feed-back)
- Mesure de satisfaction client et indicateurs.
- Reconnaissance.
- Récompenses.

D'après d'autres recensements littérature nous avons constaté que, les conditions clés pour réaliser la mise en œuvre de l'empowerment dans les organisations sont:

✓ **Participation à la prise de décision et le management participatif¹:**

La participation à la prise de décision est au centre de la théorie du management participatif « *L'adoption d'un management participatif est une condition clé à la réussite de l'empowerment* ».

La participation à la prise de décision met en valeur les éléments humains qui permettent aux individus de s'accomplir et de s'intéresser à leur travail. Elle se produit quand ceux qui se trouvent au bas de la hiérarchie professionnelle contribuent aux fonctions d'autorité et de direction, traditionnellement réservées au management. C'est donc un processus au cours duquel le pouvoir est partagé entre des employés qui, par ailleurs, sont hiérarchiquement inégaux.

Plusieurs chercheurs stipulent que, plus les employés ont le sentiment de prendre part aux décisions, moins sont apparentes les différences de pouvoir ce qui permet de favoriser des attitudes positives envers l'organisation.

✓ **Décentralisation de l'organisation :**

Selon JOSIEN et KARTOCHIEN² la décentralisation vise à rapprocher la prise de décision du terrain, c'est-à-dire du lieu où la décision est appliquée. Elle rend les acteurs autonomes, ce qui favorise leur motivation. Ce mode de fonctionnement nécessite un contrôle a posteriori des décisions prises.

¹DAOUD (S), « L'influence du leadership d'empowerment sur l'implication affective des cadres intermédiaires : Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique », 2007, p.7.

² JOSIEN (S) et KARTOCHIEN (S), *L'essentiel du management des entreprises*, Edition Gualino, Paris, 2013, p.31.

Dans cette structuration de l'organisation, les employés peuvent réagir plus rapidement aux problèmes et participer davantage de monde aux décisions, ce qui limite les risques d'aliénation des employés lorsque ces décisions affectent leur vie professionnelle¹.

✓ **Partage de l'information :**

Ce partage concerne la transmission des informations relatives à la vision de l'organisation, aux objectifs à réaliser et au feedback au travail. Principalement les informations partagées concernant la vision et les objectifs de l'organisation permettent de mobiliser l'énergie, d'inciter les employés à démontrer une performance exceptionnelle au travail et de s'impliquer envers l'organisation².

✓ **La délégation de pouvoir :**

La délégation correspondant à un comportement managérial qui consiste à demander, en confiance, à un subordonnés la réalisation d'une ou plusieurs missions, dans le cadre d'un objectif déterminé, en lui donnant une véritable autonomie d'initiative, de méthode, de moyen, à l'intérieure d'un espace de liberté bien défini et en l'accompagnant et en l'aidant dans les difficultés rencontrées³.

Pour que la délégation soit efficace le manager doit connaître les capacités réelles des employés et bâtir une relation de confiance avec eux, ainsi la délégation doit être au niveau le plus bas possible pour faire bénéficier l'organisation de toutes les ressources des employés.

✓ **L'autonomisation des équipes⁴:**

Dans une organisation responsable, les problèmes sont plus facilement résolus par des groupes que par des individus, les défis sont relevés par des personnes qui ont un but commun et qui s'entraident pour l'atteindre avec toute autonomie.

✓ **L'habilitation de supérieur :**

L'habilitation de la supérieure reflète les actions et les pratiques d'un supérieur hiérarchique avec ses subordonnés pour favoriser l'empowerment.

¹ ROBBINS (S) et JUDGE (T), *Comportements organisationnels*, Editions Pearson Education 12em Edition, Paris, 2006, p.556.

² DAOUAD (S), Op.cit., p.8.

³ Ibid., p.7.

⁴ NOYÉ (D) et CHÉREAU (F), Op.cit., p.7.

Les principales pratiques de l'empowerment mises en œuvre consistent à¹ :

- Déléguer à ses subordonnés le pouvoir nécessaire pour accomplir leurs missions.
- Encourager la prise de décision autonome.
- Définir les responsabilités de chacun et responsabiliser à l'égard des résultats.
- Encourager le développement des compétences.
- Accorder un droit à l'erreur afin d'encourager la créativité et l'innovation.
- Partager les informations nécessaires avec les subordonnés pour agir rapidement, efficacement et de manière autonome.

✓ **L'apprentissage² :**

L'apprentissage organisationnel est devenu aux cours des dernières années un concept fatal dans la recherche en gestion, son importance justifié parce que une organisation est avant tout un système sociale, et l'adaptation à son environnement plein des mutations n'est possible qu'à la condition que ses membres prennent conscience de ces changements qui s'opèrent dans leur domaine d'activités, en comprennent les conséquences, trouvent et implantent les solutions appropriées aux problèmes actuels et anticipés.

Donc, L'apprentissage est un levier vers l'empowerment des employés. De plus l'apprentissage organisationnel est étroitement lié à des éléments de structure formelle dont en particulier le degré de décentralisation du pouvoir et de l'augmentation de la latitude décisionnelle.

¹ CHARBONNIER (A) et EL AKREMI (A), « L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés », *Relation industrielle*, vol 66, n°1, 2001, p.125.

² BARRETE (J), *Op.cit.*, pp.79-80.

Section 3 : Les niveaux, les bienfaits et les obstacles de l'empowerment

Dans cette dernière section de ce chapitre nous abordons les niveaux de l'empowerment, les bienfaits de pratiquer l'empowerment et nous terminerons par présenter les différents obstacles individuels et organisationnels à la pratique de l'empowerment.

1. Les niveaux de l'empowerment

Théoriquement, le niveau d'empowerment augmente proportionnellement avec le niveau des responsabilités accordé à la personne.

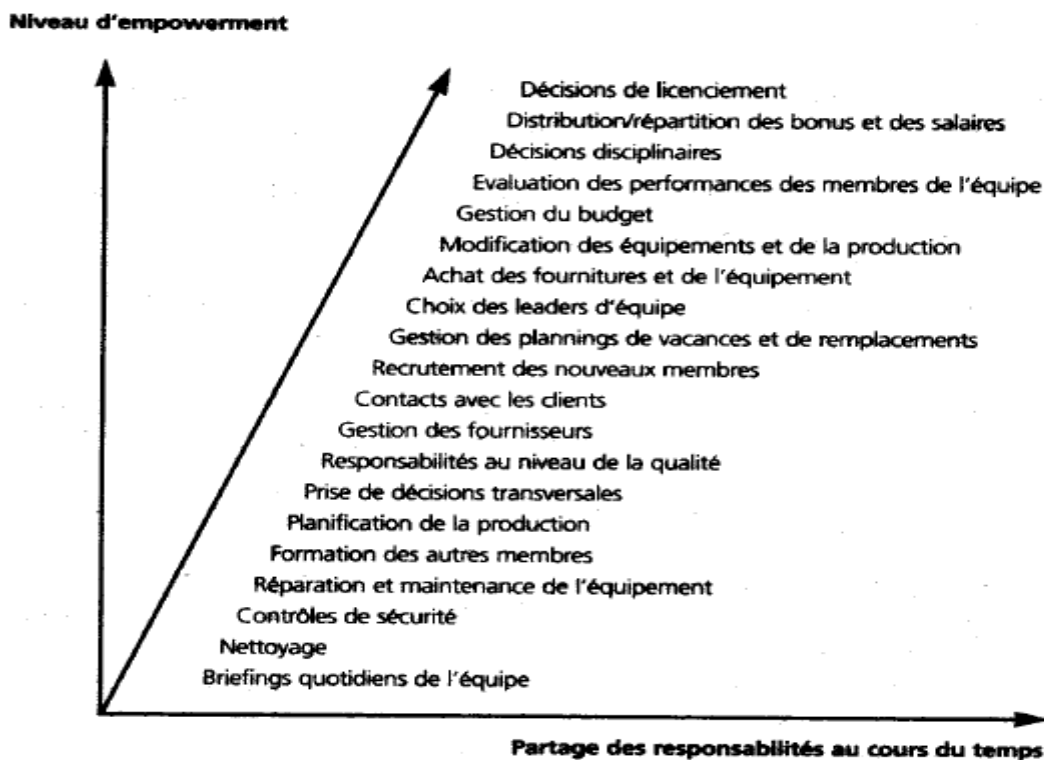
Selon MESHOME et GLINOW, il existe trois niveaux de l'empowerment¹:

- **Le premier niveau (bas) :** Les employés participent pour sélectionner la meilleure solution d'un problème sans connaître ces principales informations (la source, les effets, les concernés, etc.). La participation des employés reste limitée, ils n'ont pas une vraie contribution dans la prise de décision.
- **Le deuxième niveau (moyen) :** Il apparaît ce niveau lorsque les employés participent d'une façon individuelle ou collective à la prise de décision, après avoir l'information nécessaire. Ils proposent leurs idées et leurs opinions d'une façon efficace, à condition que la décision finale soit prise par le supérieur hiérarchique.
- **Le troisième niveau (supérieur) :** Dans ce niveau les supérieurs partagent avec les employés toutes les informations essentielles, et ils laissent la liberté à ces employés d'exprimer leurs opinions et prendre les décisions adéquates.

D'autres chercheurs expriment une autre classification des niveaux de l'empowerment. Dans la figure (2.1) ci-dessous, nous allons présenter ces niveaux d'empowerment qui sont hiérarchisés selon le degré des responsabilités partagées avec les employés et plus précisément avec les équipes autonomes.

¹ATTIA (H), *L'empowerment des employés : un entré pour l'amélioration et le développement continue*, L'organisation Arabe de développement, Caire, 2003, p.37. (Traduction adoptée de l'arabe par l'étudiant).

Figure 1.2 : Continuum de l'empowerment



Source : MORIOU (S) et autres, Op.cit. p.54

Ce continuum montre que le fonctionnement en équipe autonome « *une équipe autonome ou autodirigé est un groupe de salariés responsables quotidiennement de leur poste et d'un processus, au sein de ces équipes, les collaborateurs apprennent à occuper plusieurs poste* »¹, est un moyen pour atteindre des hauts niveaux de l'empowerment.

Ce continuum montre également comment les responsabilités des équipes peuvent évoluer graduellement. Au fur et à mesure de l'évolution sur le continuum, les équipes assument des tâches de plus en plus complexes, exigeant des compétences de plus en plus pointues².

Nous concluons que, le niveau de l'empowerment est un variable dépendant de l'efficacité de leadership, des compétences des employés et leurs potentiels, de la nature du travail ou de poste occupé, des équipes autodirigées, etc. Ces derniers sont les facteurs qui influencent le degré d'empowerment dans l'entreprise.

¹ MORIOU (S) et autres, Op.cit., p.52.

² Ibid., pp.52-53.

2. Les bienfaits de l'empowerment

Les études ont montré que le management participatif a un effet positif sur la satisfaction de l'employé au travail, l'implication des employés conduit elle aussi à une plus de rapidité et de flexibilité de la force du travail, notamment en ce qui concerne le partage des pratiques.

En se basant sur la littérature dans le domaine de l'empowerment et les études empiriques, on peut distinguer entre deux types de bénéfices de l'empowerment ¹:

Les bénéfices tangibles :

- Il est beaucoup plus facile de trouver des solutions aux problèmes.
- Les idées sont partagées et implantées.
- Les décisions sont prises au niveau plus bas de l'organisation.
- Le groupe de travail est récompensé pour son effort et sa performance.
- Les individus ont la chance d'influencer les buts du groupe.
- L'acquisition de nouvelles compétences est facilitée.
- La structure organisationnelle devient moins hiérarchisée.
- Les managers auront plus de temps pour exercer la fonction de leader et ne pas se contenter de contrôler les micro-tâches des employés.
- Cela fournit un impact positif et mesurable sur l'activité de l'entreprise.

Les bénéfices intangibles :

- Il permet d'augmenter la force collective des membres du groupe.
- Le groupe se prend en charge des résultats de travail.
- Il aide à créer une culture de confiance et de collaboration.
- Il renforce l'estime de soi chez les employés.
- Il améliore la communication entre les managers et les employés enfin il fournit un environnement du travail plus favorable.

D'autres chercheurs ont distingué entre deux autres types d'avantage de l'empowerment, comme suit²:

¹KANOONI (A), Op.cit., pp.11-12.

²ELIKILANI (H), « L'empowerment des employés », Université de King Saoude, KSA, 2009, p.11. (Traduction adoptée de l'arabe par l'étudiant).

Les avantages pour l'organisation :

- Augmenter la productivité.
- Diminuer le taux d'absentéisme et le taux de roulement.
- Améliorer la qualité des produits et des services.
- Augmenter la capacité concurrentielle.
- Optimiser la résolution des problèmes.
- Augmenter les capacités de créativité et d'innovation.

Les avantages pour l'employé :

- Accroissement de la fidélité et loyalisme à l'entreprise.
- La satisfaction des employés en matière de la reconnaissance et la réalisation de soi.
- Développer le sens de responsabilité.
- Avoir l'auto-efficacité.
- Relier les intérêts individuels à celle de l'organisation.

3. Les obstacles individuels et organisationnels à l'empowerment¹

Il y'a plusieurs défis à l'empowerment, d'abord pour que les individus puissent travailler ensemble, ils doivent connaître leurs frontières dans le groupe, les frontières sont déterminés par le pouvoir (autorité), la tâche et les frontières politiques.

Concernant le pouvoir , il s'agit de savoir qui est la personne qui détient le pouvoir pour faire exécuter les plans et faire travailler les autres , pour ce qui est de la tâche il s'agit de savoir qui fait quoi dans le groupe , enfin les frontières politiques sont étroitement liées aux inspirations des membres de groupes (notamment en terme de responsabilité).

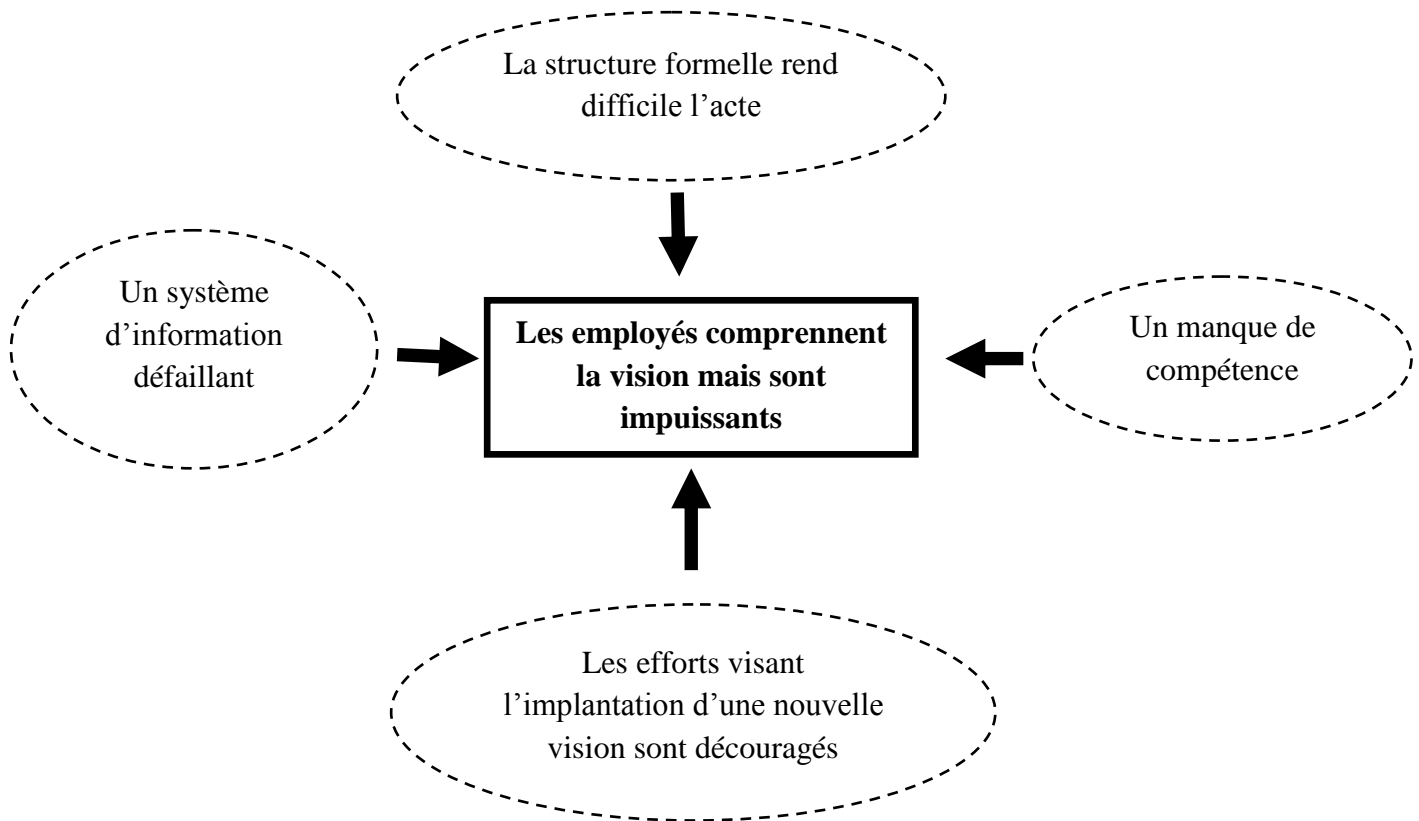
Il est aussi vrai que certains employés ne veulent pas de l'empowerment et préfèrent suivre les ordres et les routines or l'empowerment nécessitent une prise d'initiative personnelle et de responsabilité dans le groupe.

KOTTER considère que les employés peuvent comprendre les bénéfices de l'empowerment mais, ils se retrouvent impuissants devant plusieurs forces et obstacles, en premier lieu l'organisation formelle qui constitue une barrière à l'acte, ensuite les managers qui sont parfois réticents lorsqu'il est demandé d'adopter une nouvelle vision de travail,

¹KANOONI (A), Op.cit., p.12.

parfois aussi le employés manquent de compétences pour accomplir à biens les tâches. Finalement le système d'information ne fait pas son rôle et ne fournit pas les informations nécessaires.

Figure 1.3 : Les obstacles à l'empowerment



Source: KANOONI (A), Op.cit., p.13.

Comment élever les obstacles à l'empowerment ?

On a précédemment vu que le style du management traditionnel encourage la formation des obstacles à l'empowerment. Il est important de distinguer entre deux types d'obstacles, d'un côté les obstacles liés au business ou à l'activité (à l'instar de la législation, les procédures légales, etc.) et d'un autre coté les obstacles liés à la hiérarchie de l'organisation, les pratiques anciennes et la violation des règles internes.

Pour endiguer ces obstacles et ces barrières il faut comprendre d'abord la différence qui existe entre les barrières et les frontières, les frontière sont fixées par le groupe et reflètent une maturité chez le groupe et pourront être éliminées avec l'expérience, les barrières sont extérieures au groupe (la structure).

Le manager doit analyser la situation pour comprendre la nature de l'obstacle, il pourra ensuite expliquer aux membres de groupe l'ampleur du problème, l'étape suivante pour le manager est de déterminer la personne avec qui il va travailler pour éliminer le problème, il est important aussi d'identifier les bénéfices potentiels de l'empowerment.

Conclusion du chapitre

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons dire que la pratique de l'empowerment est une pratique qui ne cesse d'évoluer et que c'est une notion centrale pour la pérennité de l'entreprise de demain. L'empowerment est un élément très important pour assurer la performance de l'entreprise qui tire source de la performance de ses ressources humaines.

De plus, il s'appuie sur un ensemble des pratiques qui permettent de garantir l'engagement, l'implication et le bien-être au travail des employés, afin de créer une relation de gagnant-gagnant entre l'organisation et les employés.

Mais, il reste que cette pratique est ambiguë et des fois mal comprise par les employés qui ont peur de prendre des responsabilités élevées ou par les supérieurs qui refusent de partager ou donner leur pouvoir.

Pour surmonter les différents obstacles de l'empowerment, nous avons besoin d'une pratique de management qui est essentielle pour la mise en œuvre de l'empowerment et qu'elle est nécessaire pour donner la confiance aux ressources humaines et les encourager à prendre des responsabilités élevées et à prendre des initiatives, cette pratique du management est le « *leadership* ».

***Chapitre 2 : Les styles de leadership
et l'empowerment***

Leadership c'est le nouveau défi des managers, les entreprises demandent de plus en plus à leurs managers de se comporter et d'agir en leaders.

Pour faire face aux niveaux défis externes et internes, et pour mettre en œuvre des changements stratégique et opérationnel, l'entreprise a besoin que les managers se mobilisent à tous les niveaux hiérarchique pour surmonter les défis et réaliser les changements nécessaire, afin d'augmenter la performance de travail et l'implication affective des employés.

Et comme nous avons présenté dans le premier chapitre, l'empowerment des employés constitue l'une des pratiques des ressources humaines qui permette de garantir l'efficacité et l'efficience des entreprises.

Leadership est un enjeu fondamental à la pratique de l'empowerment des employés, nous allons essayer dans ce chapitre de présenter le concept de leadership et ces composants, ensuite nous allons présenter les différents style et théories de leadership, et finalement nous terminerons par examiner la relation entre le leadership et la pratique de l'empowerment en théorie, en essayant de présenter un nouveau style de leadership associé à cette pratique de l'empowerment.

Section 1 : Cadre conceptuel de leadership

Dans cette section nous allons présenter dans le premier temps la conception de leadership, ainsi dans le deuxième temps nous allons expliquer la relation de leadership avec le management et nous terminerons cette section par étudier la relation entre leadership, pouvoir et l'autorité.

1. Conception de leadership

1.1. Définition de leadership

Plusieurs auteurs ont apporté leur propre définition de ce qu'est le leadership, il existe toujours une grande confusion dans sa définition, il apparaît important dans un premier temps de bien comprendre le sens du leadership.

La présentation de certaines définitions tirées de la littérature dans le domaine de leadership, permettra de connaître une série de concepts clés :

Le leadership est le processus d'influencer les gens dans une organisation afin volontiers adopter des comportements qui serait bénéfique pour attente des objectifs de cette organisation (Weinbach 2003)¹.

Le leadership c'est l'ensemble des interactions interpersonnelles entre un leader et un ou plusieurs subordonnés, avec comme but d'augmenter l'efficacité organisationnelle (Schiesheim, Tolliver et Behling 1980)².

Leadership est l'ensemble des activités et surtout des communications interpersonnelles par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation et du groupe (Bergeron 1977)³.

Leadership c'est la motivation des individus afin de mieux exécuter leurs tâches, et cela par l'orientation et la provocation de leurs compétences et la communication individuelle avec chacun (chef-individus) ou bien collectifs (chef-groupe)⁴.

Leadership, c'est avoir confiance en soi et donner confiance au tour de soi (Nicolas de Taverost, PDG de groupe M6)⁵.

D'après ces définitions on peut synthétiser que:

- Leadership est un facteur clé de la mise en valeur des ressources humaines.
- Le leadership est un pilier de la mobilisation, d'engagement et de motivation des ressources humaines.
- Leadership est un outil de conduite pour avoir la performance.
- Le leadership est semble-t-il, l'art de donner aux autres l'envie de faire ce qui doit être fait.

1.2. Les caractéristiques de leadership

Les principales caractéristiques d'un leadership efficace sont les suivantes⁶ :

¹ KHELASSI (R), *Leadership*, Editions Houma, Alger, 2013, p.21.

² PIERRE (C), *Pouvoir leadership et autorité dans les organisations*, Presses de l'université de Québec, Canada, 2002, p.153.

³ Ibid., p.153.

⁴ TAHA (T), *Management*, Nouvelle maison universitaire, el iskanderia, 2007, p.560.

⁵ GARCIA (E), *Le génie de leadership: Mythes et défis de l'action managériale*, Edition Dunod, Paris, 2013, p.8.

⁶ www.agrireseau.qc.ca/era/.../Caractéristiques_du_leadership. (Consulté le 18/03/2015 à 20:00h)

- **Des buts bien définis** : Les leaders efficace doivent avoir une vision claire sur le futur et doivent transmettre ou partager cette vision avec leurs employés.
- **La communication et l'écoute** : Afin de la transmettre de leur vision, les leaders doivent savoir exprimer eux même la vision, et aussi ils doivent écouter bien ce que les employés veulent pour une meilleure intégration et implication de leur part.
- **La crédibilité et l'expérience** : Les vrais leaders connaissent leurs affaires, connaissent leurs employés et recherchent des défis. Ils savent par l'expérience que le progrès ne se fait qu'en prenant des risques.
- **La confiance** : Sans confiance, un leader n'aura personne pour le suivre.

1.3. Les typologies de pratique de leadership

Les chercheurs ont distingués entre quatre grandes catégories du leadership en fonction de deux critères (Figure 2.1)¹:

- **Le niveau d'impact sur la culture de l'entreprise** : C'est l'influence de leadership sur l'ensemble des valeurs, règles, croyances, coutumes, traditions et attitudes de l'entreprise.
- **La nature de la légitimité du leadership** : D'un côté on trouve une légitimité liée au intuition personne lorsque celle-ci émane d'une contribution personnelle exceptionnelle et ou d'une force personnalité. De l'autre côté on trouve une légitimité collective, lorsque celle-ci est volontairement accordée par les personnes de son entourage professionnelle.

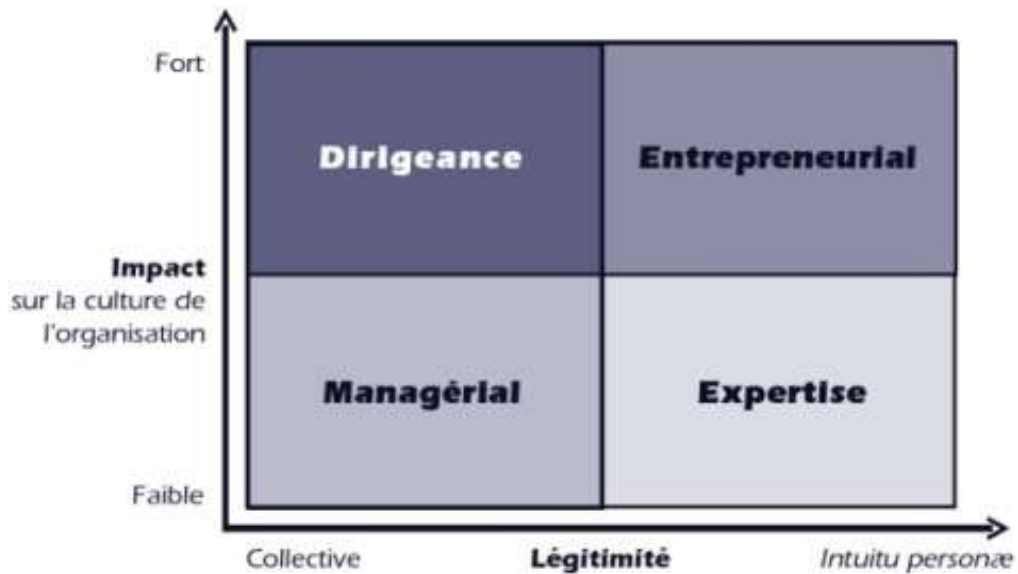
Selon ces deux critères on distingue entre les quatre grandes catégories non exclusives de leadership :

- A. Le leadership entrepreneurial** : C'est un leadership qui tire sa légitimité d'une capacité à imaginer, à mettre en œuvre des projets créateurs de valeur et à prendre des risques.
- B. Le leadership de dirigeance** : C'est un leadership mobilisateur, cette force qui provient de la capacité d'un dirigeant à fabriquer une vision à long terme et à la transformer en stratégie grâce à des décisions cohérentes.

¹GARCIA (E),Op.cit, pp.15-16.

- C. **Le leadership managérial** : C'est un manager qui a des capacités et il est capable d'entraîner et de mobiliser les talents et compétences de son équipe.
- D. **Le leadership d'expertise** : C'est un leadership qui prend sa légitimité par ses connaissances pointues sur un sujet, sources d'inspiration et dynamique pour les employés.

Figure 2.1 : Les grandes catégories de leadership



Source : GARCIA (E), Op.cit., p.16.

2. Leadership et management

2.1. Des différences de nature entre leadership et management

Le leadership aborde le management sous un nouveau angle, « *il incite à relever les défis de moment. Il contribue à faire émerger une dimension plus personnalisée et plus humanisée du management* »¹.

Donc, le leadership et le management ne sont pas synonymes, car leadership concerne principalement le changement et la transformation alors que le management traite l'efficacité à la performance ; « *Les leaders sont les architectes et les rénovateurs du système alors que les managers s'assurent que le système fonctionne et prennent les actions correctives lorsque ce n'est pas le cas* »².

¹BOUCHER (P) et LESCURE (S), *vous avez dit leadership!*, Edition Afnor, Paris, 2007, p.54.

²MACKEY (J) « La différence entre leadership et management », in <http://www.superception.fr/> (Publier le 28/08/2013, consulter 18/03/2015 à 10.30H).

Le tableau ci-dessous montre les différences majeures entre le management et le leadership.

Tableau 2.1 : Management et Leadership

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

Source : BOUCHER (P) et LESCURE (S), Op.cit., p.54.

2.2. Une vision humaniste au centre de la différence

Le manager est un homme de résultat qui base son action sur des processus formelle et très structuré, au l'homme n'est pas un composante fondamentale dans ces préoccupations. Pour MINZBERG « *Le manager fait ce qui est nécessaire pour gérer correctement le travail quotidien* »¹.

Par contre, le leader sait que l'efficacité d'une stratégie d'entreprise suppose la durée dans le temps. Et sa principale fonction est de favoriser la construction d'une identité, et ce en se concentrant sur l'humain c'est-à-dire « *croire en l'homme, ce qui se traduit par le sens et le respect des valeurs, une éthique, la confiance, une communication directe, qui ne saurait se*

¹BOUCHER (P) et LESCURE (S), Op.cit., p.55.

substituer à des courriels ou intranets insipides. En un mot, être convaincu que l'homme peut être bon. Le leader apporte une âme au travail, il fait naître une communauté de vision, s'adapte, s'engage, incite au dépassement et ce, dans un respect total de l'éthique »¹.

Afin de comprendre la différence entre les deux concepts, nous présentons cette comparaison entre leader et le manager

Tableau 2.2 : La comparaison entre les caractéristiques de manager et de leader

	Manager	Leader
Vision	- Vision à court terme : il sait ce qu'il doit faire, c'est un tacticien.	- Vision à long terme, plus dynamique et ambitieuse : il sait ce qu'il faut faire, c'est un visionnaire.
Fonction	- Gérer - Organiser - Accomplir ses tâches selon les procédures - Assumer ses responsabilités - commander - Planifier	- Lancer des défis - Influencer, Motiver - Guider, orienter - Communiquer - Donner une image attrayante de l'avenir
Relation avec les collaborateurs	- Travail en équipe - Flexibilité - Efficience	- Intérêt pour l'individu - Incitation à la création et à la prise de risque - Maintien de bien être dans la relation interpersonnelle
Caractéristiques	- Autorité - Motivation - Pression (sanction, récompense)	- Charisme - Séduction - Émotions

Source : KHELASSI (R), Op.cit., p.288.

2.2. Leadership et management deux notions complémentaires

Selon COVEY « *Le management est la capacité à monter intelligemment sur l'échelle de succès, le leadership détermine si l'échelle est positionnée sur le bon mur* »².

¹BOUCHER (P) et LESCURE (S), Op.cit., p.55.

²GRACIA (E), Op.cit., p.5.

Alors un bon manager est nécessaire afin d'obtenir une organisation efficace de l'activité. Mais un bon leader est aussi très utile pour mieux entraîner et motiver les équipes.

Donc, ce sont deux entités indispensables au sein d'une entreprise et ce sont deux éléments qui se complètent. Comme nous affirme le proverbe japonais « *La vision sans la mise en œuvre est un rêve et la mise en œuvre sans la vision un cauchemar* ».

3. Relation entre pouvoir, autorité et leadership

Le leadership est le processus d'influencer les gens dans une organisation pour l'atteinte des objectifs. Le vocable «influence» signifié «agir sur» c'est-à-dire «*un sujet va manipuler partiellement ou totalement le comportement d'un autre sujet qu'il soit un individu ou un groupe*»¹.

La même signification se trouve dans les termes «pouvoir» et «autorité» qui sont parfois utiliser comme synonymes, pour cela nous allons clarifier les trois concepts, cela est d'une utilité extrême afin de comprendre la vérité de chacun d'eux.

3.1. Le pouvoir

3.1.1. Définition de pouvoir²

Le pouvoir est défini comme «*le potentiel qu'à une personne influencer le comportement ou de résister à l'influence des autres. Ou la capacité d'imposer sa volonté de forcer l'obéissance ou de faire prévaloir son opinion au sein d'une organisation* ».

Pour CROZIER, le pouvoir est :

- La possession d'une compétence.
- La maîtrise des relations avec l'environnement.
- L'implication dans les réseaux de la communication.
- La maîtrise des règles de l'organisation.

Donc, le pouvoir est la capacité d'influencer les décisions et le comportement des autres.

¹ TRIGHI (S), *Management et leadership, le savoir-faire de la gestion moderne*, centre publication universitaire, Tunis, 2004, p.149.

² KHELASSI (R), *Op.cit.*, p.269.

3.1.2. Les caractéristiques de pouvoir

Il existe cinq principales caractéristiques de pouvoir¹ :

- A. Le pouvoir n'est pas un attribut :** c'est-à-dire qu'il n'existe pas en lui-même, c'est une donnée relationnelle qui n'apparaît que dans une situation où deux ou plusieurs acteurs sont en relation, c'est pour ça, pour exister un leader il doit avoir des suiveurs.
- B. Le pouvoir est relatif :** il est relatif à la situation dans laquelle se trouvent les acteurs, d'autres parts dans une situation similaire des acteurs différents sont capables de mobiliser des ressources différentes en fonction des autres jeux dans lesquels ils ont impliqués.
- C. Le pouvoir d'un acteur existe indépendamment du pouvoir de l'autre :** en générale, dans la plus part des cas la relation de pouvoir est déséquilibré, donc on trouve un acteur plus puissant que l'autre, car si le pouvoir des acteurs est équilibré, il existe une forte chance d'avoir plus des conflits.
- D. Le pouvoir est subjectif :** il n'existe réellement que comme il est perçu, le pouvoir d'un acteur n'est pas fonction des ressources et contraintes qu'il perçoit mais de la façon dont d'autres acteur perçoit ces ressources et contraintes.
- E. Le pouvoir est intransitif :** ce n'est pas parce que «A» a du pouvoir sur «B» dans sa relation avec «B» , et que «B» a du pouvoir sur «C» , que «A» a du pouvoir sur «C» dans sa propre relation avec ce dernier.

3.1.3. Les sources de pouvoir

Le pouvoir ne trouve pas sa source dans le droit de commander, mais dans la volonté d'accepter de celui qui s'y soumet. Dans ce contexte, des multiples recherches ont été faites pour classifier les sources de pouvoir, on présente une classification distinguant entre deux catégories de sources comme suit² :

¹ KHELASSI (R), Op.cit., p.278.

²THRIGI (S), Op.cit., p.152.

A. Sources basées sur la personnalité de leader :

- **Le pouvoir charismatique** : le pouvoir est lié à la capacité de susciter l'admiration chez les autres qui reconnaissent les capacités extraordinaires de leur leader.
- **Le pouvoir dû à la compétence** : il découle de connaissances, d'expertise techniques, d'habileté et d'expérience valorisé par les autres.

B. Sources basées sur la position hiérarchique :

- **Le pouvoir légitime** : le pouvoir représente l'autorité officielle accordée à un poste dans la hiérarchie. Le pouvoir est accordé au poste et non à la personne.
- **Le pouvoir de récompense et de punition** : il est rattaché au contrôle de la distribution des récompenses ou des rétributions.
- **Le pouvoir sur l'information** : le pouvoir résulte de l'accès privilégié aux informations.
- **Le pouvoir coercitif** : c'est le pouvoir de celui qui peut obliger autrui à s'exécuter par la force directe ou indirecte. Il permet de punir ceux dont le comportement ne correspondant aux autres.

Le leader obtienne l'implication affective des employés lorsqu'il utilise le pouvoir charismatique ou le pouvoir dû à sa compétence. Par contre l'utilisation du pouvoir légitime, de l'information ou de récompense emportera probablement une réaction d'acceptation. Enfin, le recours au pouvoir coercitif résultera en une réaction de résistance.

3.2 L'autorité

3.2.1 Définition de l'autorité

Selon CAVAGNO et ROULLE « *l'autorité désigne le droit inhérent à une position hiérarchique de donner des ordres et de les voir exécutés* »¹.

3.2.2 Les type de l'autorité

La distinction repose sur les différents fondements sur lesquels se construit le pouvoir, pour cela on distingue ente trois type de l'autorité²:

¹ ROBBINS (S) et autres , *Management : l'essentiel des concepts et pratiques*, 7eme Edition, Edition Nouveaux Horizons, Paris, 2011, p.184.

² HARVARD (B), *Style de leadership : l'animation des hommes*, Edition d'Organisation, 2002, pp.278-280.

- A. L'autorité statutaire** : elle s'exprime par le droit du supérieur de dire au subordonné ; ce qu'il doit faire (quoi), à quel moment (quand), de quelle manière (comment).
- B. L'autorité fondé sur la connaissance** : c'est celle de l'expert, elle se fonde sur le droit d'être consulté et obéi en vertu du savoir que l'on détient.
- C. L'autorité personnelle** : elle repose sur la soumission des membres de l'organisation á les valeurs d'un dirigeant qui se distingue par des qualités difficiles á définir, mais qui permettent á ce chef de se faire obéir spontanément.

Section 2 : Théories et styles de leadership

Cette deuxième section est consacré à la présentation des différentes théories de leadership ainsi d'exposer les styles de leadership qui constituent l'objet de cette recherche.

1. Les approches des traits et de comportement

1.1. Théorie des traits de personnalité

La théorie de leadership basée sur les traits est considérée comme étant la plus ancienne théorie. Cette théorie est fondée sur « *l'identification des caractéristiques personnelles de toutes natures censées distinguer les leaders des non-leaders* »¹.

Les traits ou les caractéristiques de leadership selon cette théorie sont les suivantes ²:

- 1. Dynamisme** : Les leaders affichent un haut niveau d'implication, ils témoignent d'un désir d'accomplissement plus important que la moyenne. Ils sont ambitieux, ont beaucoup d'énergie, travaillent sans relâche et font preuve d'initiative.
- 2. Désir de diriger** : Les leaders expriment un fort désir d'influence et de diriger autrui. Ils aiment endosser des responsabilités.
- 3. Honnête et intégrité** : les leaders tissent des relations de confiance avec les suiveurs en se montrant honnêtes et droit, et en accordant le plus possible leurs actes avec leurs paroles.
- 4. Assurance** : Les suiveurs recherchent chez les leaders l'absence de doute. Ces derniers doivent donc se montrer parfaitement sûrs d'eux s'ils veulent convaincre les autres de la justesse de leurs objectifs et de leurs décisions.
- 5. Intelligence** : Les leaders doivent être suffisamment intelligents pour collecter, synthétiser, et interpréter de grandes quantités d'informations, et être capable de faire partager leur vision, d'aplanir les difficultés et de prendre les bonnes décision.

¹ STEPHEN (R) et autres, Op.cit., p.348.

² Ibid., p.349.

6. **Compétences professionnelles** : Les leaders efficaces ont une connaissance approfondie des problèmes commerciaux, industriels et techniques, ce qui leur permet de prendre et des décisions pertinentes et d'en comprendre les implications.
7. **Extraversion** : Les leaders sont énergiques et pleins de vitalité. Ils sont sociable, sûr d'eux et restent rarement silencieux ou en retrait.

Cette théorie vise à sélectionner un leader par rapport aux traits identifiés comme étant les plus adaptés pour l'exercice du leadership dans une situation donnée. Mais les situations peuvent changer fréquemment, donc ce style de leadership présente des limites importantes.

1.2. Théories de comportement

Les chercheurs définissent cette théorie comme « *C'est l'ensemble des théories fondées sur l'identification des déterminants comportementaux qui distinguent les leaders efficaces des leaders inefficaces* »¹.

Les recherches dans les théories comportementales sont nombreuses, nous allons nous contenter de présenter celles de l'université de Ohio State et Michigan, et la grille managérielle de BLACK et MOUTON.

1.2.1. Les études de l'université d'Ohio et de Michigan

Les études des comportements de leadership sont entamées d'une façon approfondie aux Universités d'Ohio et du Michigan. Ces recherches ont comme but de déterminer les comportements qui sont associés aux leaders, et aident les leaders à exercer leur leadership d'une façon plus efficace et d'améliorer leur rendement.

Les chercheurs définissent les comportements de leadership comme; « *étant ceux par lesquels un individu dirige les activités d'un groupe vers un but commun, les chercheurs identifient finalement deux dimensions dans chaque université qui sont semblables* »².

¹STEPHEN (R) et autres, Op.cit., p.350.

²Ibid., p.351.

Les deux dimensions sont¹:

- **Structuration ou orientation vers la production** : elle mesure la volonté d'un leader à définir et à structurer son rôle et celui de ces employés en vue de d'atteindre un objectif. Autrement dit le leader privilégie l'aspect technique ou productif de travail, se préoccupe essentiellement de l'accomplissement des tâches assignées au groupe et considère ses membres comme des simple vecteurs de cet accomplissement.
- **Considération ou orientation vers l'employé**: elle se rapporte au fait d'un leader entretient des relations de travail caractérisées par l'établissement d'une confiance réciproque et par le respect des idées et des sentiments des employés. Aussi le leader accorde un intérêt particulier aux besoins des employés et accepte leurs différences individuelle.

De ces études de l'université d'Ohio et du Michigan, nous concluons que les comportements efficaces de leadership sont classés selon deux orientations ou dimensions : *les comportements orientés vers l'employé et les comportements orientés vers la tâche.*

Cette constatation a conduit Black et Mouton à mettre l'accent sur l'étude de ces deux dimensions en parallèle.

1.2.2. La grille managériale de BLACK et MOUTON

La grille managériale est défini comme; « *une présentation bidimensionnelle des styles de leadership fondée sur l'opposition entre l'intérêt pour les personnes et l'intérêt pour la production* »². Cette grille permettra de distinguer entre cinq styles de leadership³ :

- A. Le style anémique (1.1)** : Un effort minimum permettant d'obtenir l'exécution du travail suffit à conserver sa place dans l'entreprise.
- B. Le style social (1.9)** : Attention soutenue aux besoins du personnel permettant d'établir de bonnes relations et entraînant une ambiance et un rythme de travail agréables.

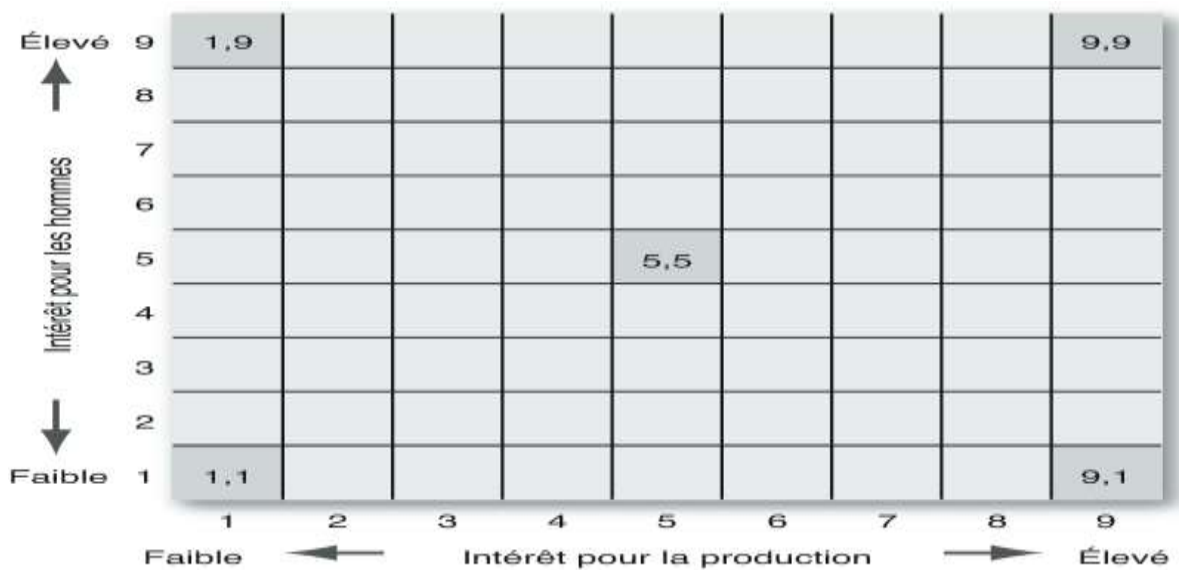
¹ STEPHEN (R) et autres, Op.cit., pp.352-353.

² Ibid., p.354.

³ BERGERON (P), *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications*, 2eme Edition, Edition Gaëtan Morin éditeur, 1995, p.555.

- C. **Le style compromis (5.5)** : L'équilibre entre les impératifs de production et de maintien du moral des employés peut aboutir à des performances correctes.
- D. **Le style autocrate (9.1)** : L'efficacité résulte de la mise en place de conditions de travail conçues pour que l'élément humain interfère le plus possible.
- E. **Le style intégrateur (9.9)** : les individus s'impliquent dans leur travail ; l'interdépendance, née d'un intérêt commun à atteindre les buts de l'entreprise amène confiance et respect.

Figure 2.2 : La grille managériale de Black et Mouton



Source: TIRGHI (S), Op.cit., p.162.

2. Les approches situationnelle et contemporaine

2.1. Approches situationnelle du leadership

Selon ces approches ; « ce sont les contingences situationnelles qui associées aux traits et aux comportements des leaders, permettant de prédire les résultats d'un leadership donné »¹.

Cette approche basée sur l'identification de la situation ou les variables qui peuvent influencer l'efficacité et le rendement de leadership, ainsi, les chercheurs affirment que ce

¹ SCHERMERHORN (J) et autres, *Comportement humaines et organisations*, 2eme Edition, édition ERPI, France, 2002, p.366.

rendement ne peut pas être déterminé seulement en fonction des comportements du leader mais aussi par rapport à la situation et la capacité de leader de s'adapter à la situation.

Parmi les théories situationnelles, nous situons celles de la contingence de FIEDLER (1967), et le modèle proposé par HERSEY et BLANCHARD (1988).

2.1.1. La théorie de contingence de FIEDLER

Théorie selon laquelle « *L'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre d'une part les procédés d'interaction du leader avec ses subordonnés, et d'autre part le degré d'influence et de contrôle que lui confère la situation* »¹.

Cette théorie met l'accent sur :

- Les relations entre leader et membres : qui font référence à l'acceptation du leader par le groupe, au niveau de confiance et de respect des subordonnés envers le leader.
- La structure de la tâche : qui se rapporte à la clarté, à la précision et aux moyens d'accomplir cette tâche.
- Le pouvoir du leader : il constitue le degré d'autorité ou d'influence de celui-ci sur l'embauche, de même que sur la promotion, la discipline et le congédiement, par exemple.

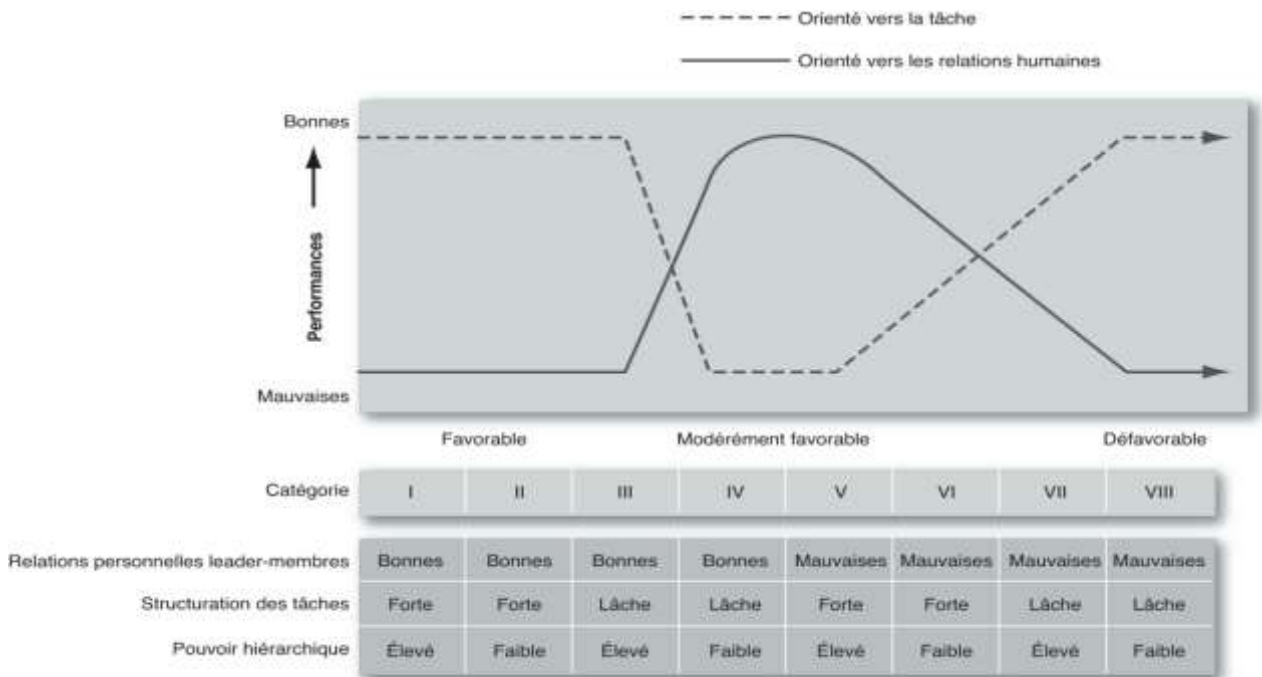
FIEDLER a mis au point un instrument « CMA » pour savoir dans quelle situation il se situe le leader : « *Le questionnaire du collaborateur le moins apprécié (CMA), permettant d'établir si le leader concerné est plutôt orienté vers la tâche (fonctionnel) ou vers les relations humaines (affectif)* »².

En résumé, la relation entre la performance du groupe de travail et le style de leadership et le degré de maîtrise la situation en fonction des variables précédents est présentée dans la figure suivante.

¹ ROBBINS (S) et autres, Op.cit., p.356.

² Ibid., p.356.

Figure 2.3 : Conclusions de Model de Fiedler



Source : ROBBINS (S) et autres, Op.cit., p.357.

Nous concluons que, l'approche axée sur la situation considère que le rendement du leader dépend de la situation et de la capacité de leader de s'adapter à cette situation.

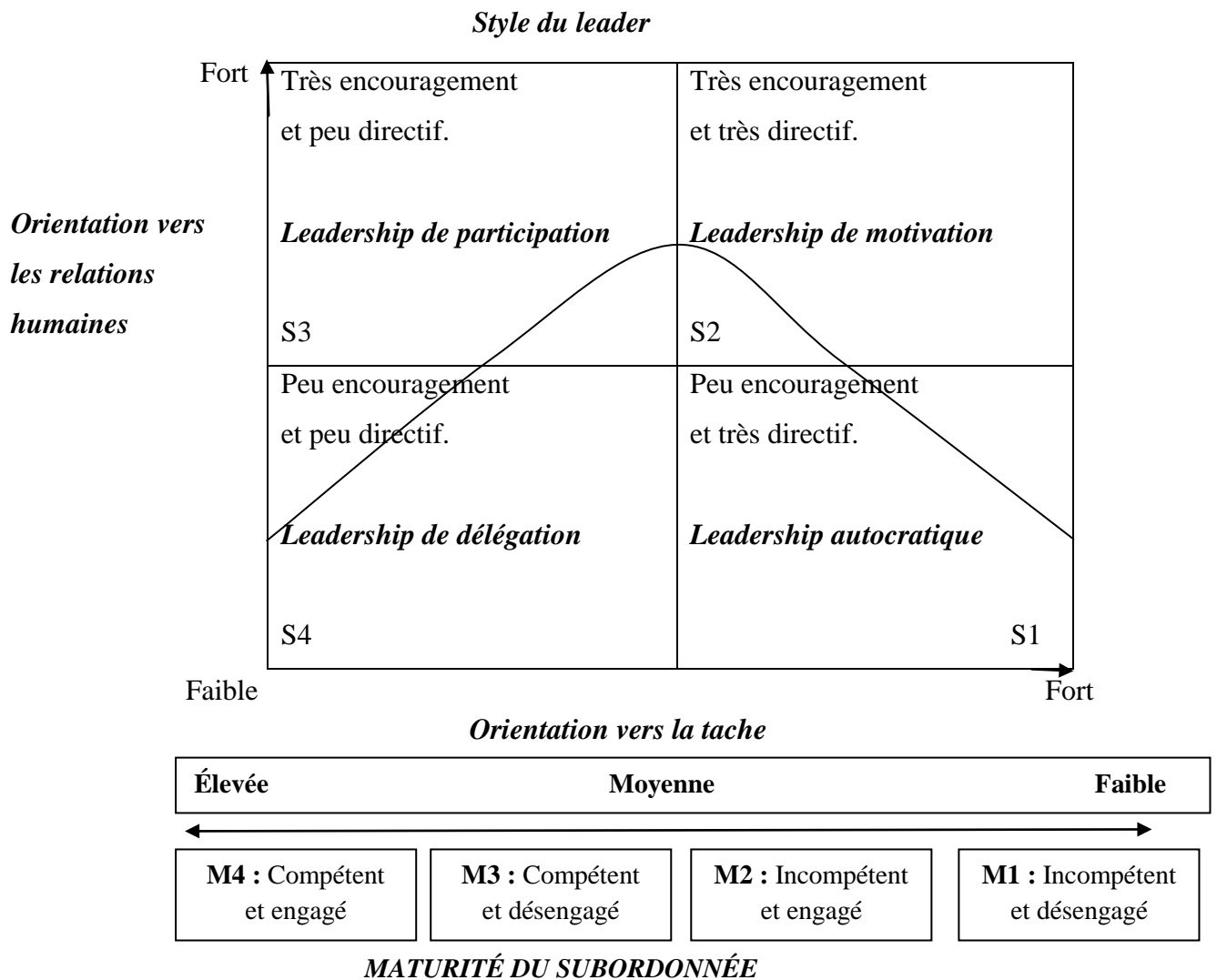
2.1.2. Le modèle de HERSEY et BLANCHARD

Ce modèle¹, souligne que le leader doit être en mesure d'identifier les exigences du travail à accomplir et ce, afin de choisir le style de leadership approprié. Quatre styles de leadership peuvent être adoptés: 1) Délégation, 2) Participatif, 3) Motivation, 4) Autocratique

Selon ce modèle, le leader doit être apte à adapter son style de leadership (orienté vers les tâches et vers les relations), selon le degré de maturité que présente par les subordonnés, celle-ci étant représentée par la volonté, les capacités psychologiques, les aptitudes, l'expérience ainsi que les connaissances reliées à la tâche. Ce modèle est résumé dans la figure suivante.

¹ROBBINS (S) et autres, Op.cit., p.360.

Figure 2.4 : Le model de leadership situationnel de Hersey et Blanchard



Source : ROBBINS (S) et autres, Op.cit., p.360.

2.2. Approches contemporaine

2.2.1. Le model transactionnel

Ce modèle a été développé à partir de la théorie des échanges sociaux qui se basent sur le principe « donnant/donnant », c'est-à-dire que le leader donne une promesse d'une récompense ou d'un bénéfice au subordonné en retour d'un comportement approprié basé sur des conditions préalables et selon ce qui est attendu¹.

Donc, l'accent est mis sur les qualités relationnelles implicites de la transaction qui existent entre le leader et les supervisés.

¹ THRIGI (S), Op.cit., p.180.

2.2.2. Le model transformationnel¹

Ce modèle est appliqué surtout dans les organisations qui s'opère dans un environnement changeant, les leaders transformationnel pousse ses subordonnés, leur inculque le désir d'atteindre un niveau de réalisation qui dépasse les attentes normale.

Les subordonnés sont stimulés à transcender leur intérêt personnel, telle que la sécurité, pour rechercher la satisfaction de leur besoin d'autoréalisation. Sous la gouvernance d'un leader transformationnel, les subordonnés développent leur confiance dans leurs capacités à se dépasser.

2.2.3. Le model charismatique

Model selon laquelle « *Les subordonnés, face à certain comportements, attribuent au leader des compétences extraordinaires ou héroïque* »².

Le modèle du leadership charismatique, dont les assises se rapportent aux traits personnels et aux comportements du leader, est attribuable. Selon HOUSE « *Le leader charismatique est caractérisé par une personnalité suffisamment forte, tel que le soutien l'approche sur les traits, pour exercer une influence significative sur ses employés* »³.

Les caractéristiques de ce style de leadership sont:

- Une confiance en soi inébranlable.
- Une conviction profonde que ses croyances personnelles sont conformes à la morale.
- Une vision du futur (idéal vers lequel tendre) et une croyance profonde en celle-ci,
- Un esprit innovateur.
- Une capacité à promouvoir le changement.

3. Les styles de leadership

Le style de leadership est définit comme « *Le reflète de comportement de leader qu'adopte un cadre envers ces subordonnés dans le but d'atteindre ses objectifs. Il traduit la*

¹ TURGEON (B), Op.cit., p.304.

² ROBBINS (S) et autres, Op.cit., p.366.

³ SCHERMERHORN (J) et autres, Op.cit., p.368.

manière dont un manager use de son pouvoir ou délègue son autorité pour aider ses employés à accomplir leur travail »¹

D'après les théories précédentes, nous avons constaté qu'il existe plusieurs styles de leadership adoptés par les managers, mais dans cette recherche nous avons focalisé sur les principaux styles qui sont associés avec l'objet de la recherche.

Selon le point de vue classique, les divers styles de leadership se situent entre deux extrêmes, l'autocrate et laisser-faire. Et entre c'est deux, il se trouve le style démocrate, et avec l'émergence des nouvelles théories de leadership, il émerge le style transformationnel.

3.1. Leadership autocrate

Un manager autocratique commande, prend toutes les décisions (centralise la prise de décision et refuse de déléguer son autorité) et il exige de ses subordonnés qu'ils fassent leur travail exactement comme il le désire. Il fournit à ses subalternes des instructions précises et leur impose des méthodes ainsi que des objectifs qui lui-même crée. Ses subalternes ne participent aucunement au processus décisionnel ; la communication se fait à sens unique de haut vers le bas. Car il n'a pas confiance en ses subordonnés qu'il juge paresseux et sans ambition. Il croit devoir surveiller et vérifier de près tout ce que font ses subalternes².

La prise de décision liée à l'application de ce style est rapide, mais sans la moindre créativité, par contre un système de contrôle permanent devient nécessaire dans cette situation. Parce que l'absence du chef provoque une chute immédiate de la production.

3.2. Leadership laisser-faire

C'est un manager qui désintéresse du travail à accomplir et de ses subordonnés. Il donne toute latitude à ces derniers de déterminer ce qu'ils doivent faire et de quelle façon. Ce type de supérieur n'amorce donc pas de réel processus d'échange avec ses subordonnés, car il abdique ses responsabilités et n'utilise pas son autorité³.

¹ BERGERON (P), Op.cit., p.545.

² Ibid., p.545.

³ Ibid., p.547.

De l'avis de nombreux chercheurs « *ce type de manager est un anti-leader, car il n'influence rien sur le comportement de ses subalternes* »¹.

3.3. Leadership démocrate

Un manager démocratique encourage ses subordonnés à prendre part au processus décisionnel. Il s'oppose fortement au style autocratique parce qu'il a confiance en ses subalternes et les juge doués d'un esprit imaginatif et novateur.

Tout manager démocratique n'impose pas des idées, mais il en discute plutôt avec ses subordonnés avant de prendre une décision. Il privilège une communication bidirectionnel. Le style démocratique amène un gestionnaire² :

- À déléguer son autorité à ses subalternes.
- À les faire participer à la prise de décision.
- À les laisser libres d'exécuter leur travail comme ils l'entendent.

Ce leadership préfère d'agir comme un agent de liaison et s'assure que les tâches effectuées par les subordonnés sont bien coordonnées, et se préoccupe de créer un bon climat de travail ou la confiance règne, ainsi il favorise le travail en équipe.

3.4. Leadership transformationnel

On peut le définir comme étant « *le leader qui vise à transformer l'état motivationnel des subordonnés en portant son intérêt sur la réalisation des besoins de niveau supérieure tel que l'autoréalisation* »³.

Les chercheurs utilisent une conception de quatre dimensions pour opérationnaliser ce style de leadership⁴:

- **L'influence idéaliste (charisme) :** Le leader est perçu comme un exemple à suivre, car il démontre des capacités exceptionnelles, sa légitimité est basée sur ses

¹ BERGERON (P), Op.cit.p.546.

² Ibid.,p.546.

³ DAOUD (S), Op.cit., p.28.

⁴ TREMBLAY (M) et autres, « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », Revue de gestion, Vol 30, n°2, p.60.

compétences. Ces subordonnés ont le porté à faire confiance car il fait preuve de constance dans ses décisions.

- **La motivation inspirationnelle :** Est présenté par la capacité de leader de développer et de communiquer et de partager avec ses subordonnés leur vision qui soit convaincante et attrayante et ainsi ses objectifs.
- **La stimulation intellectuelle :** Le leader incite ses subordonnés à faire des efforts pour être innovateurs, créatif et à remettre en question les façons de faire.
- **La considération individuelle :** Le leader prend en compte les besoins de ses subordonnés (l'écoute, soutien, apprentissage, etc.)

Section 3 : Leadership et l'empowerment

Il s'agit de rattacher la notion de leadership à celle de l'empowerment. En commençant par étudier le lien entre les deux notions, et la contribution de leadership à la pratique d'empowerment. Et en terminant par mettre l'accent sur l'émergence d'un nouveau style de leadership associé à cette nouvelle exigence managériale « leadership d'empowerment ».

1. Le rôle de leadership dans l'empowerment

Les managers ou les leaders jouent un rôle fondamentale dans l'empowerment des employés, ils influencent la perception et ils donnent les moyens nécessaires pour que les employés soient plus autonomes et empouvoirs.

Mais, malgré l'autonomie conférée par l'empowerment, le rôle des leaders n'est pas réduit, leurs actions deviennent encore plus importantes pour créer un environnement propice à associer l'empowerment.

Selon MAINIERO et TROMLEY « *L'empowerment consiste à créer un climat dans lequel les subordonnés se sentent collectivement responsables de leur propre travail* »¹.

Au-delà, QUINN et SPREITZER affirment que²; le leader qui veut développer l'empowerment dans son organisation doit utiliser quatre leviers :

- Une vision stratégique claire.
- Un climat de travail ouvert et favorise le travail d'équipe.
- Un milieu de travail où la discipline et le contrôle sont importants.
- Un milieu supportant et sécuritaire.

Donc, le leader est un élément important dans la pratique et la mise en œuvre de l'empowerment.

2. L'empowerment et les styles de leadership

L'empowerment est une pratique managériale basée sur le partage du pouvoir et la délégation des responsabilités aux subordonnés, dans un climat de confiance. Il est clair que

¹ BRUNET (L), BOUDREAULT (R), « Empowerment et leadership des directions d'école: Un atout pour une politique de décentralisation », Association canadienne d'éducation de la langue française, Canada, 2001, p.287.

² Ibid., p.287.

cette pratique nécessite un style de leadership qui dépasse les styles classiques fondés sur l'autorité et la centralisation, vers un style plus déléguant et participatif.

– **L'empowerment et le style autocrate**

La relation entre ce style et l'empowerment est faible, car le leader autocrate ne donne pas la possibilité aux employés de participer à la prise de décision. Il centralise la prise de décision et refuse de déléguer son autorité, sauf certaines responsabilités au niveau hiérarchique supérieure, le leader donc n'a pas de confiance en ces employés.

– **L'empowerment et le style laisser-faire**

Malgré la grande liberté qu'accorde le leader à ces employés en matière du choix de la méthode de travail, de la résolution des problèmes, de la prise de décision, etc., ce style de leadership ne permet pas de réaliser un véritable empowerment. En effet, le leader ne participe pas à la prise de décision et il n'influence pas le comportement de ces employés, même en cas d'échec ou de déviation des buts organisationnels.

Donc, il existe une relation entre ce style laisser-faire et l'empowerment mais cette relation est faible et ne permet pas d'atteindre un niveau d'empowerment important.

– **L'empowerment et le style démocrate**

Ce style est adéquate pour l'application de l'empowerment, parce qu'il se repose dans cette pratique sur l'encouragement des employés, la favorisation de travail en équipe, l'amélioration de l'autocontrôle des employés. Ainsi, le leader ou le manager joue le rôle d'un coach pour ces subordonnés, dans une relation gagnant-gagnant.

Donc, en considérant les caractéristiques de ce style démocratique, il existe une forte relation entre ce style et l'empowerment.

– **L'empowerment et le style transformationnel**

L'influence de leadership transformationnel sur la performance des employés est mesurée par le degré d'empowerment atteint par les employés et par le développement de leurs compétences, ce style de leadership pratique la délégation de pouvoir, l'encouragement des initiatives des employés, la participation des employés à la prise de décision. Ainsi, ce style est source d'inspiration et de motivation, etc. Donc, la relation entre ce style et l'empowerment est forte.

3. Leadership d'empowerment

C'est un nouveau style lié directement à la pratique de l'empowerment, le leadership d'empowerment se différencie des autres styles de leadership par l'intérêt qu'il porte au développement des subordonnés en leur permettant de prendre des initiatives, d'être créatifs, d'agir par eux-mêmes et de s'auto-diriger.

3.1. Définition de leadership d'empowerment

Le leadership d'empowerment a été défini comme; « *le leadership qui regroupe un ensemble de pratiques de gestion qui influence positivement les perceptions du travail* »¹.

Dans ce cadre les pratiques concernent principalement; la délégation des responsabilités, la participation à la prise de décision, le partage d'information et le développement des compétences, avec l'acceptation de leader de partager son pouvoir avec ses subordonnés et leur permet d'avoir davantage de responsabilités et d'autonomie dans le cadre de leur travail.

3.2. Les théories de leadership d'empowerment

Selon certains chercheurs, ce style de leadership « leadership d'empowerment » est reposé sur les théories suivantes² :

– **La théorie de l'autogestion :**

L'autogestion ou la gestion de soi est une façon relativement réfléchi de se comporter. Elle est basée sur un fondement, que l'être humain est fondamentalement interactif (n'est pas en fonction des phénomènes qui soit l'expression des facteurs exclusivement internes ou externes) ou les comportements s'apprennent par l'essai et l'erreur (l'expérience). La gestion de soi forme de ce fait un substitut du leadership.

– **La théorie sociocognitive :**

D'après cette théorie, l'individu opère au sein d'une structure causale interdépendante qui implique une causalité triadique réciproque. Selon cette conception transactionnelle du soi et de la société, les facteurs personnels internes (sous forme d'évènements cognitifs, émotionnels, biologiques), les comportements et l'environnement opèrent tous comme des facteurs en interaction qui s'influencent réciproquement.

¹DAOUD (S), Op.cit., pp.4-5.

²Ibid., pp.6-7.

Dans cette théorie, les sujets sociaux sont à la fois les producteurs et les produits de leur environnement.

– **La théorie de la fixation d'objectifs :**

Cette théorie affirme que le fait de fixer des objectifs aux individus permet d'accroître leur motivation ainsi leur performance au travail (les objectifs sont précis et bien définis, l'individu s'estime capable d'atteindre les objectifs, des récompenses lorsque les objectifs sont atteints, l'encadrement adhère aux objectifs et l'individu accepte les objectifs qui lui sont assignés.)

3.3. Comportements de leadership d'empowerment

D'après BURKE et CORUZZ les principaux comportements du « leadership d'empowerment » sont¹ :

- **Encourager** : Le leader aide son personnel à développer ses compétences.
- **Communiquer** : Le leader doit informer son personnel de ses attentes et l'implique dans la prise de décision.
- **Répondre** : Le leader donne à son personnel de la rétroaction quant à leurs performances.
- **Déléguer** : Le leader favorise la prise de décision aux échelons les plus bas de l'organisation.

En résumé², les pratiques de management engagées par le leadership d'empowerment permettent d'influencer les perceptions dégagées par les employés dans leur milieu de travail, principalement, le sens perçu du travail, le sentiment de compétence, le sentiment d'autodétermination et le sentiment d'impact. Ces perceptions relatives à l'empowerment psychologique reflètent l'orientation active d'un individu en regard de son rôle au travail, qui fait en sorte que celui-ci souhaite et se sent capable de façonner son rôle et son milieu de travail.

¹ BRUNET (L), BOUDREAULT (R), Op.cit., p.288.

² DAOUDA (S), Op.cit, p.5.

Conclusion du chapitre

A la fin de ce chapitre, nous pouvons conclure que le leadership est un élément indispensable pour la réalisation de tout changement organisationnel, et plus précisément lorsque ce changement concerne les ressources humaines.

A cet effet, le leadership constitue l'un des principales sources et un axe fondamental pour la mise en œuvre d'une efficace démarche de l'empowerment des employés.

Nous avons aussi constaté que les styles de leadership se différencient selon le comportement de chaque managers vis-à-vis des employés et de la situation, au-delà, la pratique de l'empowerment reste fortement dépendant de l'exercice des styles plus modernes de leadership basés sur le partage la communication et l'encouragement des employés à prendre les initiatives, par contre les styles traditionnel encourage la formation des obstacles à l'empowerment.

Ces propos restent théoriques, et pour les vérifier, nous allons présenter un cas pratique dans une entreprise public dans le troisième chapitre.

***Chapitre 3 : L'empowerment
et les styles de leadership au sein
de l'entreprise ETRAG***

Après avoir traité les différents aspects théoriques de notre étude, en essayant de mettre en évidence les différentes pratiques de l'empowerment et de leadership au sein de l'entreprise, nous allons dans ce chapitre répondre à la problématique centrale de notre travail, et faire le lien entre notre revue de littérature et la réalité de l'entreprise étudiée

Ainsi, nous allons présenter l'entreprise d'accueil, la méthodologie suivie et les résultats de notre enquête menée dans l'entreprise, ainsi que une synthèse globale des points faibles et des points forts observés et proposer quelques suggestions pour l'amélioration de la pratique de l'empowerment au sein de l'entreprise.

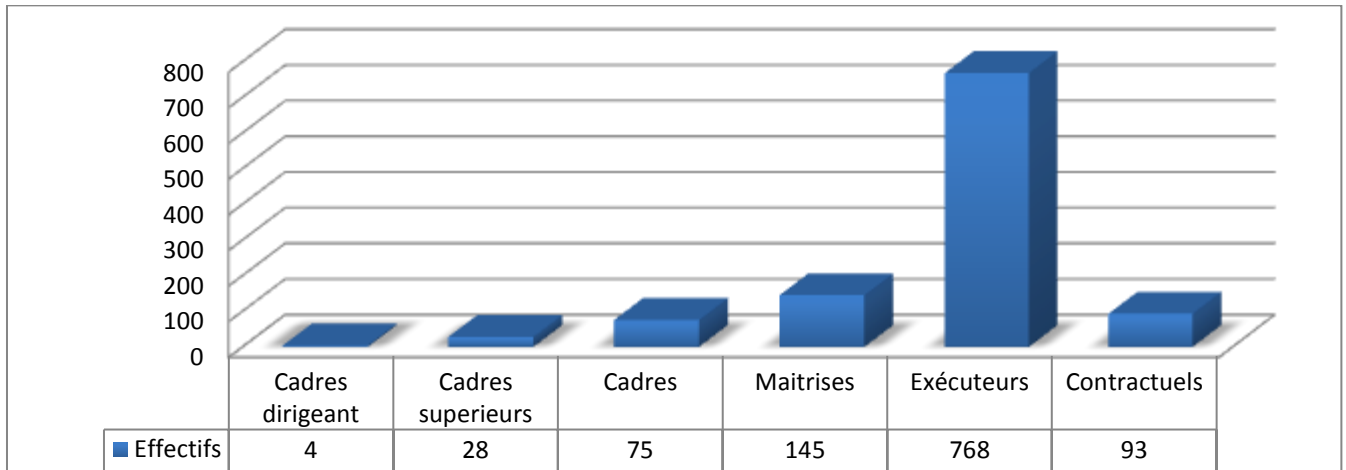
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil

Cette représentation reprend sous forme narrative les principales activités de l'entreprise et de ses différents divisions et départements.

1. Des généralités sur l'entreprise

- *Dénomination de l'établissement* : Entreprise Économique des Tracteurs Agricoles.
- *Statut juridique* : EPE/SPA (Entreprise Publique Économique/Société par Action).
- *Domaine d'activité* : Industrie mécanique, ETRAG assure la production de façon fortement intégrée des tracteurs agricoles :
 - Fabrication et vente des tracteurs agricoles 68 CV à 100 CV de 2 et 4 WD.
 - Sous-traitance dans les activités de (fonderie, forge, chaudronnerie, usinage mécanique, traitement thermique et fabrication d'outillages).
 - SAV (service après-vente) et rénovation des tracteurs.
- *Date de création* : 29 Juin 2009 suite à la scission de CMT (Complexe Moteurs Tracteurs).
- *Capital social* : 4.456.080.000 DZD.
- *Capacité de production* : 2500 tracteurs /an.
- *La localisation* : ETRAG se située dans la zone d'Elkhroube à 20 km du centre de la wilaya de Constantine.
- *La certification de l'entreprise* : ETRAG est certifié par ISO 9001 version 2008.
- *La surface* : ETRAG occupe un terrain d'une superficie de 33 Hectares dont 6.2 couverts.
- *Le personnel* : ETRAG compte 1113 employés répartis comme suit :

Figure 3.1 : Répartition des effectifs d'ETRAG



Source : La direction des ressources humaines

2. Historique

En 1982, la société mère Sonacome a fait l'objet d'une restructuration pour donner naissance à l'entreprise de production de matériels agricoles (PMA).

En 1997, l'entreprise PMA a été réorganisée, pour faire apparaître l'EPE CMT Spa, une nouvelle configuration organique mieux adaptée à l'évolution économique du pays.

En 2009, la CMT était duré jusqu'à cette date, à laquelle les pouvoirs publics, animés par la volonté d'inscrire le complexe de Oued Hamimime dans une dynamique de modernisation procédèrent à la scission de l'EPE CMT Spa en deux entreprises distinctes : l'Entreprise Tracteurs Agricoles, **EPE ETRAG Spa**, dont l'objet est la fabrication et le développement des tracteurs agricoles et l'Entreprise Moteurs, **EPE EMO Spa**, dont l'objectif est la fabrication et le développement des moteurs.

Partenariat

En 2012, ETRAG a conclu un partenariat industriel et commercial avec **AGCO¹ Massey Ferguson** (AGCO : L'un des leaders mondiaux dans la fabrication du machinisme agricole), par la création d'une joint-venture (société mixte) de droit Algérien, dénommée Algerian Tractors Company par abréviation **ATC Spa**, les principaux actionnaires sont :

- ETRAG 36%.

¹ AGCO Corporation : est une entreprise américaine de fabrication et de distribution de matériels agricoles, fondée en 1990. Son siège social est situé à Duluth, dans l'État de Géorgie, aux États-Unis.

- PMAT² (Production Métallique Agriculture Tracteur) 15%.
- AGCO Massey Ferguson 49%.

L'objectif de ce partenariat réside à atteindre la production 5000 tracteurs/an, au bout de 5 années.

Au titre de ce partenariat obéissant à la règle des 51/49% relative à l'investissement étranger, le management opérationnel de l'usine de l'ETRAG, qui sera réorganisée et modernisée, sera confié à la partie américaine.

3. Les missions et l'organisation de l'entreprise

3.1. Missions et objectifs

En général l'entreprise a pour mission de gérer toutes les activités industrielles relatives à la fabrication des tracteurs et la préparation et réalisation des plans annuels et pluriannuels de développement.

Au-delà de cette mission il y'a des objectifs que l'entreprise vise :

L'objectif économique : la finalité est d'offrir le meilleur rapport qualité /coût pour réaliser davantage des profits et se permettre l'extension de son activité.

L'objectif commerciale : l'aspect commerciale est très important dans l'entreprise ce qui l'oblige à être plus orientée vers les usagers de produit et nécessite la mise en valeur le produit et l'assurance d'une haute qualité de prestations.

L'objectif social : étant une entreprise publique, tout profit réalisé est donc destiné au portefeuille de l'état et pourra être dépensé dans des buts sociaux

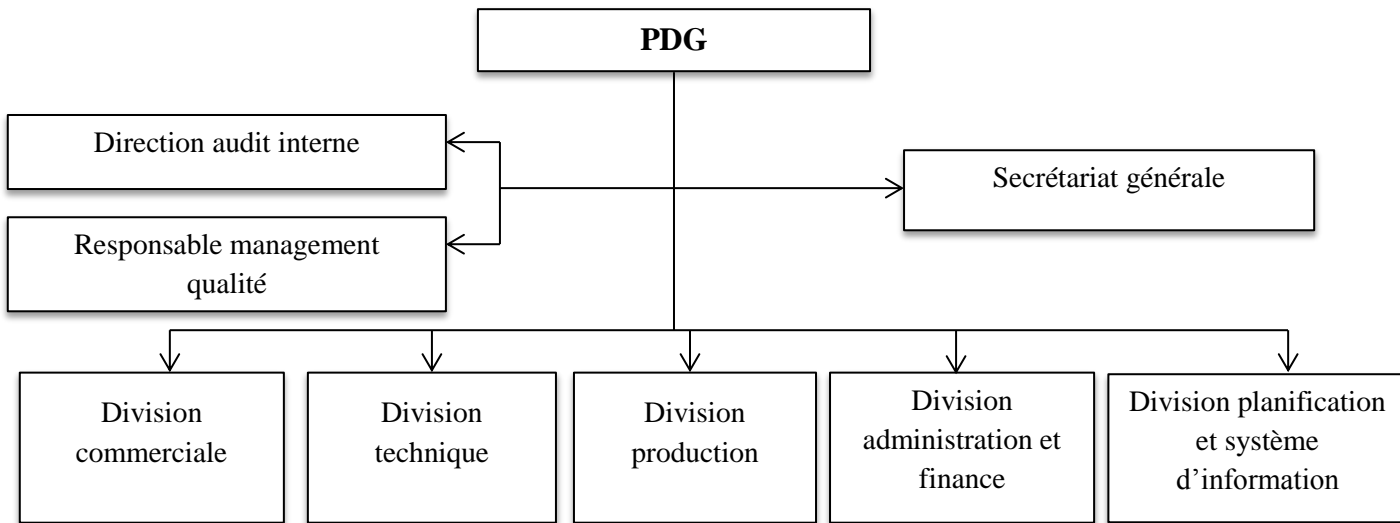
Les objectifs généraux de l'entreprise s'articulent autour des axes de développement suivants :

- Assurer la pérennité de l'entreprise par un taux de croissance annuel permettant le développement de l'entreprise.
- Améliorer les compétences du personnel de l'entreprise et rester à l'écoute des clients afin de faire face à la concurrence.

² L'entreprise publique économique PMAT spa, créée en Mai 1998 à la suite de la restructuration de la société mère PMA, a pour mission la commercialisation, le service après-vente, la maintenance des équipements et la pièce de rechange du machinisme agricole au niveau national et international.

3.2. L'organisation de l'entreprise

Figure 3.2 : l'organigramme d'ETRAG



Source : la direction des ressources humaines

– Les missions de chaque direction dans l'organisation³

Au sommet de l'organisation de l'entreprise il y a le président directeur général (le **PDG**) qui est le premier responsable de la politique générale de l'entreprise en effet il s'occupe de:

- L'élaboration et l'actualisation de la politique générale de l'entreprise.
- La définition des grandes lignes de la stratégie de l'entreprise et le contrôle de sa mise en œuvre.
- L'affectation des ressources et des moyens.
- La prise en charge du bon fonctionnement de l'entreprise.

Le PDG a beaucoup d'autre tâche administrative comme la validation des plans de formation, la représentation d'entreprise, etc.

Au bureau du président directeur général il est attaché **le responsable du management de la qualité et l'auditeur interne** :

- Le responsable du management de la qualité veille à une meilleure qualité possible du produit en maîtrisant tout ce qui entre dans sa production.

L'organisation de l'entreprise est composée de cinq divisions, ainsi le secrétariat général.

³ Documentation de la direction des ressources humaines.

1. Secrétariat général (SG)

Le secrétariat général est chargé d'élaborer la stratégie de l'entreprise et la présente aux organes de gestion légaux, met en œuvre des décisions arrêtées par ses organes légaux. Il a aussi pour mission de présenter des comptes rendus sur les résultats obtenus, de contrôler le fonctionnement de l'ensemble des structures de l'entreprise ; préparer les réunions des conseils d'administration et la réunion trimestrielle d'évaluation.

Pour la réalisation de ses tâches, le secrétariat général est aidé par des assistants et d'un service relations extérieurs. La structure du SG comprend :

- Service juridique.
- Service contrôle de gestion.
- Service Hygiène et sécurité.

2. Division administration et finances (DAF)

Cette division comporte deux directions :

2.1. Direction des finances et comptabilités

La direction a pour mission d'établissement du bilan et compte de résultats de l'entreprise, l'évaluation des besoins financiers de l'entreprise, la gestion des fonds disponibles et élaboration et l'actualisation du plan de financement, comptable de l'entreprise.

La direction des finances et comptabilités comprennent :

- Service comptabilité générale, analytique et trésorerie.

2.2. Direction des ressources humaines (DRH)

La direction a pour mission de définir la politique de développement de ressources humaines dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, de consolider le budget du personnel, d'élaborer le plan de formation pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise, de négocier avec le partenaire social (convention collective, accords collectifs) et d'élaborer le règlement intérieur et veiller à son application. La direction des ressources humaines comprend :

- Département gestion du personnel : Service paie et Service gestion du personnel.
- Département recrutement et développement ressources humaines : Service recrutement et gestion des compétences, Service formation et Service prévention médecine du travail.

3. Division commerciale (DC)

La division commerciale comprend deux directions :

3.1. Direction approvisionnement

La direction approvisionnement a pour mission de satisfaire les besoins de l'entreprise dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délais conformément à la réglementation en vigueur, de préparer, négocier et conclure l'achat relatif aux matières premières, la sous-traitance (ETRAG en tant que donneur d'ordre) au niveau national et la gestion du transport des marchandises. La direction approvisionnement comprend :

- Service Achat.
- Service transit et administration achat.

3.2. Département commercial (vente)

Le département a pour mission de réaliser les objectifs de vente et/ou mise à disposition des produits de l'entreprise aux différents clients, de définir la stratégie à l'export en s'informant sur le marché et les perspectives économiques, ainsi définir les plans de publicité et de promotion, d'informer les utilisateurs du meilleur emploi et de l'entretien des produits ETRAG. Le département commercial comprend :

- Service ventes et prestation.
- Service après-vente et rénovation.

Le département envisage de créer une section Marketing ou écoute client

4. Division planification et systèmes d'information (DPSI)

Elle comprend deux directions :

4.1. Direction systèmes d'information (DSI)

La direction a pour mission de la conception, la mise en place et l'adaptation des structures de l'entreprise en s'assurant en permanence de leur cohérence globale, l'élaboration, la mise en place et l'adaptation des systèmes d'information appropriés, l'exploitation et la maintenance des différents projets informatiques. La direction des systèmes d'information comprend :

- Service Informatique.
- Service Organisation.

4.2. Direction planification matières (DPM)

La direction a pour mission de gérer la pièce usinée et la pièce achat au niveau du stock permettant d'assurer la bonne marche de l'unité, de suivre le programme prévisionnel de production à partir d'un C.B.N (calcul du besoin net) en pièces achats et fabriquées, de lancer et suivre les ordres de fabrication, l'élaboration du programme d'approvisionnement. La direction planification matières comprend :

- Service gestion physique des stocks.
- Service gestion prévisionnelle.

5. Division technique (DT)

Elle comprend trois directions :

5.1. Direction technique (DTK)

La direction a pour mission de l'élaboration des études technico-économiques pour l'introduction de nouveaux produits, de l'amélioration des produits déjà en production, l'élaboration des études de normalisation et de standardisation des matières et composants des produits de l'entreprise. La direction technique comprend :

- Service suivi du produit.
- Service contrôle qualité.
- Service méthodes.

5.2. Direction maintenance (DM)

La direction maintenance a pour mission d'assurer la maintenance des équipements, des installations et des utilités et des dossiers techniques et historiques des machines et des engins et leurs mises à jour et la fabrication, la gestion et le suivi de la pièce de rechange

5.3. Direction investissement (DI)

La direction a pour une mission de la réalisation et le suivi des investissements au niveau de l'entreprise.

6. Division production (DP)

C'est la division de base de l'entreprise, Le potentiel industriel d'ETRAG est structuré selon une spécialisation technologique inter dépendante :

- Direction Fabrication Brut.

- Direction Fabrication Mécanique.

Ces directions sont soutenues par une direction technique regroupant les activités étude et développement, méthodes et maintenance.

6.1. Direction fabrication brut (DFB)

La direction fabrication brut est chargée de fabriquer des pièces de forge et de tôlerie et d'assurer les besoins des autres processus de fabrication en matière de pièces brutes en fonte et aluminium suivant des exigences techniques, de fonctionnalité et de délais. Réaliser le programme de sous-traitance (commande client, émises par la division commerciale). Elle est composée de deux départements et un service :

Département Fonderie : Ce département est spécialisé dans la fabrication des pièces en fonte ou en aluminium pour moteurs, tracteurs, machines-outils et divers. Elle est constituée de quatre ateliers :

- Atelier Fusion.
- Atelier moulage mécanique et noyautage.
- Atelier moulage manuel et parachèvement.
- Atelier aluminium.

Département Forge Chaudronnerie : Le forgeage est la transformation du métal sous l'action de déformation à chaud. Il est particulièrement adapté pour les pièces nécessitant des performances mécaniques élevées. L'atelier forge se compose de deux sections :

- Atelier de forge.
- Atelier soudure et tôlerie.

Service Lancement et suivi Fonderie et Forge

6.2. Direction de fabrication mécanique (DFM)

La direction de fabrication mécanique est chargée de mettre à la disposition du montage des pièces conformes aux exigences techniques pour la réalisation du programme de production et des commandes des pièces de rechange. Elle se compose de deux départements et un service qui sont :

Département Usinage : Ce département produit des pièces finies à partir des pièces brutes venant du département fonderie et chaudronnerie. Il est composé de 3 ateliers :

- Atelier tournage.
- Atelier traitements thermiques.
- Atelier Taillage engrenage et rectification.

Département Usinage en Chaîne : comprend deux ateliers :

- Atelier Usinage en Chaîne.
- Atelier usinage mixte.

Service ordonnancement : Assurer le suivi des ordres de fabrication selon un délai projeté.

Section 2 : La méthodologie de la recherche

Dans cette section, nous allons présenter les différentes étapes que nous avons suivies afin de collecter des données assez pertinentes pour répondre à nos questionnements et tester nos hypothèses. Tant, par rigueur scientifique que par souci de transparence, nous allons justifier notre démarche générale de recherche et nos choix méthodologique. À cet effet, nous exposons dans cette section le choix de la méthode de recherche, l'outil de collecte de données, la description de l'échantillon et les mesures statistique adoptées, enfin nous allons tester la fiabilité interne de notre questionnaire avant de poursuivre avec l'analyse des donnés dans la prochaine section.

1. La méthode de la recherche

1.1 Choix de la méthode de recherche

Dans cette étude, nous voulons étudier la relation entre l'empowerment et les styles de leadership. De ce fait, **l'aspect quantitatif** semble se distinguer dans cette partie de recherche. L'existence de variables intervenantes, identifiées à priori dans des études théoriques antérieures, et qui composent l'ensemble du processus que nous avons identifié et que nous allons expérimenter, ne fait que reconforter notre choix de l'orientation quantitative de cette recherche qui nous semble la plus appropriée pour dégager l'information pertinente.

1.2. Outil de collecte de données

L'instrument de collecte de données le plus utilisé dans les recherches quantitatives, et plus précisément dans les sciences de gestion, est **le questionnaire**. En ce qui concerne notre recherche, le choix d'un tel outil était presque évident. Tout d'abord, dans un contexte d'une recherche auprès d'une organisation, un tel outil est le moins complexe dans sa mise en place, permet d'obtenir un plus grand taux de participation, assure l'anonymat et la confidentialité des répondants et donne une plus grande flexibilité dans les conditions de réponse par son caractère d'auto-administration (l'enquêté répond seul au questionnaire).

Par ailleurs, un questionnaire adéquatement élaboré, nous permet de mesurer toutes les variables que nous avons considérées dans la recherche de manière assez efficace. En effet, les répondants nous livrons leurs premières impressions dans les réponses et nous obtenons ainsi des informations assez intéressantes et cohérentes qui vont nous servir à l'obtention de résultats fiables et valides ainsi que des conclusions pertinentes.

Objectifs de questionnaire :

Notre questionnaire vise les objectifs suivants :

- Identifier les styles de leadership exercé par les cadres supérieurs de l'entreprise.
- Déterminer le niveau d'empowerment pratiqué au sein de l'entreprise.
- Étudier la relation entre le niveau d'empowerment et les styles de leadership pratiqué dans l'entreprise.
- Déterminer les principaux obstacles à la pratique de l'empowerment au niveau de l'entreprise.

Conception de questionnaire :

Pour vérifier les buts de l'enquête, nous avons élaboré un questionnaire qui se compose de deux parties plus une introduction (voir l'annexe III).

L'introduction est un petit texte présentant l'objet du questionnaire.

La première partie est composée de trois sections en relation avec les questions de la recherche, ces trois sont les suivantes :

- Section 1 : elle inclut les styles de leadership exercés dans l'entreprise, qui sont vérifiés par 9 items selon la perception des employés (3 items pour le style démocrate, 2 items pour le style autocrate, 2 items pour le style laisser-faire, 2 items pour le style transformationnel).
- Section 2 : elle inclut les niveaux de l'empowerment exercé dans l'entreprise, elle comprend 7 items.
- Section 3 : elle inclut les obstacles liés à la pratique de l'empowerment dans l'entreprise, elle comprend 10 obstacles parmi lesquels nous allons détecter les principaux quatre obstacles selon la perception des employés.

La deuxième partie c'est une fiche signalétique, afin de ressortir les informations sociodémographiques ou le profil des répondants (sexe, âge, niveau d'étude, nature de poste occupé, l'expérience, nombre de formation suivi par l'employé dans l'entreprise).

Types de questions :

Le questionnaire comporte :

- Des questions fermées : ou l'interrogé devait choisir une réponse parmi celles proposées ;
- Des questions ouvertes sous forme d'échelle de Likert;
- Une question à choix multiple : ou l'interrogé pouvait choisir plusieurs réponse parmi celles données ou/et en proposer d'autres.

1.3. Description de l'échantillon

Le choix de l'échantillon a été dicté par la nature même de notre thème. Dans le besoin de notre enquête nous avons choisi de distribuer notre questionnaire au niveau des services de l'entreprise, les services concernés sont 16 parmi les 20 services existant dans l'entreprise (l'enquête a examiné 80% de l'ensemble des services de l'entreprise).

Donc, la population de notre enquête se constitue principalement de cadres moyens (intermédiaires) ainsi que les maitrises et les exécutions de chaque service.

Sur un nombre de 55 questionnaires distribués, nous avons recueilli 54 questionnaires, avec 3 questionnaires non complets ou non valides. Ce qui fait un nombre des répondants final de 51, soit un taux de réponse de 92.72%.

NB : Les employés au niveau des ateliers de production (15 ateliers ; avec un nombre de 680 employés, les plus part ce sont des exécutions et des contremaitres). Ne constituent pas une cible pour l'étude à cause de ;

- Leur niveau des compétences et de qualification qui est insuffisant,
- Nous ne pouvons pas passer à pratiquer l'empowerment au niveau les plus bas avant de l'exercé dans les niveaux moyens et intermédiaires.

La méthode de l'échantillonnage :

Pour déterminer notre échantillon nous avons suivi la méthode d'échantillonnage de convenance, il a été choisi selon la méthode d'échantillonnage dite « Empirique » (non probabiliste). C'est-à-dire que nous avons interrogé les personnes que nous avons rencontrées dans les services de l'entreprise (les services sont constitués principalement par des cadres intermédiaires), de plus nous n'avons interrogé que les gens qui acceptent de répondre et qui sont capables de nous fournir des informations utiles sur le sujet d'étude.

2. La démarche statistique

2.1. Logiciel de statistique

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences): Nous avons utilisé logiciel SPSS version 21, pour l'analyse des données à travers le calcul des différents coefficients et mesures tels que :

- **La moyenne** : La moyenne mesure la tendance centrale des réponses.
- **Le coefficient d'Alpha de Cronbach** : Nous avons utilisé ce coefficient pour mesurer la fiabilité interne de chaque échelle de mesure (exemple ; pour vérifier l'exercice de style démocrate nous avons utilisé 3 items, ces trois items constituent l'échelle de mesure de style démocrate. Donc, le coefficient d'alpha de Cronbach évalue la fiabilité interne de l'échelle de style démocrate). Ce coefficient est acceptable pour poursuivre l'analyse des données lorsqu'il est supérieur à **0.6** (60%).
- **Le coefficient de corrélation de Pearson** : Ce coefficient est utilisé pour déterminer la nature de la corrélation (la relation) entre deux variables, les valeurs de Pearson sont entre **[-1. +1]** :
 - Si ce coefficient est égale à Zéro (**Pearson= 0**), cela signifie qu'elle n'existe pas une corrélation entre les deux variables.
 - Si la valeur de Pearson est supérieure à Zéro, c'est-à-dire que leur valeur est entre] **0 et 1**], cela signifie qu'elle existe une corrélation positive entre les deux variables.
 - Si la valeur de Pearson est inférieure à Zéro, c'est-à-dire que leur valeur est entre **[-1 et 0 [**, cela signifie qu'elle existe une corrélation négative entre les deux variables.

2.2. L'échelle et les classes de Likert

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

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

Tableau 3.1 : L'intervalle des classes de Likert

Numéro	Les classes	L'intervalle de la classe
1	Tout a fait d'accord	[1.00 – 1.80 [
2	D'accord	[1.80 – 2.60 [
3	Neutre	[2.60 – 3.40 [
4	Désaccord	[3.40 – 4.20 [
5	Tout a fait désaccord	[4.20 – 5.00]

Source : ELFARA (A), « Analyse des données d'un questionnaire par SPSS », Séminaire international de JM, 2009, p.26.

in <http://www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d=1265386109>

3. Analyse de la fiabilité interne de questionnaire

Afin de s'assurer de la fiabilité interne et de la fidélité de nos échelles de mesures, nous avons voulu évaluer cette consistance interne avec la mesure du coefficient **d'alpha de Cronbach**. Cette méthode nous donne une indication sur la cohérence globale des différents éléments qui constituent l'échelle de mesure.

3.1. Échelle de mesure des styles de leadership

Les mesures de la fiabilité interne de l'échelle des styles de leadership sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 3.2 : Mesure de la cohérence interne de l'échelle des styles de leadership

Construits	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments ⁴
Style démocrate	0.871	3
Style autocrate	0.727	2
Style laisser-faire	0.690	2
Style transformationnel	0.819	2
La cohérence globale de la première section	0.776	9

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

Analyse : Nous constatons à partir du tableau ci-dessus, que les valeurs de l'alpha de Cronbach relatives aux échelles de mesure des différents styles de leadership est supérieures à 0.6 dont (0.871 pour la fiabilité de l'échelle de style démocrate, 0.727 pour la fiabilité de l'échelle de style autocrate, 0.690 pour la fiabilité de l'échelle de style laisser-faire, 0.819 pour la fiabilité de l'échelle de style transformationnel).

Ces mesures nous donnent un degré de fiabilité globale de **0.776** de la première section, qui signifie que les échelles des mesures des styles de leadership sont fiable pour l'analyse des donnés. En pratique nous voudrions que ce coefficient soit supérieur à 0,6 afin de poursuivre avec d'autres analyses.

⁴ Nombres des items incluent pour la mesure de chaque style.

3.2. Échelle de mesure de l'empowerment

Les mesures de la fiabilité interne de l'échelle de niveau d'empowerment sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3.3 : Mesure de la cohérence interne de l'échelle de l'empowerment (Statistiques de fiabilité)

Construit	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments ⁵
Le niveau de l'empowerment	0,892	7

Source : élaboré par nous-même à l'aide de logiciel SPSS version 21

Analyse : Nous constatons à partir de ce tableau, que la valeur de l'alpha de Cronbach obtenue pour la mesure de l'échelle de niveau de l'empowerment est de **0.892**. Cette valeur est très satisfaisante et très acceptable (supérieure à 0.6).

3.3. Mesure de la cohérence globale des échelles d'étude

Tableau 3.4 : Mesure de la fiabilité globale interne de questionnaire

Construit	Alpha Cronbach	Nombre d'éléments
Les styles de leadership	0.776	9
Le niveau de l'empowerment	0.892	7
La fiabilité de questionnaire	0.834	

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

Analyse : Nous constatons à partir du tableau 3.4, que la valeur de l'alpha de Cronbach relative aux deux sections de questionnaire (**0.776** pour l'échelle des styles de leadership et **0.892** pour l'échelle de niveau de l'empowerment) est de **0.834**. Cette valeur est acceptable, il faut que ce coefficient soit **supérieur à 0,6** pour poursuivre avec d'autres analyses. Donc, **Le questionnaire est fiable** pour l'analyse des données.

⁵ Nombre des items pour mesurer le niveau d'empowerment.

Section 3 : Synthèse des résultats et discussion

Pour réaliser l'objectif de la recherche qui est de «étudier la relation entre l'empowerment et les styles de leadership au sein de l'entreprise ETRAG ». Nous allons dans cette section analyser et synthétiser les données, afin de répondre aux sous questions de la recherche :

- Quelles sont les styles de leadership exercé au niveau de l'entreprise ?
- Quelle est le niveau de l'empowerment pratiqué au niveau de l'entreprise ?
- Existe-t-elle une relation entre le niveau de l'empowerment et les styles de leadership pratiqué dans l'entreprise ?
- Quelles sont les obstacles à la pratique de l'empowerment dans l'entreprise ?

1. Analyse le profil des répondants

Les tableaux de (3.5 à 3.7) et les figures de (3.3 à 3.8) présentent les effectifs et les pourcentages des variables sociodémographiques retenues.

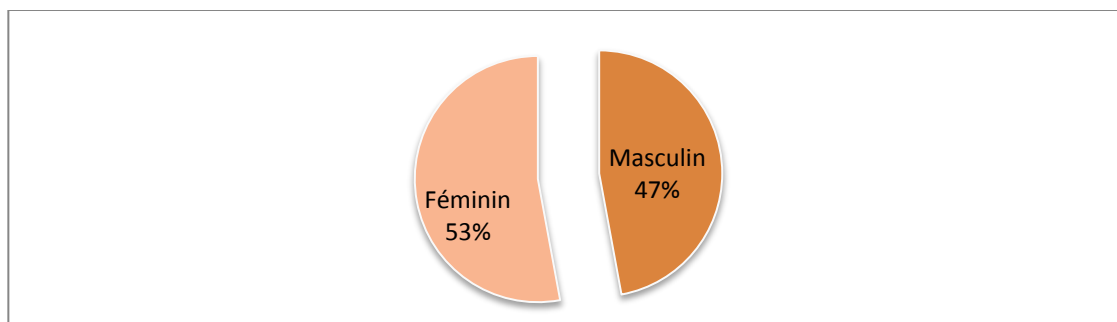
– Sexe

Tableau 3.5: Sexe des répondants

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Masculin	24	47.1%
Féminin	27	52.9%
Total	51	100%

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

Figure 3.3 : Répartition de sexe des répondants

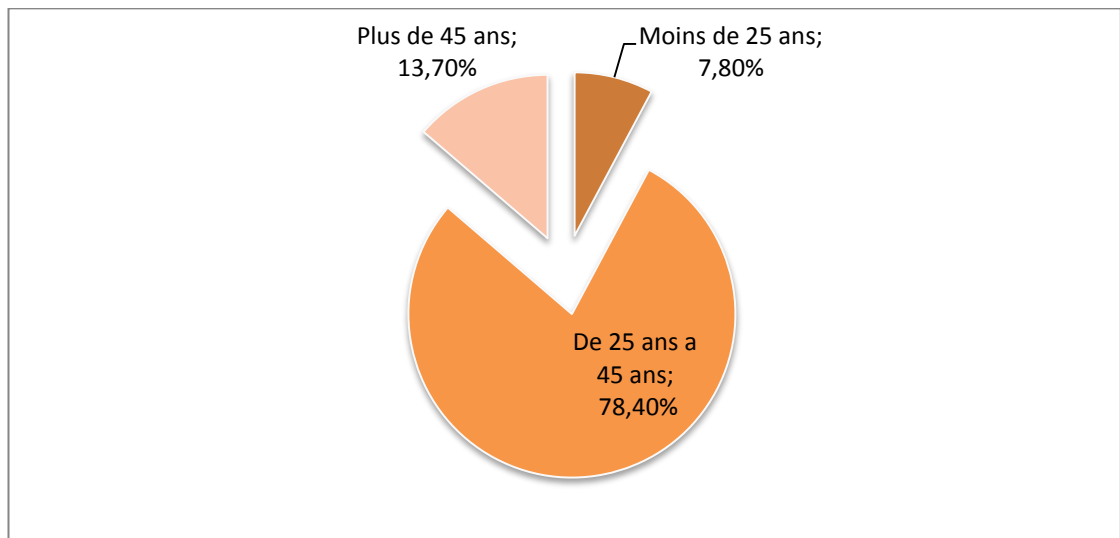
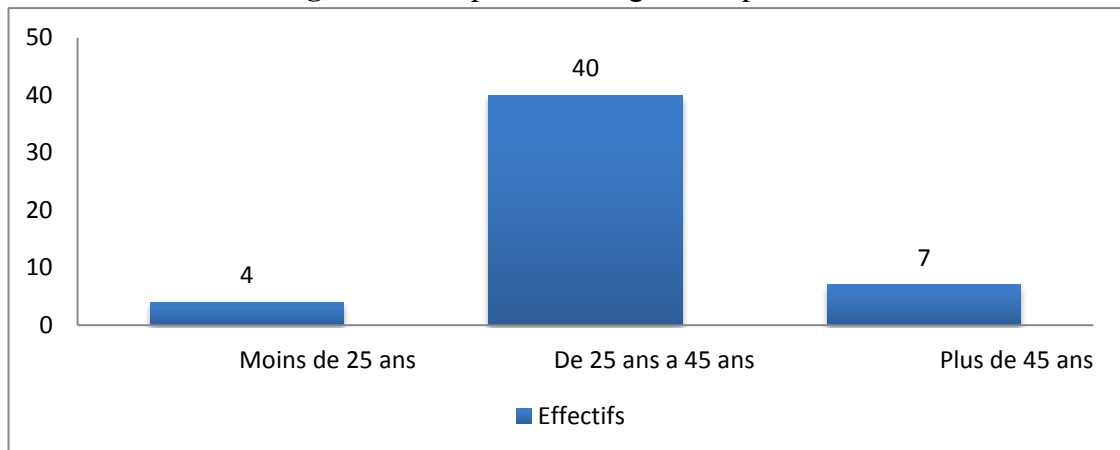


Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel 2010

Analyse : Ce tableau et cette figure montrent que **47%** des répondants sont des hommes et **53%** sont des femmes. Donc l'échantillon est réparti d'une façon uniforme.

– **Tranche d'âge**

Figure 3.4: Répartition d'âge des répondants

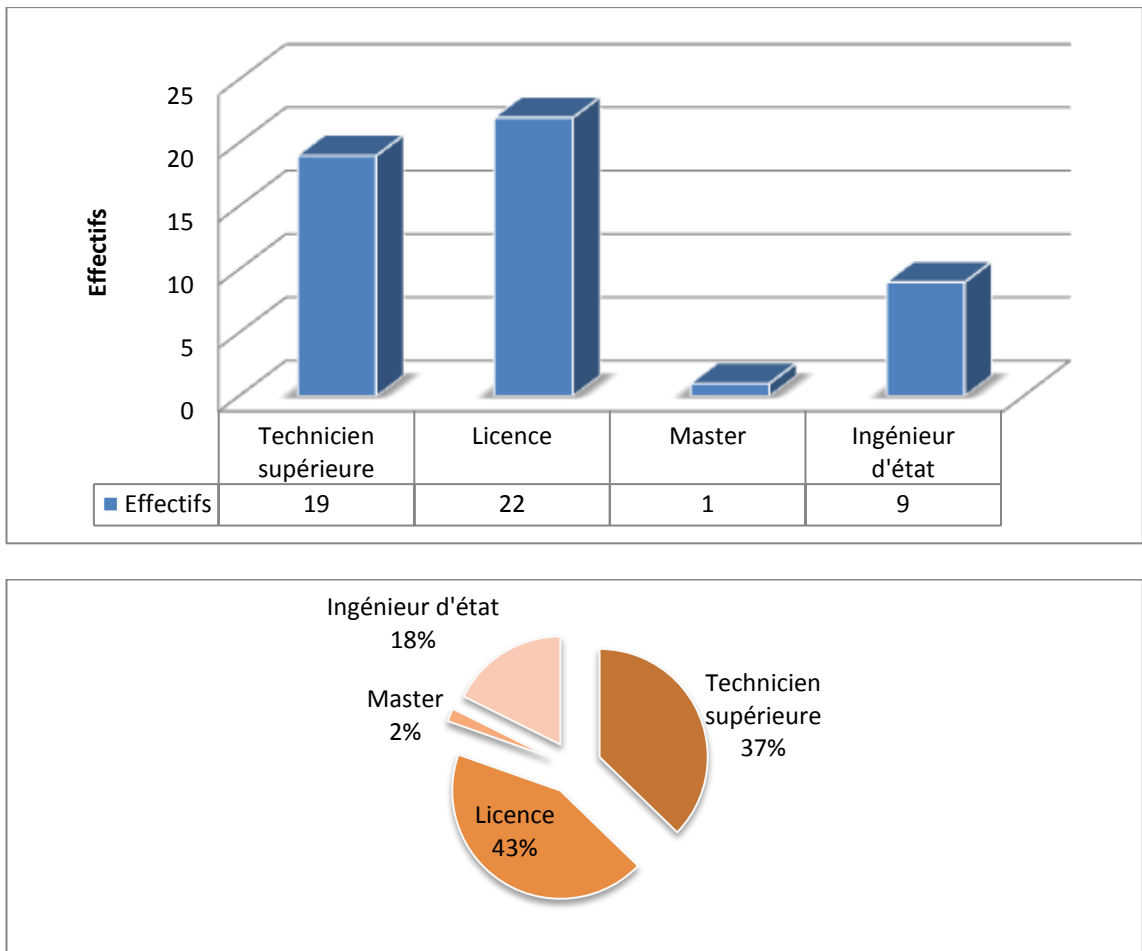


Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel 2010

Analyse : ces figures indiquent que **86.2%** des répondants sont âgés de 45 ans et moins. Donc, les employés de l'entreprise sont la plus part des jeunes.

– Niveau d'étude

Figure 3.5 : Niveau d'étude des répondants



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel 2010

Analyse : La population est instruite, plus de **63%** sont détenteurs d'un grade universitaire, et **37%** sont des TS (technicien supérieure).

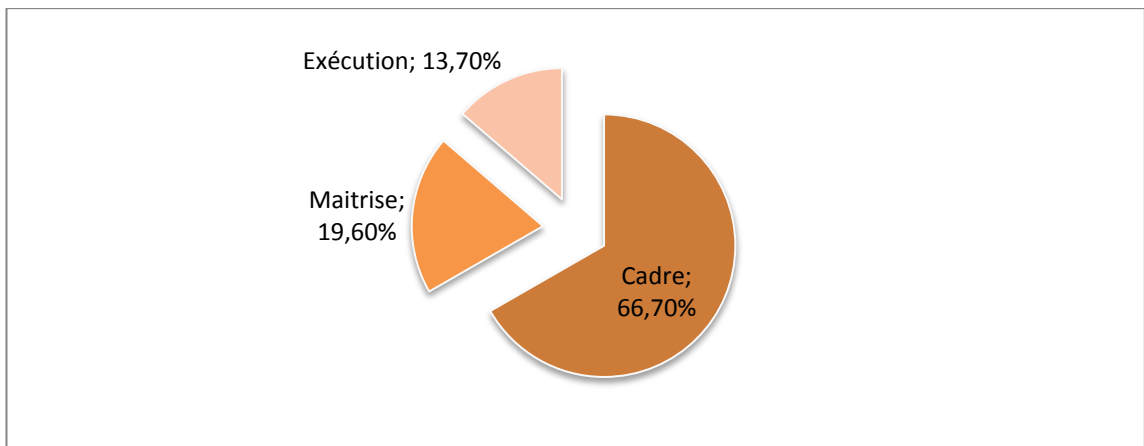
– Nature de poste

Tableau 3.6 : Nature de poste des répondants

Nature de poste	Effectifs
Cadre	34
Maitrise	10
Exécution	07
Total	51

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

Figure 3.6 : Répartition des répondant selon de la nature de poste occupé



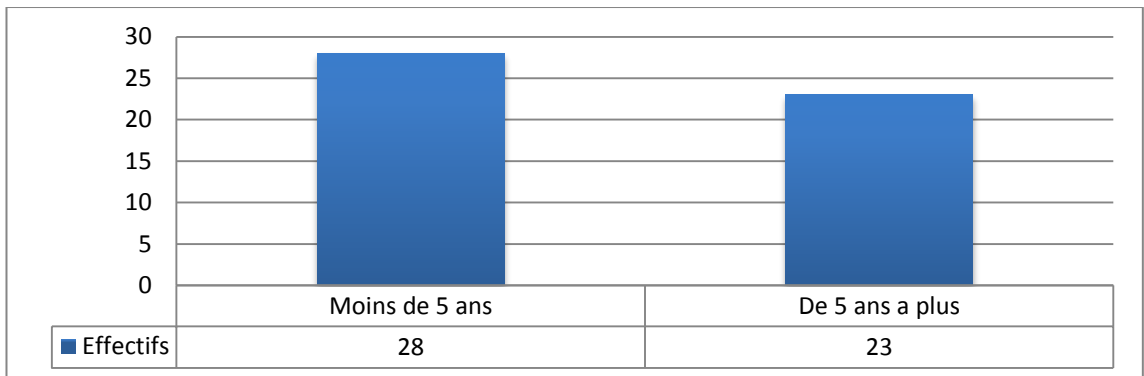
Source : élaboré par nous-même à l'aide de logiciel Excel 2010

Analyse : La lecture de ce tableau nous montre que la majorité (**66.7%**) des répondants sont des cadres c'est-à-dire qu'ils occupent des postes intermédiaires dans l'organisation.

De plus notre enquête a touché la plus part des catégories socioprofessionnelle avec des pourcentages différents tels que ils sont présentés dans la figure précédent (19.6% des maitrises, 13.7% des exécutions).

– **L'ancienneté dans l'entreprise**

Figure 3.7 : L'ancienneté des répondants



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel 2010

Analyse : L'objectif de cette question et de faire ressortir l'ancienneté de la population interrogé. Nous constatons que **55%** des répondants ont moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise et les autres (**45%**) ont de 5 ans a plus.

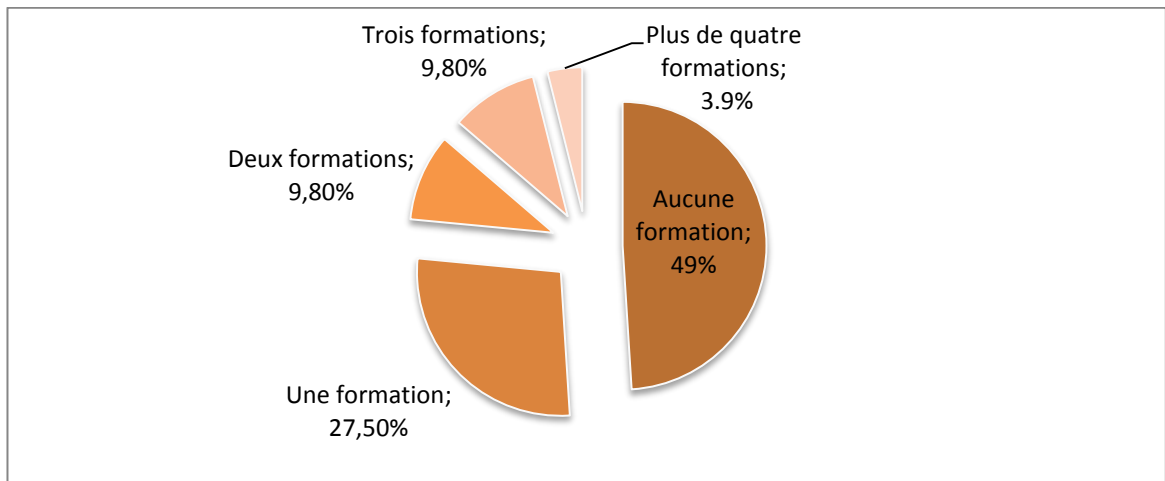
– Nombre de formation au profit des employés

Tableau 3.7: Nombre de formation bénéficié par les répondants

Nombre de formation	Effectifs	Pourcentage
Aucune formation	25	49%
Une formation	14	27.5%
Deux formations	5	9.8%
Trois formations	5	9.8%
Quatre formations	0	0%
Plus de quatre formations	2	3.9%
Total	51	100%

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

Figure 3.8 : Répartition de nombre de formation bénéficié par les répondants



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel 2010

Analyse : La lecture de ce tableau nous montre que **49%** n'ont jamais suivi une formation au sein de l'entreprise. Par contre **51%** ont bénéficié des formations, mais par un nombre différent de formation, 27.5% des répondants ont bénéficiés d'une seule formation, 9.8 % ont bénéficiés de 2 ou de 3 formations et 3.9 % des répondants ont bénéficiés de plus de quatre formations.

Nous avons constaté que l'orientation de l'entreprise vers la formation pour développer les compétences de ces employés est récente, ce qui nous permet de justifier que 49% des employés interrogés n'ont jamais bénéficié des formations programmé par l'entreprise.

2. Analyse des résultats concernant les questions centrales de la recherche

2.1. Les styles de leadership exercés au sein de l'entreprise

– Les réponses des répondants sur l'exercice de style démocrate

Tableau 3.8 : L'exercice de style démocrate

Items	<i>Votre supérieure(e) est un responsable qui :</i>	La moyenne arithmétique	La classe de Likert
1	Favorise le travail en équipe	2.31	D'accord
2	A de confiance en ses subordonnés et leur délègue certains pouvoirs	2.39	D'accord
3	Écoute attentivement les employés	2.41	D'accord
La moyenne pondérée		2.37	D'accord

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

Analyse : D'après les résultats indiqués dans ce tableau, nous constatons que les employés sont *d'accord* que leur supérieur immédiat favorise le travail en équipe, a de confiance en ses subordonnés et leur délègue certains pouvoirs et écoute attentivement les employés.

Donc, nous constatons que le *style démocrate est exercé* par les responsables de l'entreprise, car il a une moyenne pondérée de **2.37** sur **05**. Cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la deuxième classe entre [1.80 – 2.60], ce qui signifie «**D'accord**».

– Les réponses des répondants sur l'exercice de style autocrate

Tableau 3.9 : L'exercice de style autocrate

Items	<i>Votre supérieur(e) est un responsable qui :</i>	La moyenne arithmétique	La classe de Likert
4	Surveille et vérifie de près le travail de ces subordonnés	2.14	D'accord
5	Décide des méthodes et des objectifs du travail et les impose sans consulter les subordonnés	2.25	D'accord
La moyenne pondérée		2.19	D'accord

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

Analyse : D'après les résultats indiqués dans le tableau 3.9, nous remarquons que les employés sont *d'accord* que leur supérieur immédiat surveille et vérifie de près le travail de

ces subordonnés, et qu'il décide des méthodes et des objectifs du travail et les impose sans consulter les subordonnés.

Donc, nous constatons que le *style autocrate est exercé* par les responsables de l'entreprise, car il a une moyenne pondérée de **2.19** sur **05**. Cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la classe deuxième entre [1.80 – 2.60], ce qui signifie «**D'accord**».

– **Les réponses des répondants sur l'exercice de style laisser-faire**

Tableau 3.10 : L'exercice de style laisser-faire

Items	<i>Votre supérieur(e) est un responsable qui :</i>	La moyenne arithmétique	La classe de Likert
6	Évite les prises de décision et les responsabilités	3.12	Neutre
7	N'influence pas le comportement de ses subordonnés	2.94	Neutre
La moyenne pondérée		3.03	Neutre

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

Analyse : D'après les résultats indiqués dans ce tableau, nous constatons que les employés sont **neutres** lorsqu'il s'agit de dire que leur supérieur immédiat évite les prises de décision et les responsabilités, et qu'il n'influence pas le comportement de ses subordonnés.

Donc, nous constatons que le *style laisser-faire est le moins exercé* par les responsables de l'entreprise, car il a une moyenne pondérée de **3.03** sur **05**. Cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la classe troisième entre [2.60 – 3.40], ce qui signifie «**Neutre**».

– **Les réponses des répondants sur l'exercice de style transformationnel**

Tableau 3.11 : L'exercice de style transformationnel

Items	<i>Votre supérieure est un responsable qui :</i>	La moyenne arithmétique	La classe de Likert
8	Motive et encourage les subordonnés à être innovateurs et créatifs	2.35	D'accord
9	C'est un exemple et un modèle à suivre	2.59	D'accord
La moyenne pondérée		2.47	D'accord

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

Analyse : D'après les résultats indiqués dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que les employés sont **d'accord** que leur supérieur immédiat motive et encourage les subordonnés à être innovateurs et créatifs et qui c'est un exemple et un modèle à suivre.

Donc, nous constatons que le *style transformationnel est exercé* par les responsables de l'entreprise, car il a une moyenne pondérée de **2.47** sur **05**. Cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la deuxième classe entre [1.80 – 2.60]. Ce qui signifie « **D'accord** ».

– **Synthétique sur les styles de leadership**

Tableau 3.12: Résumé sur l'exercice des quatre styles de leadership

Le style	La moyenne pondérée	Classement	La classe de Likert
Démocrate	2.37	2	D'accord
Autocrate	2.19	1	D'accord
Laisser-faire	3.03	4	Neutre
Transformationnel	2.47	3	D'accord

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

Analyse : La lecture de ce tableau nous affirme que parmi les quatre styles étudiés dans l'enquête, les responsables de l'entreprise pratiquent trois styles au niveau de l'entreprise suivant des niveaux différents.

Selon la perception des employés le **style autocrate** est le **plus exercé** par les responsables de l'entreprise, par une moyenne de **2.19**, ensuite il vient le style démocrate par une moyenne de **2.37**, et dans la troisième place le style transformationnel par une moyenne pondérée de **2.47**.

Les réponses des employés étaient dans l'ensemble neutres vis-à-vis du style laisser-faire, c'est-à-dire que c'est le style le moins exercé par les responsables de l'entreprise.

2.2. Le niveau de l'empowerment exercé au sein de l'entreprise

Tableau 3.13 : Le niveau de l'empowerment au sein de l'entreprise

Item	Tout a fait d'accord		D'accord		Neutre		Désaccord		Tout a fait désaccord		La moyenne Arithmétique	La classe de Likert
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1	2	3.9 %	14	27.4 %	21	41.2 %	12	23.6 %	2	3.9 %	2.86	Neutre
2	9	17.6 %	20	39.2 %	17	33.3 %	4	7.8 %	1	2 %	2.37	D'accord
3	3	5.9 %	18	35.3 %	18	35.3 %	10	19.6 %	2	3.9 %	2.78	Neutre
4	5	9.8 %	23	45.1 %	14	27.5 %	8	15.7 %	1	2 %	2.55	D'accord
5	2	3.9 %	34	66.7 %	11	21.6 %	4	7.8 %	0	0 %	2.33	D'accord
6	0	0 %	16	31.4 %	23	45.1 %	9	17.6 %	3	5.9 %	2.98	Neutre
7	7	13.7 %	25	49 %	12	23.5 %	5	9.8 %	2	3.9 %	2.41	D'accord
La moyenne pondérée											2.61	Neutre

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

Analyse : A la lecture de ce tableau, nous constatons que les réponses des enquêtés sont partagées entre deux choix, le choix « d'accord » et le choix « neutre » par rapport au niveau d'empowerment dans l'entreprise.

D'après le calcul du moyenne pondérée de l'ensemble des items qui était égale à **2.61** sur 5 qui se classe selon l'échelle de Likert dans la troisième classe entre [2.60 – 3.40 [, parmi les cinq classes de mesure, cette classe renvoi au choix « **Neutre** ».

Donc, nous constatons que le **niveau de l'empowerment** exercé au sein de l'entreprise est **moyen**.

Les employés sont **d'accord** sur quatre niveaux parmi les sept niveaux étudiés dans l'enquête. Ces niveaux sont classés par un ordre décroissant selon le degré de l'accord des employés avec chaque item, comme suivants :

- Item 5 « *La direction s'intéresse au coaching et à la formation pour développer les compétences de ses employés* »

Elle est classée la première par rapport au degré d'accord des employés, cette item signifie que les responsables de l'entreprise sont intéressés au développement des compétences des employés, cela a un reflet positif sur l'implication, le rendement et la qualité

de travail fournie par les employés, et en parallèle cette orientation et l'un des axes qui permettant de développer l'empowerment des employés.

De plus, nous avons constaté que cette orientation est récente dans la mise en œuvre au sein de l'entreprise, cela justifie le fait que 49% des employés n'ont jamais suivi une formation dispensée par l'entreprise.

- Item 2 « ***La direction encourage et soutient les initiatives et les nouvelles idées des employés*** »

Elle se classe la deuxième selon le degré de d'accord des employés, c'est-à-dire qu'au sein de l'entreprise les leaderships et les responsables encouragent les employés à proposer leurs idées, leur suggestion pour améliorer les performances de travail et le processus de résolution des problèmes. Cette pratique permet ainsi d'améliorer l'empowerment des employés.

Nous justifions l'existence de l'encouragement et le soutien des employés, par l'exercice des styles démocrate et transformationnel de leadership par les cadres supérieurs de l'entreprise.

- Item 7 « ***La facilité d'accès aux sources d'information*** »

Elle vient troisième par rapport au degré d'accord des employés, c'est-à-dire que au sein de l'entreprise les responsables assurent que les employés ont les informations nécessaires pour accomplir leurs tâches et leurs travaux d'une façon plus performante, c'est la raison pour laquelle les supérieurs tiennent à faciliter l'accès aux sources d'information. Cette pratique est fondamentale à l'empowerment des employés.

- Item 4 « ***Le contact et la communication entre les supérieures et les subordonnés est facile*** »

Elle est classée quatrième selon le degré de d'accord des employés, qui signifie que la communication est facile entre les supérieurs et les subordonnés.

Nous avons remarqué, qu'il existe une communication interpersonnelle facile entre les différents niveaux de l'organisation. De plus nous pouvons justifier la facilité de la communication par l'exercice des styles démocrate et transformationnel de leadership par les cadres supérieurs de l'entreprise. La communication est la clé pour la réussite de l'empowerment.

Les employés sont **neutres** à l'exercice de 3 niveaux de l'empowerment au sein de l'entreprise, ces niveaux sont classés par un ordre croissant comme suit :

- Item 3 « *La direction laisse a les employés de choisir la méthode pour accomplir leur travail* »

C'est-à-dire que les supérieurs imposent les méthodes de travail, car ce sont les premiers responsables de travail. Nous confirmons cette constatation par que les supérieurs focalisent sur l'exercice de style de leadership traditionnel qui base sur l'autorité et le pouvoir.

- Item 1 « *Les employés participent à la prise de décision* »

D'après les employés il y a une forte centralisation dans la prise de décision par les cadres supérieurs de l'entreprise. Car ils se sentent qu'ils assument la responsabilité directe des résultats obtenus.

Nous pouvons justifier cette centralisation par le grand degré de d'accord des employés à l'exercice de style autocrate par les responsables supérieurs de l'entreprise.

- Item 6 « *L'efficacité de système de motivation* »

Le système reste insuffisant par rapport aux exigences des employés, il limite l'engagement et l'implication active des employés dans l'entreprise.

2.3. La relation entre le degré de l'empowerment et les styles de leadership

Tableau 3.14: Calcule du coefficient de corrélation «*Pearson*» entre les styles de leadership et le niveau d'empowerment

Le style de leadership	Le niveau de l'empowerment	Signification au niveau de	La relation
Style démocrate	0.6096	0.01	Forte corrélation positive
Style autocrate	- 0.4278	0.01	Faible corrélation négative
Style laisser-faire	-0.5111	0.01	Faible corrélation négative
Style transformationnel	0.6122	0.01	Forte corrélation positive

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

Analyse : La lecture du tableau ci-dessus, nous montre qu'il existe une relation directe et une **forte corrélation positive** au niveau de signification 0.01 (la marge d'erreur est 1%) entre l'exercice des styles (démocrate, transformationnel) et le niveau d'empowerment dans l'entreprise. C'est-à-dire que l'exercice de ces deux types est accompagné par un niveau d'empowerment élevé au sein de l'entreprise.

Par contre, il existe une **corrélation négative** entre l'exercice des styles (autocrate, laisser-faire) et le niveau de l'empowerment au sein de l'entreprise. C'est-à-dire que ces deux styles n'encouragent pas et ne donnent pas les possibilités pour développer l'empowerment au sein de l'entreprise.

2.4. Les obstacles à la pratique de l'empowerment au sein de l'entreprise

Tableau 3.15: Traitement des obstacles

Items	Le moyen arithmétique	Classement des 4 principaux obstacles
La centralisation dans la prise de décision	1.53	3
Délégation du pouvoir limitée	1.29	
L'application directe des instructions sans discussion ou adaptation au contexte de travail	1.51	4
Négligence du travail en équipe	1.20	
Système de motivation limité et désintéret chez les employés vis-à-vis de l'amélioration des performances	1.63	1
La créativité et l'initiative ne sont pas encouragées	1.27	
Les employés ont peur de prendre des responsabilités élevés	1.43	
Les bonnes performances des employés ne sont pas bien récompensées	1.59	2
Le climat de travail ne permet pas une collaboration entre la direction et les employés	1.39	
Manque des compétences et des qualifications des employés	1.41	

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

Analyse : Dans ce tableau nous avons calculé la moyenne arithmétique à l'aide de logiciel SPSS afin de classer les obstacles et de ressortir les quatre principaux obstacles à la pratique de l'empowerment au sein de l'entreprise ETRAG.

D'après notre analyse **les quatre principaux obstacles** pour la pratique de l'empowerment sont :

- Le principale obstacle « *Un système de motivation limité* »

Les employés de l'entreprise sont démotivés à cause de style de management appliqué par les supérieures, le système de sanction, l'autocratie et par rapport aux possibilités ou les opportunités de développement offertes par l'entreprise. La limitation de système de motivation ne permet pas d'assurer l'engagement envers l'organisation et l'implication ainsi que la satisfaction et la performance des employés au travail.

- Le deuxième obstacle « ***Système des récompenses insuffisant*** »

Un système qui ne répond pas au besoin et aux attentes des employés, un système qui ne prend pas en considération les bonnes performances des employés et leur participation aux résultats de l'entreprise, c'est un système défaillant.

Nous avons remarqué que la prime de rendement individuelle (PRI) est rétribuée par le même taux pour tout l'ensemble des employés des différents services.

De plus nous avons remarqué que les catégories basses de l'entreprise (les maîtrises et les exécutions) n'ont pas bénéficié totalement de la prime d'intéressement, qui elle doit rétribuer par rapport à la participation de chaque employé aux résultats de l'entreprise.

- Le troisième obstacle « ***La centralisation dans la prise de décision*** »

Les employés ne participent pas au prise des décisions, cela était justifié par le faite que le style autocrate est le plus exercé par les cadres supérieurs de l'entreprise.

- Le quatrième obstacle « ***L'application directe des instructions sans discussion ou adaptation au contexte de travail*** »

L'application directe des instructions limite l'empowerment des employés (limite la créativité et l'innovation), les employés se sentent qu'ils sont un simple moyen de production, sans aucune considération, estime, ou consultation dans la prise de décision.

Après les principaux obstacles précédemment cités, il viendra d'autres moins importants :

- « ***Les employés ont peur de prendre des responsabilités élevés*** », selon les employés, il n'existe pas cette opportunité de prendre des responsabilités élevées de plus, il existe une forte application de système de sanction.
- « ***Manque des compétences et des qualifications des employés*** », nous avons montré que la plus part des employés ont des niveaux d'études supérieures, c'est-à-dire qu'ils sont qualifiés.
- « ***Le climat de travail ne permet pas une collaboration entre la direction et les employés*** », c'est-à-dire que le problème n'est pas lié principalement à la communication ou au contacte et au échange entre les supérieurs et les subordonnés.

- « **Délégation du pouvoir limitée** », selon les employés, il existe une certaine délégation des responsabilités routinière avec les cadres intermédiaire de la hiérarchie.

Enfin les moindres obstacles considérés par les employés sont :

- « **Négligence du travail en équipe** »
- « **La créativité et l'initiative ne sont pas encouragées** »

Nous justifions cette constatation, par le fait que la première item associée à la pratique de style démocrate, et la deuxième l'un des niveaux de l'empowerment pratiqués dans l'entreprise, ce qui permet d'affirmer les constats précédents dans le tableau 3.14 « le niveau de l'empowerment au sein de l'entreprise » et le tableau 3.8 « l'exercice de style démocrate ».

De plus, les employés ont cité d'autres obstacles :

- L'application d'un fort système des sanctions et de punition.
- Le choix des leaders incompétent, « *il faut placer l'homme qui il faut à la place qu'il faut* ».
- Manque d'encadrement des employés.
- L'autoritarisme dans la prise des décisions.
- La peur des employés de proposer et d'exprimer leurs idées.

3. Synthèse globales de l'enquête et recommandations

3.1. Synthèse des observations et importantes constatations

Nous allons à présent donner la synthèse de notre intervention dans l'entreprise ETRAG. Cette synthèse reprend sous forme d'un récapitulatif des points faibles et des points forts dégagés à partir de l'analyse de questionnaire et des observations menées dans l'entreprise.

3.1.1. Les points forts

D'après cette enquête nous constatons comme des points forts au sein de l'entreprise:

- Les cadres intermédiaires dans les services de l'entreprise ainsi que les maîtrises et les exécutions, ce sont des jeunes diplômés, qui constituent un atout et un grand potentiel à développer.
- La direction a été orientée récemment vers la formation et au coaching des employés, pour le développement des compétences de ces employés, c'est-à-dire que les dirigeants de l'entreprise ont ressenti l'importance de facteurs humains pour développer la performance et la compétitivité de l'entreprise.
- Le travail en équipe est fortement pratiqué au sein de l'entreprise.
- Certains cadres supérieurs se comportent comme des leaders démocrates et transformationnels en permettant de développer l'empowerment des employés.
- Le style de leadership laissez-faire est le moins exercé par les cadres supérieurs de l'entreprise.
- Les responsables encouragent et soutiennent les nouvelles idées et les initiatives de ces employés.
- En générale, la communication entre les supérieurs et les subordonnés est facile au sein de l'entreprise.
- Les employés disposent des informations nécessaires pour accomplir ces travaux et leurs tâches.
- Nous avons constaté une volonté des cadres intermédiaires à développer la pratique de l'empowerment au sein de l'entreprise.

3.1.2. Les points faibles

D'après cette enquête nous constatons comme des points faibles au sein de l'entreprise:

- 49% des employés n'ont jamais participé à un programme de formation établi par l'entreprise.
- Le style autoritaire est le plus exercé par les responsables de l'entreprise.
- les supérieurs imposent les méthodes de travail et ne laisse pas aux employés de choisir la méthode pour accomplir leurs travaux.
- Les employés sont démotivés, ce qui reflète que le système de motivation appliqué est inobjectif et défaillant, ce qui se traduit par un désintérêt chez les employés vis-à-vis de l'amélioration de ces performances.
- Un système de récompenses limité et qui ne prend pas en considération les bonnes performances et le rendement des employés.
- La forte application d'un système de sanction et de punition.
- Une grande centralisation dans la prise de décision qui limite la participation même des cadres intermédiaires dans le processus de prise de décision.
- L'application directe des instructions sans adaptation au contexte de travail ou discussions avec les employés.
- Selon les employés, il y a un manque de qualification des cadres supérieurs de l'entreprise.

3.2. Suggestions et recommandations pour l'amélioration de l'empowerment dans l'entreprise

Nous allons essayer dans cette partie de mettre quelques suggestion en se basant sur l'analyse et la synthèse des résultats obtenus et notre observation dans l'entreprise, afin d'améliorer et développer le pratique de l'empowerment au sein de l'entreprise ETRAG.

Les principales recommandations sont :

- Des formations pour les cadres supérieurs sur les nouvelles pratiques de management et de leadership. C'est-à-dire des formations comportemental basent sur le savoir être et le savoir-faire pour les cadres supérieurs de l'entreprise.

- Encourager les cadres supérieurs à adopter modes de leadership moderne (ex., transformationnel), qui se basent sur la participation, le partage et la délégation de pouvoir.
- Augmenter le nombre des employés dans les programmes de formation : les formations permettent de développer les compétences, la motivation et la satisfaction des employés.
- Diminuer l'application du système de sanction et de punition, qui reflète une source principale de la peur des employés à prendre des responsabilités élevé et qui limite la capacité de la créativité et la prendre des initiatives des employés.
- Élaborer un système de récompense basé sur les performances et les résultats obtenu par les employés (vers un système de rémunération individualisme).
- Améliorer la participation des employés à la prise de décision et ouvrir les différents canaux de communication pour que les employés puissent exprimer leurs suggestions et recommandations librement.
- Diminuer l'application directe des instructions, qui limite la participation des employés et décourager les employés à exprimer leurs idées.
- Élaborer avec la participation des employés un système de motivation basé sur l'évaluation des performances et les récompenses.
- Établir des relations de partenariat entre l'entreprise et les universités, afin que l'entreprise reste en veille et suivi les nouvelles pratiques et mode de management, à travers la réalisation des séminaires et des conférences au sein de l'entreprise.

Conclusion du chapitre

Au long de ce dernier chapitre, nous avons tenté de présenter, analyser et synthétiser les résultats de notre enquête, pour comprendre la place de l'empowerment et leur niveau dans l'entreprise.

Les résultats de l'étude menée dans l'entreprise nous ont permis de constater quelques insuffisances. En effet, les conditions ne sont pas réunies pour parler d'un niveau élevé de l'empowerment au sein de l'entreprise.

Au terme de ce chapitre, nous avons essayé de proposer quelques suggestions pour mettre sur le terrain des pratiques pour développer l'empowerment des employés, tout en insistant sur le fait que, ces pratiques doivent naître d'une prise de conscience réelle par la direction et d'un vrai engagement par les cadres supérieurs de l'entreprise.

Car l'introduction d'un empowerment efficace des employés est conditionnée par la mise en œuvre d'autres pratiques de management des ressources humaines.

Conclusion générale

L'environnement qui devient de plus en plus complexe impose aux entreprises un effort grandissant d'adaptation et de modernisation. De ce fait, les attentes des entreprises à l'égard des salariés se multiplient et l'idée que les individus font le succès de l'entreprise est de plus en plus mise en avant.

L'empowerment est une nouvelle pratique dans le management des ressources humaines, et constitue l'un des pratiques qui permettent de réaliser l'avantage concurrentiel de l'entreprise à partir des ressources humaines afin de réaliser plusieurs objectifs tant au niveau organisationnel qu'au niveau des employés de l'entreprise.

L'empowerment évoque une délégation, une décentralisation de la prise de décision. Il désigne le processus selon lequel un leader ou un manager partage son pouvoir avec ses subordonnés.

De ce fait, les écrits évoquent l'importance de l'engagement des supérieurs de l'entreprise pour la mise en place de l'empowerment, de plus ils montrent que l'application plus, le niveau de l'empowerment exercé au sein d'une entreprise sont relatifs aux styles de leadership pratiqué par ces supérieurs. L'empowerment nécessite d'adopter des styles plus participatifs de la part des leaders de l'entreprise.

Nous avons tenté tout au long de notre travail, de mettre en relief les enjeux attachés à l'empowerment et de donner les conditions générales de sa mise en œuvre, tout en expliquant comment l'adoption de l'empowerment comme terme de référence va évoluer la performance de l'entreprise et le management des ressources humaines.

Ainsi, nous avons essayé dans notre partie pratique de mettre l'accent sur les principales caractéristiques du mode de management des ressources humaines d'ETRAG. Notre travail consiste à analyser des informations recueillies dans l'entreprise à travers les observations et l'enquête par un questionnaire.

Nous avons constaté que l'entreprise dispose des employés jeunes et diplômés qui constituent un grand potentiel à développer. Aussi, les responsables de l'entreprise pratiquent les styles autocrates, démocrates, transformationnels de leadership à des niveaux différents.

A cet effet, le style autocrate est le plus exercé par les responsables de l'entreprise (d'après les résultats des mesures du degré d'accord des employés avec chaque style),

cela nous a permis de confirmer la première hypothèse, H1 « *Le style autocrate est le plus exercé dans le management des ressources humaines de l'entreprise* ».

Ainsi, un niveau moyen d'empowerment exercé au sein de l'entreprise nous a permis d'infirmar la deuxième hypothèse, H2 « *Le niveau de l'empowerment exercé dans l'entreprise est faible* ».

De plus, il existe une corrélation au niveau de la signification 0.01 entre les styles de leadership et le niveau d'empowerment exercé, comme nous avons expliqué dans la partie théorique. Cette corrélation est positive avec le style démocrate et transformationnel, cela nous a permis de confirmer la première hypothèse dans la pratique après l'avoir démontré en théorie, H3 « *Certains styles de leadership favorisent l'empowerment* ».

Par contre, il y a une corrélation négative entre la pratique des styles autocrates et laissez-faire avec le niveau d'empowerment au sein de l'entreprise.

L'état des lieux dans l'entreprise nous a amené à proposer des essais de recommandations et des suggestions, dans un premier temps, il faut changer les comportements des leaders par la favorisation des styles modernes basés sur la participation et la délégation de pouvoir. Il s'agira dans un deuxième temps, de mettre en œuvre d'autres pratiques en matière du management des ressources humaines pour améliorer l'empowerment, à travers le développement de la motivation des employés, et la mise en œuvre d'un système de récompense et de motivation adéquat aux attentes des employés, plus d'un système de rémunération individualisme.

Pour la réalisation de ce travail, nous nous sommes heurtés à certains problèmes, liés principalement à la non disponibilité de documentation concernant l'empowerment.

Au terme de notre travail, nous devons souligner que ce modeste travail n'a pas pour prétention d'être un travail parfait, il est amené à être revu et corrigé. Ce travail est toujours complété par des futures recherches qui font avancer les réflexions sur le sujet et qui témoignent de la nature même de la connaissance scientifique. Cela nous amène à suggérer plusieurs pistes de recherche comme par exemple :

- L'impact de système de rémunération et de la pratique de l'empowerment sur l'implication affective des employés.
- L'impact de l'empowerment sur la mobilisation et la performance des employés.

Bibliographie

Les ouvrages :

ATTIA (H), *L'empowerment des employés : un entré pour l'amélioration et le développement continue*, L'organisation Arabe de développement, Caire, 2003.

BERGERON (P), *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications*, 2eme Edition, Edition Gaëtan Morin éditeur, 1995.

BRILMAN (J), *Les meilleures pratiques de management : Au cœur de la performance*, édition d'organisation, 1998.

BOUCHER (P) et LESCURE (S), *vous avez dit leadership!*, Edition Afnor .Paris .2007.

GARCIA (E), *Le génie de leadership: Mythes et défis de l'action managériale*, Edition Dunod, Paris, 2013.

HARVARD (B), *Style de leadership : l'animation des hommes*, Edition d'Organisation, 2002.

JOSIEN (S) et KARTOCHIEN(S), *L'essentiel du management des entreprises*, Edition Gualino, Paris, 2013.

KHELASSI (R), *Leadership*, Editions Houma, Alger, 2013.

MORIOU (S) et autres, *10 outils clés de management*, Les presses de Management, 1996.

NOYÉ (D) et CHÉREAU (F), *Déléguer et responsabiliser*, INSEP Consulting Édition, 2003.

PIERRE (C), *Pouvoir leadership et autorité dans les organisations*, Presses de l'université de Québec, Canada ,2002.

ROBBINS (S) et autres, *Management : l'essentiel des concepts et pratiques*, 7eme Edition, Edition Nouveaux Horizons, Paris, 2011.

ROBBINS (S) et JUDGE (T), *Comportements organisationnels*, Editions Pearson Education 12eme Edition, Paris, 2006.

SCHERMERHORN (J) et autres, *Comportement humaines et organisations*, 2eme Edition, édition ERPI, France, 2002.

TAHA (T), *Management*, Nouvelle maison universitaire, el iskanderia, 2007.

TRIGHI (S), *Management et leadership, le savoir-faire de la gestion moderne*, centre publication universitaire, Tunis, 2004.

Articles et revues :

ARCAND (M) et autres, « Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines ». *Gestion* 2000, no2.2004.

BARRETTE (J) et autres, « Culture, habilitation et communication supérieur-subordonné : Analyse systématique de l'apprentissage organisationnel auprès des cadres supérieurs de la fonction public » ASAC, 2003.

BRUNET (L), BOUDREAULT (R), « Empowerment et leadership des directions d'école: Un atout pour une politique de décentralisation », Association canadienne d'éducation de la langue française, Canada, 2001.

CHARBONNIER (A) et EL AKREMI (A), « L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés », *Relation industrielle*, vol 66, n°1, 2001.

DAHMANI (A), « La GRH : Un pivot de la confiance et de l'empowerment - Cas des managers tunisiens », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°81,2011.

DAOUD (S), « L'influence du leadership d'empowerment sur l'implication affective des cadres intermédiaires : Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique »,2007.

ELFARA (A), « Analyse des données d'un questionnaire par SPSS » Séminaire international de JM, 2009, in <http://www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d=1265386109>.

ELIKILANI (H), « l'empowerment des employés », Université de Roi Saoude, KSA, 2009.

ELOUTIBI (S), « l'empowerment des employés : un cadre théorique », 2005, in <http://www.saudichambres.org.sa/images/14.pdf>.

JACQUES (I) et ESSLIMANI (B), « Rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle » ESKA | revue de gestion des ressources humaines, 2008.

KANOONI (A), «Running head: the employee empowerment in TD department », Capella University, 2005.

MACKEY (J), « La différence entre leadership et management », in <http://www.superception.fr>.

SPREITZE (M), « Psychological empowerment in the work place: dimensions, measurement and validation », *Academy of management journal*, vol38, n°5, 1995.

TREMBLAY (M) et autres, « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Revue de gestion*, Vol 30, n°2.

TREMBLAY (M) et CHENVERT (D), « Rôle des pratique de l'empowerment et de rémunération sur la performance des ressources humaines : un enjeu méthodologique », *Série scientifique*, Montréal, 2003.

TREMBLAY (M) et GILLES (S), « La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échange favorable basé sur la réciprocité ». *Gestion*, Volume 30, numéro 2, 2005.

« L'empowerment ou la délégation des pleins pouvoirs le guide de l'animateur », in [http// :www.formavision.com](http://www.formavision.com).

Les travaux universitaires :

BOUDRIAS (J), *L'habilitation des employés : de l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale*, Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal, 2004.

HACHANA (M), *l'impact de l'habilitation des employés sur la prestation du service à la clientèle dans le commerce de détail*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès science, Science de la gestion (marketing), HEC Montréal, 2012.

Dictionnaires :

Dictionnaire français, *LE ROBERT* 2000.

Documentation interne d'ETRAG :

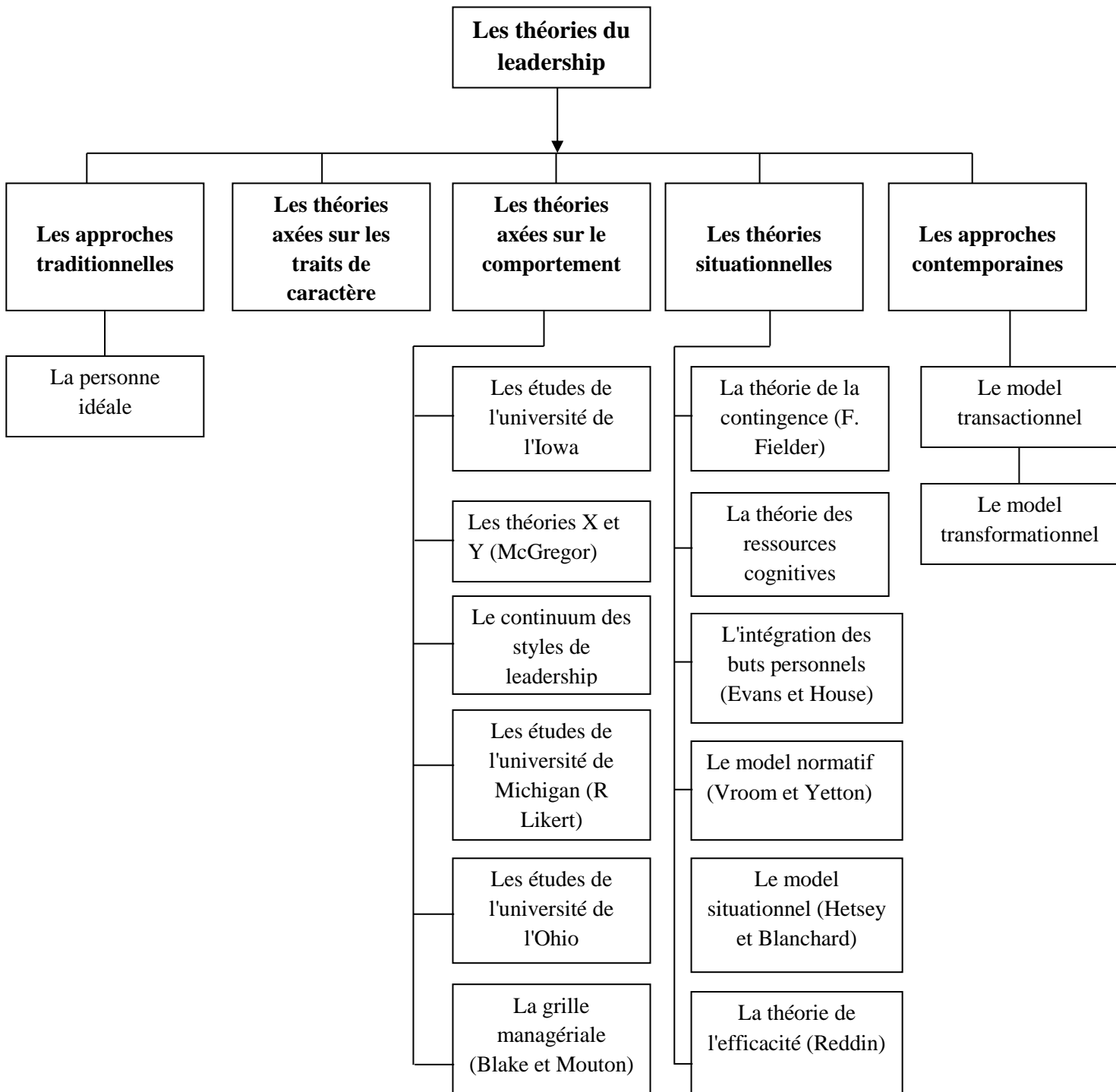
Document administratif : Missions et attributions, Mars, 2014.

Site d'internet :

www.Etrag.com

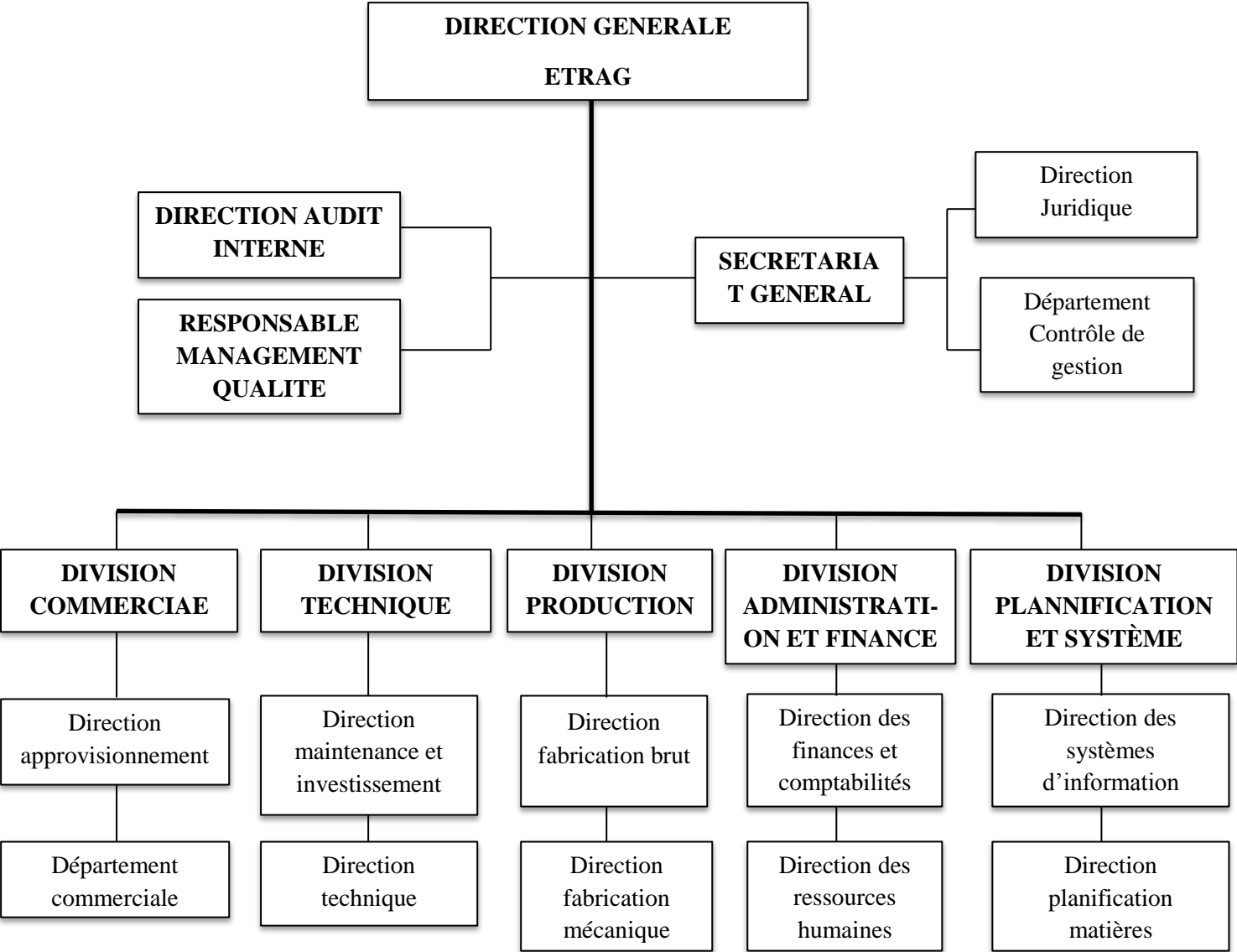
Les annexes

Annexe I : Les théories du leadership



Source : Turgeon (B), *La pratique du management*, 3eme Edition, Les Edition de la Chenelière inc, Canada, 1997, p.284.

Annexe II : Organigramme de l'entreprise ETRAG



Source : la direction des ressources humaines.

Annexe III : Le questionnaire

Questionnaire

Madame, monsieur,

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master en management des ressources humaines à l'école HEC Alger, dont le thème porte sur " Le niveau d'empowerment et les styles de leadership au sein de l'entreprise ETRAG", (l'empowerment signifie donner ou partager le pouvoir avec les employés, qui se traduit par l'engagement des employés au prise de décision et de prendre des initiatives au travail, et d'exercer des vraies responsabilités).

Nous avons l'honneur de solliciter votre collaboration en répondant aux questions ci-jointes, tout en vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Nous vous remercions d'avance de temps que vous allez nous consacrer et de votre coopération fortement appréciée.

L'intéressé: l'étudiant BOULHISSA Nasreddine.

Section 1. Les styles de leadership exercés au niveau de l'entreprise

A l'aide de l'échelle suivante, indiquer votre niveau d'accord ou désaccord en encerclant le chiffre correspondant le mieux à votre opinion.

Tout a fait d'accord	D'accord	Neutre	Désaccord	Tout a fait désaccord
1	2	3	4	5

Votre supérieure(e) c'est un responsable qui :

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Favorise le travail en équipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. A de confiance en ses subordonnés et leur délègue certains pouvoirs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Écoute attentivement les employés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Surveille et vérifie de près le travail de ces subordonnés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Décide des méthodes et des objectifs du travail et les impose sans consulter les subordonnés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Évite les prises de décision et les responsabilités | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. N'influence pas le comportement de ses subordonnés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Motive et encourage les subordonnés à être innovateurs et créatifs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. C'est un exemple et un modèle à suivre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Section 2. Le niveau d'empowerment exercé dans l'entreprise

Lisez chacun des énoncés ci-dessous et indiquez à quel point il vous décrit au travail, (encerclant le chiffre correspondant qui reflète le mieux votre degré d'accord avec l'énoncé).

Tout a fait d'accord	D'accord	Neutre	Désaccord	Tout a fait désaccord
1	2	3	4	5

Dans l'organisation:

1. Les employés participent à la prise de décision 1 2 3 4 5
2. La direction encourage et soutient les initiatives
et les nouvelles idées des employés 1 2 3 4 5
3. La direction laisse a les employés de choisir
la méthode pour accomplir leur travail 1 2 3 4 5
4. Le contact et la communication entre les supérieures
et les subordonnés est facile 1 2 3 4 5
5. La direction s'intéresse au coaching et à la formation
pour développer les compétences de ses employés 1 2 3 4 5
6. L'efficacité de système de motivation 1 2 3 4 5
7. La facilité d'accès aux sources d'information 1 2 3 4 5

Section 3. Les obstacles à la pratique de l'empowerment dans l'entreprise

Parmi les obstacles indiqués ci-dessus, cochez-vous les principaux obstacles à la pratique de l'empowerment au niveau de votre poste de travail. (Cocher maximum 4 obstacles) :

- La centralisation dans la prise de décision
- Délégation du pouvoir limitée
- L'application directe des instructions sans discussion ou adaptation au contexte de travail
- Négligence du travail en équipe
- Système de motivation limité et désintérêt chez les employés vis-à-vis de l'amélioration des performances
- La créativité et l'initiative ne sont pas encouragées
- Les employés ont peur de prendre des responsabilités élevés
- Les bonnes performances des employés ne sont pas bien récompensées
- Le climat de travail ne permet pas une collaboration entre la direction et les employés
- Manque des compétences des employés
- Autre obstacles que vous voyez :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Fiche signalétique

Mettez (X) dans la case de la bonne réponse :

Sexe

- Masculin
- Féminin

Age

- Moins de 25 ans
- De 25 à 45 ans
- Plus de 45 ans

Niveau d'étude

- Centre de formation
- Licence
- Master
- Ingénieure d'état

La nature de poste

- Cadre
- Exécution
- Maîtrise

L'ancienneté dans l'entreprise

- Moins de 5 ans
- De 5 ans à plus

Comme bien de formation vous avez bénéficiés dès votre recrutement dans l'entreprise ?

- Aucune formation
- Une formation
- Deux formations
- Trois formations
- Quatre formations
- Plus de 4 formations

Table des matières

Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Résumés	
Introduction générale.....	1
CHAPITRE 1 : Cadre conceptuel de l'empowerment.....	5
Section 1 : Fondamentaux de l'empowerment.....	6
1. Origine et conception.....	6
1.1. Origine de l'empowerment.....	6
1.2. Conception de l'empowerment.....	9
1.2.1. Définition de l'empowerment.....	9
1.2.2. Les présupposés de l'empowerment.....	11
2. Les Approches de l'empowerment.....	11
2.1. Approche managerielle.....	11
2.2. Approche motivationnelle.....	12
2.3. De l'empowerment motivationnel à l'empowerment comportementale.....	13
3. Les buts et les objectifs de l'empowerment.....	14
Section 2 : Démarche, sources et conditions de l'empowerment.....	16
1. Démarche de l'empowerment.....	16
1.1. L'empowerment en tant que processus.....	16
1.2. L'empowerment en tant que résultat.....	18
2. Les sources d'empowerment.....	19
2.1. Les tops managers.....	19
2.2. Les managers.....	20
2.3. Les collaborateurs.....	20
3. Les conditions de mise en œuvre de l'empowerment.....	20
Section 3 : Les niveaux, les bienfaits et les obstacles de l'empowerment.....	24
1. Les niveaux de l'empowerment.....	24
2. Les bienfaits de l'empowerment.....	26
3. Les obstacles individuels et organisationnels à l'empowerment.....	27
Conclusion du chapitre.....	30
CHAPITRE 2 : Les styles de leadership et l'empowerment.....	31
Section 1 : Cadre conceptuel de leadership.....	32
1. Conception de leadership.....	32
1.1. Définition de leadership.....	32

1.2. Les caractéristiques de leadership.....	33
1.3. Les typologies de pratique de leadership.....	34
2. Leadership et management.....	35
2.1. Des différences de nature entre leadership et management.....	35
2.2. Une vision humaniste au centre de la différence.....	36
2.3. Leadership et management deux notions complémentaire.....	38
3. Relation entre pouvoir, autorité et leadership.....	38
3.1. Le pouvoir.....	38
3.1.1. Définition de pouvoir.....	38
3.1.2. Les caractéristiques de pouvoir.....	39
3.1.3. Les sources de pouvoir.....	39
3.2. L'autorité.....	40
3.2.1. Définition de l'autorité.....	40
3.2.2. Les types de l'autorité.....	41
Section 2 : Théories et styles de leadership.....	42
1. Les approches de trait et de comportement.....	42
1.1. Théories des traits de personnalité.....	42
1.2. Théories de comportement.....	43
1.2.1. Les études de l'université d'Ohio et de Michigan.....	43
1.2.2. La grille managériale de Black et Mouton.....	44
2. Les approches situationnel et contemporaine.....	45
2.1. Approches situationnelle de leadership.....	45
2.1.1. La théorie de contingence de Fiedler.....	46
2.1.2. Le modèle de Hersey et Blanchard.....	47
2.2. Approches contemporaine.....	48
2.2.1. Le model transactionnel.....	48
2.2.2. Le model transformationnel.....	49
2.2.3. Le model charismatique.....	49
3. Les styles de leadership.....	49
3.1. Leadership autocrate.....	50
3.2. Leadership laisser-faire	50
3.3. Leadership démocrate.....	51
3.4. Leadership transformationnel.....	51
Section 3 : Leadership et l'empowerment.....	53
1. Le rôle de Leadership dans l'empowerment.....	53
2. L'empowerment et les styles de leadership.....	53
3. Leadership d'empowerment.....	55
3.1. Définition de leadership d'empowerment.....	55
3.2. Les théories de leadership d'empowerment.....	55
3.3. Comportements de leadership d'empowerment.....	56
Conclusion du chapitre.....	57

CHAPITRE 3 : L'empowerment et les styles de leadership au sein de l'entreprise

ETRAG	58
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil	59
1. Dés généralités sur l'entreprise.....	59
2. Historique.....	60
3. Les missions et l'organisation de l'entreprise.....	61
3.1. Missions et objectifs.....	61
3.2. L'organisation de l'entreprise.....	62
Section 2 : La méthodologie de la recherche	68
1. La méthode de la recherche.....	68
1.1. Choix de la méthode de recherche.....	68
1.2. Outil de collecte de données.....	68
1.3. Description de l'échantillon.....	70
2. La démarche statistique.....	71
2.1. Logiciel de statistique.....	71
2.2. L'échelle et les classes de Likert.....	71
3. Analyse de la fiabilité interne de questionnaire.....	73
3.1. Échelle de mesure des styles de leadership.....	73
3.2. Échelle de mesure de l'empowerment.....	74
3.3. Mesure de la cohérence globale des échelles d'étude.....	74
Section 3 : Synthèse des résultats et discussion	75
1. Analyse le profil des répondants.....	75
2. Analyse des résultats concernant les questions centrale de la recherche.....	80
2.1. Les styles de leadership exercé au sein de l'entreprise.....	80
2.2. Le niveau de l'empowerment exercé au sein de l'entreprise.....	83
2.3. La relation entre le degré de l'empowerment et les styles de leadership.....	86
2.4. Les obstacles à la pratique de l'empowerment au sein de l'entreprise.....	87
3. Synthèse globales de l'enquête et recommandations.....	90
3.1. Synthèse des observations et importantes constatations.....	90
3.1.1. Les points forts.....	90
3.1.2. Les points faibles.....	91
3.2. Suggestions et recommandations pour l'amélioration de l'empowerment dans l'entreprise.....	91
Conclusion du chapitre.....	93
Conclusion générale	94
Bibliographie.....	97
Annexes	
Table des matières	