

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**Département de Management**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue d'obtention du diplôme de master**

**Spécialité : Management des Ressources Humaines**

**Thème**

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

**Cas : Société des Eaux et  
d'Assainissement d'Algérie**

Réalisé par : Messadi Cherifa

Encadré par : Kerkoub Azzedine

Maitre de conférences A

**Année universitaire : 2019/2020**

**Remerciement :**

Je tiens a remercier tout ce qui ont m'aider de prés ou de loin pour la réalisation de ce modeste travail.

## **Le résumé :**

Afin de réussir dans un environnement de plus en plus complexe ,l'entreprise a plus que jamais besoin d'une ressource humaine responsabilisé et motivée pour la réalisation des objectifs organisationnels .ceci reste tributaire d'une bonne articulation de l'influence et de l'exercice du leadership qui constitue un véritable défi a relever pour l'optimisation de ce capital .

Cependant le leadership consiste a bien diriger les employés chargés d'exécuter le travail et à faire progresser les choses ,c'est-à-dire exercer sur eux une influence positive .la formation ,la motivation, la communication et la coaching représentent les principales taches liées au leadership .c'est en facilitant leur travail et en les stimulant que les leaders peuvent motiver les collaborateurs à devenir plus productifs , à atteindre leur objectifs et à travailler dans un esprit d'équipe ou bien être performant dans leur travail .

En effet nous pouvons donc dire que le leader à un rôle fondamental à jouer pour favoriser un climat de travail dans lequel la confiance et l'enthousiasme sont possibles. Une motivation efficace est le résultat d'une bonne communication entre le leader et ses collaborateurs, en matière de motivation, les théories sont diverses et le leader doit en tirer parmi eux ce qui est utiles à la direction de ses personnels.

La mission des leaders consiste à mesurer la performance de l'organisation qui dépend essentiellement de la performance de ses ressources humaines .l'un des plus grands défis qui se pose aux chefs d'entreprise consiste à créer un climat de travail qui favorise cette performance des ressources humaines qui est liées à leur motivation .la réussite de l'entreprise d'aujourd'hui réside dans l'influence positive ,la récompense des employés ,la communication interne ...c'est-à-dire dans leur motivation grâce à un bon style de leadership ,donc la solution réside dans la bonne pratique du leadership.

Dans ce sens notre étude de cas au sein de SEAAL vise à étudier l'impact du style de leadership sur la motivation des collaborateurs ainsi que l'efficacité du style de leadership qui y est exercé et de discuter le rôle que doit jouer un leader en matière de motivation de ses personnels.

**Mots clés : leadership, les styles de leadership, leader, motivation, satisfaction,**

**Mobilisation.**

## **Abstract :**

In order to succeed in an increasingly complex environment ,the company more than ever needs a human resource empowered and motivated for the achievement of organizational objectives.this remains dependent on a good articulation of influence and the exercise of leadership which constitutes a real challenge for the optimization of this capital .

However ,leadership consists of leading the employees responsible for carrying out the work and making things happen ,that is to say exerting a positive influence on them .training ,motivation ,communication and coaching are the main leadership tasks .it is by facilitating their work and stimulating them that leaders can motivate employees to become more productive to achieve their goals and to work in a team spirit or to perform well in their work

We can therefore say that the leader has a fundamental role to play in fostering a work climate in which confidence and enthusiasm are possible .effective motivation is the result of good communication between the leader and his collaborators ,in terms of motivation ,the theories are diverse and the leader must draw for them what is useful for the management of his staff.

The mission of leaders is to measure the performance of the organization ,which essentially depends on the performance of its human resources .one of the biggest challenges facing business leaders is to create a work climate that promotes this performance human resources which is linked to their motivation .the success of today's business lies in the positive influence ,the reward of employees ,internal communication ...that is to say in their motivation thanks to a good leadership style ,so the solution lies in good leadership practice .

In this sense our case study within SEAL aims to study the impact of the leadership style on the motivation of employees as well as the effectiveness of the leadership style exercised therein and to discuss the role that a leader must play in motivation of its staff.

**Keywords :** leadership, leadership styles, leader, motivation, satisfaction, mobilization .

**Liste des tableaux :**

| <b>N°</b> | <b>Titre</b>   | <b>Page</b>     |
|-----------|--|-----------------|
| <b>1</b>  | Les quatre ingrédients de du leadership selon Jack Welch                         | <b>10</b>       |
| <b>2</b>  | Principes de leadership  | <b>11-12</b>    |
| <b>3</b>  | Management Vs leadership   | <b>13</b>       |
| <b>4</b>  | Synthèse sur les styles de leadership  | <b>24</b>       |
| <b>5</b>  | Définition de la motivation selon différentes théories                           | <b>27-28-29</b> |
| <b>6</b>  | Continuum d'autorégulation   | <b>31-32</b>    |
| <b>7</b>  | Les théories de la motivation  | <b>38</b>       |
| <b>8</b>  | Comparaison entre les trois théories du contenu                                  | <b>41</b>       |
| <b>9</b>  | Répartition par tranche d'âge  | <b>53</b>       |
| <b>10</b> | Le poste occupé  | <b>57</b>       |
| <b>11</b> | Le sentiment d'être encouragé soutenu au milieu de travail                       | <b>59</b>       |
| <b>12</b> | Classement de facteur de motivation  | <b>59</b>       |
| <b>13</b> | La prise en compte de l'aide du responsable lors de la rencontre des difficultés | <b>62</b>       |
| <b>14</b> | La participation du leader à la gestion des situations difficiles                | <b>65</b>       |
| <b>15</b> | L'importance accordé aux taches ou aux employés                                  | <b>66</b>       |
| <b>16</b> | L'influence du style adopté sur la motivation                                    | <b>68</b>       |
| <b>17</b> | Le style adopté  | <b>69</b>       |

Liste des figures :

| <b>N°</b> | <b>Titre</b>  | <b>Page</b> |
|-----------|---|-------------|
| <b>1</b>  | <b>Le continuum de tannenbaum et Schmidt</b>                      | <b>25</b>   |
| <b>2</b>  | <b>Processus fondamentale de la motivation</b>                    | <b>33</b>   |
| <b>3</b>  | <b>Les types de comportement clés du leader transformationnel</b> | <b>37</b>   |
| <b>4</b>  | <b>Principaux auteurs retenus des théories de motivation</b>      | <b>38</b>   |
| <b>5</b>  | <b>Pyramide de Maslow</b>   | <b>39</b>   |
| <b>6</b>  | <b>Modèle des attentes</b>  | <b>45</b>   |
| <b>7</b>  | <b>Répartition par sexe</b>                                       | <b>52</b>   |
| <b>8</b>  | <b>Le niveau d'étude</b>  | <b>54</b>   |
| <b>09</b> | <b>Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle</b>        | <b>55</b>   |
| <b>10</b> | <b>Ancienneté</b>   | <b>56</b>   |
| <b>11</b> | <b>Le sentiment d'épanouissement</b>                              | <b>58</b>   |
| <b>12</b> | <b>La motivation tient au caractère de la personne</b>            | <b>60</b>   |
| <b>13</b> | <b>La politique de motivation</b>                                 | <b>61</b>   |
| <b>14</b> | <b>Le niveau de satisfaction</b>                                  | <b>62</b>   |
| <b>15</b> | <b>L'existence de problème de communication</b>                   | <b>62</b>   |
| <b>16</b> | <b>Le style utilisé génère des résultats efficaces</b>            | <b>63</b>   |
| <b>17</b> | <b>Comportement de leader avec ses collaborateurs</b>             | <b>64</b>   |
| <b>18</b> | <b>Résultats efficaces</b>  | <b>66</b>   |
| <b>19</b> | <b>Le niveau d'autorité</b>                                       | <b>67</b>   |
| <b>20</b> | <b>Le supérieur approuve les initiatives</b>                      | <b>68</b>   |

**Sommaire :**

**Introduction**

**Chapitre I :** les styles de leadership au sein de l'organisation

**Section 1 :** généralités sur le leadership

**Section 2 :** les styles d'un leadership

**Chapitre II :** la motivation au travail et l'impact du style de leadership sur elle

la motivation au travail

**Chapitre III :** les styles de leadership et la motivation au travail au sein de « SEAAL »

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

**Section 2 :** la méthodologie de recherche et les résultats d'enquêtes

**Section 3 :** la synthèse de l'étude

Conclusion

Bibliographie

Table de matière

Annexes

## **Introduction :**

Le management des ressources humaines est un terme assez récent pour la gestion moderne qui fait partie de la discipline management, elle désigne le management des ressources humaines dans les organisations.

Pendant une longue période l'homme est considéré comme un simple moyen de production (comme une machine récompensée), sans la prise en compte de la valeur humaine et que ce dernier comme tous les êtres vivants à un certain seuil de résistance et il aime d'être estimé ,motivé ,cherche ce qui satisfait son besoin soit personnels ou professionnels (l'équilibre entre vie personnels et organisationnels).ce domaine à ensuite

Ce terme à été utilisé principalement dans les années 1980 et ne cesse pas d'évoluer au fil de temps plus spécifiquement dès l'apparition de l'ère de mondialisation ou le monde économique changent, le développement de la concurrence, l'évolution des nouvelles technologies d'information et de la communication....Ces développements importants et interdépendants dues à la révolution permettent à l'entreprise d'en bénéficier.

Pour l'entreprise être compétitive sur un marché plein de mouvement demande une ressource humaine performante d'où la nécessité d'une culture de bienveillance appliquée par un bon leader qui conseille de consacrer autant d'attention à la santé et au bien être de l'humain ce qui favorise une augmentation de la productivité.

Le management des ressources humaines n'est plus aujourd'hui la gestion traditionnelle qui ne valorise pas le facteur humain et le considère comme une source de cout que doit minimiser, mais plutôt une gestion moderne qui le perçoit comme une capitale nécessaire à sa réussite.

L'un des préoccupations majeurs d'un leader efficace est de s'occuper de ce facteur précieux et de mettre en sa disposition tous les moyens nécessaires et les conditions favorables à l'atteinte des objectifs individuelles et collectifs en ayant pour finalité la contribution à la création de la valeur au sein de l'entreprise.la motivation est l'un de ces pratiques et que le leader doit avoir l'art de la gérer et la suivre afin de permettre aux collaborateurs de sentir utile, et de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Notre étude menée au sein « SEEAL/SONELGAZ » a pour objectif principal de démontrer l'impact du style de leadership sur la motivation des collaborateurs.

Afin de répondre à l'objectif fondamental, les objectifs secondaires suivants ont été pris en considération :

- Identifier Le style de leadership pratiqué au niveau de SEAAL
- Définir comment la pratique d'un style peut influencer la motivation des ressources humaines
- Le rôle de leadership dans la motivation
- Les facteurs de motivation des ressources humaines au sein de « seaal »

Notre étude vise à répondre à la problématique suivante : « quel est l'impact du style de leadership sur la motivation des collaborateurs ? »

Pour répondre à cette problématique, il est important qu'elle se décline en quelques sous questions en vue de l'appuyer et de faciliter ainsi son traitement :

Q1 : quel est le style de leadership le plus utilisé pour répondre aux besoins divergentes des collaborateurs au sein de SEAAL ?

Q2 : qu'est ce que peut motiver les collaborateurs de cette organisation (SEAAL) : les facteurs ?

Q3 : quel rôle peut jouer un leadership pour contribuer a la motivation de ses ressources humaines ?

Afin de répondre à ces questions secondaires nous formulons les hypothèses suivantes :

H 1 : le style le plus utilisé au sein de cette entreprise est :le directif

H2 : les facteurs de motivation :le bien être(bonnes conditions de travail ), la rémunération (récompenses) , la formation ... hypothèse confirmés )

H3 : le leader peut jouer le rôle suivant : instaurer une culture de changement et assurer la bonne marche de l'organisation en favorisant la motivation des employées

Afin d'apporter des éléments de réponse a notre problématique et de vérifier nos hypothèses nous serons amenés a faire une analyse de type descriptive.

Les informations nécessaires à la réalisation de cette étude seront collectés grâce à :

- Une recherche documentaire basé sur des ouvrages, les revues ,des articles et des études précédentes
- Une recherche quantitative qui s'appuie sur un questionnaire administré à un échantillon représentatif de notre population cible

Pour bien traiter ce thème nous avons divisé notre travail en trois chapitre dont :

Le premier est consacré aux généralités sur le leadership

Le deuxième traite la motivation au travail et l'impact du style de leadership sur elle

Le troisième traitera l'impact du style de leadership sur la motivation des collaborateurs au sein de SEAAL

## Chapitre I : les styles de leadership au sein de l'organisation

Pour mieux comprendre la notion de leadership nous avons consacré ce chapitre qui traite les différents concepts qui nous rapproche au vrai sens de ce dernier.

### Section 1 : généralités sur le leadership

Le concept de leadership est un concept qui a reçu beaucoup d'attention de la part des chercheurs, praticiens et managers ...des centaines de publications ,études et recherches ont été menées à travers le monde pour définir le concept de leadership, qui dans l'apparence est facile à aborder ,mais dans la pratique est difficile à cerner »<sup>1</sup>.

#### 1/ L'origine du mot leadership :

Le « leadership » vient de l'anglais, le leader c'est le chef désigné par ses pairs d'un parti politique en grande Bretagne avec le suffixe « ship ». »Leader à été introduit dans la langue française au XXème siècle il est définie d'un point de vue interne comme le pouvoir d'exercer une influence sur l'ensemble d'un groupe pour atteindre un objectif spécifique dans une situation donnée et d'un point de vue externe. Le leader est responsable de son secteur.<sup>2</sup>

#### 2/ Définition du leader :

- **Selon le dictionnaire de psychologie de Nobert Sillamy** le leader est « celui qui est à la tête d'un groupe, d'une organisation qui l'entraîne et le dirige »<sup>3</sup>.
- **Selon Alain Duluc** le leader se définit comme suite « le leader est une personne capable de s'affirmer pleinement. Cela signifie que le leader est quelqu'un qui se connaît, est conscient de ses forces ,de ses faiblesses, il sait pleinement utiliser ses points forts et limiter ses points faibles. Le leader sait ce qu'il veut, pourquoi comment le communiquer aux autres afin d'obtenir leur coopération et adhésion .il sait comment atteindre ses objectifs, ses buts et remplir ses missions.»<sup>4</sup>
- Un leader est celui qui réussit a mobiliser ses collaborateurs humains pour atteindre les objectifs particuliers<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> BENRAOUANE,(S) :le management des ressources humaines ,Edition Office des Publications Universitaires ,Alger,2010,p205.

<sup>2</sup> KHALASI R « leadership », Edition Houma, Alger, 2013.p21

<sup>3</sup> Sillamy Nobert « dictionnaire de psychologie », Larousse, Paris, 1999, p154.

<sup>4</sup> AKOUN André et Ansert Pierre « dictionnaire de sociologie » ,edition Conzagne Raynaud ,Paris,2006,p86.»

<sup>5</sup> Prentice .W.C.H. « comprendre le leadership » Harvard Business Review Septembre/octobre 1961vol.39 n°5 p143.

### 3/ définitions du leadership :

- **Selon le dictionnaire Larousse** le leadership :fonction assumée avec un certain style ,par un individu sous groupe ,ou un groupe placé dans une situation définie ,visant à l'influencer de manière significative ou mène a transformer la conduite d'autrui (homme ,groupe ,organisation )afin que celui a proposer vers les buts qui lui sont assignés ou réalisés la tache exigée » <sup>6</sup>
- **Selon Duchamp David** : le leadership correspond à la manière dont un individu occupant une position hiérarchique dans l'entreprise exerce son autorité sur ses subordonnés. on parle du « leadership du manager sur son équipe, mais aussi plus généralement du « leadership du dirigeant de l'entreprise par rapport à l'ensemble des salariés », il s'agit donc de la manière de mobiliser les ressources humaines afin d'atteindre des objectifs organisationnels.<sup>7</sup>
- **Le leadership** est un processus de communication qui permet d'influencer et de diriger les gens à s'engager volontairement et à atteindre un objectif partagé dans une situation donnée. (Aykut ,Apinya,Billy,Crystal,Gilbert et Ritina 2008).
- Le leadership est l'art d'influencer les autres a leur performance maximale pour accomplir n'importe qu'elle tache, objectif ou projet<sup>8</sup>

**4/ Les quatre ingrédients du leadership selon Jack Welch** : il propose les E4 (e four) représenté dans le tableau suivant :

**Tableau n°1 : les quatre ingrédients du leadership selon Jack Welch**

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Energie               | Il est nécessaire d'avoir un potentiel d'énergie personnel important et une volonté de faire bouger les choses. |
| Energiser (dynamiser) | Capacité a motiver et à dynamiser les autres l'enthousiasme doit être contagieux                                |
| Etre affuté           | Avoir l'esprit de compétition, des convictions solides et du courage  |
| Exécution             | Capacité de délivrer des résultats  |

**Source RADON B** : - Guide de leadership, progressez vers la fonction du dirigeant, Edition DUNOD, Paris .2007, p12.

---

<sup>6</sup> Larousse (grand dictionnaire de la psychologie p525).

<sup>7</sup> DUCHAMP David, « la gestion des ressources humaines »,edition Nathan , France ,Aout 2014,p124.

<sup>8</sup> Cohen ..W.A. « the art of a leader » Englewood Cliffs,NewJersey :Prentice Hall(1990p9).

D'après ces définitions des auteurs , On retient que : le leadership est :

Un Ensemble des activités et des interactions interpersonnels par lesquelles un supérieur hiérarchique vise à influencer ses collaborateurs et les incite volontairement à atteindre les objectifs individuelles et collectives afin d'augmenter l'efficacité organisationnelle.

Et que les définitions de ce terme s'articulent autour de trois éléments essentiels :

- Le leadership fait intervenir un but : il mène ses collaborateurs à la réalisation **des objectifs** fixés
- Le leadership émerge dans un contexte de groupe qui le suit **volontairement**
- Le leader doit avoir la capacité **d'influencer** les autres qui est le critère le plus important

### 5/ les Principes de leadership :

Dale Carnegie un écrivain et conférencier américain qui a proposé une méthode de développement personnel adaptés aux monde de l'entreprise, à exposé 30 principes de leadership résumés dans le tableau suivant :

**Tableau n°2 :les principes de leadership**

| <b>Principes</b>  |   |
|---|---|
| <b>Trois techniques fondamentales pour influencer les autres</b>      |   |
| Si vous voulez récolter du miel ,ne bousculer pas la ruche            | Principe 1 : ne critiquez pas ,ne condamnez pas ,ne vous plaignez pas                       |
| Le grand secret des relations humains                                 | Principe 2 : Complimentez honnêtement et sincèrement  |
| Qui en ai capable avec lui, qui ne le reste pas seul                  | Principe 3 : motivez souvent pour faire ce que vous proposez.                               |
| <b>Deuxième partie : Six moyen de gagner la sympathie des autres</b>  |   |
| Pour être partout le bienvenu   | Principe 4 : Intéressez vous réellement aux autres  |
| Un moyen facile de faire une bonne première impression                | Principe 5 : Ayez le sourire  |
| Si vous n'observez pas ce principe ...tant pis pour vous              | Principe 6 : rappelez vous que le nom d'une personne revêt pour elle une grande importance. |
| Vous voulez que votre conversation soit appréciée ? c'est très facile | Principe 7 :sachez écouter ,encouragez les autres à parler d'eux-mêmes                      |

|   |   |
|---|---|
| Comment intéresser les autres   | Principe 8 : Parlez à votre interlocuteur de ce qu'il intéresse   |
| Comment plaire instantanément   | Principe 9 : Faites sentir aux autres leur importance et faites le sincèrement                            |
| <b>Troisième partie : douze moyens de rallier les autres à votre point de vue</b>                 |   |
| Que gagner vous à argumenter  | Principe 10 : évitez les controverses est le seul moyen d'en sortir vainqueur                             |
| Un moyen infaillible de ce faire des ennemies !comment l'éviter ?                                 | Principe 11 : respectez les opinions de votre interlocuteur .ne lui dites jamais qu'il a tort             |
| Que faire quand vous avez tort ?  | Principe 12 : si vous avez tort admettez le proprement et énergiquement                                   |
| C'est par le cœur qu'on parvient à l'esprit   | Principe 13 : commencez de façon amicale  |
| Le secret de Socrate  | Principe 14 : posez des questions qui font dire oui immédiatement   |
| La soupape de sécurité  | Principe 15 : laissez votre interlocuteur parler tout à son aise  |
| Pour obtenir la coopération d'autrui  | Principe 16 : accorder à votre interlocuteur le plaisir de croire que l'idée vient de lui                 |
| Une formule pour accomplir des prodiges   | Principe 17 : efforcez vous sincèrement de voir les choses de point de vue de votre interlocuteur .       |
| Ce que chacun désire  | Principe 18 : accueillez avec sympathie les idées et les désirs des autres                                |
| Un appel apprécié de tous   | Principe 19 : faites appel a des sentiments élevés  |
| Le cinéma le fait , la télévision le fait ,pourquoi pas vous ?                                    | Principe 20 : démontrez spectaculairement vos idées . frappez la vue et l'imagination                     |
| Pour déclencher une réaction  | Principe 21 : lancez un défi .  |
| <b>Quatrième partie :</b>   |   |
| <b>soyez un leader : neuf moyen de modifier les attitudes des autres sans irriter ni offenser</b> |   |
| S'il vous faut corriger une faute ,commencez ainsi  | Principe 22 :Commencez par des éloges sincère   |
| Comment corriger les autres sans vous faire détester  | Principe 23 :Faites remarquer les erreurs ou défauts de manière indirecte.                                |
| Parlez d'abord de vos erreurs   | Principe 24 :Mentionner vos erreurs avant de corriger celles des autres                                   |
| Personne n'aime recevoir des ordres   | Principe 25 :Posez des questions plutôt que de donner des ordres directs                                  |
| Comment ménager l'amour propre de votre interlocuteur ?   | Principe 26 : Laissez votre interlocuteur sauvez la face  |
| Comment stimuler les hommes ?   | Principe 27 :Louez le moindre progrès et louez tout progrès .faites cela chaleureusement et généreusement |
| Comment inciter les autres à se dépasser ?  | Principe 28 : Donnez une belle réputation à mériter   |
| Comment favoriser les progrès ?   | Principe 29 : Encourager l'idée de l'erreur semble facile à corriger.                                     |
| Comment motiver ?   | Principe 30 : rendez les autres heureux de faire ce que vous suggérez.                                    |

**Source : KHELASI. R : « leadership »,Edition Houma , Alger , 2013 , p34.**

## **6/ Le management et le leadership :**

Dans un monde organisationnel, on a souvent tendance à utiliser le terme « manager » pour « leader » et vis versa. Or ces deux termes ont des significations différentes. Pour les chercheurs et les spécialistes le leadership et le management renvoient à des compétences différentes qui ont aucune relation avec la personnalité. Selon Warren Bennis et Burt Nanus spécialistes en leadership « le manager sait ce qu'il doit faire, le leader sait ce qu'il faut faire ». Ainsi le leader est reconnu par les membres de son équipe, il est capable de définir une vision à long terme et la communique à autrui mais aussi le plus important est de la passer en action (posséder le pouvoir de la rendre réelle) par ce que les actes ont plus de poids et laisse une traçabilité que les paroles, il exerce une influence positive sur son groupe de travail pour le mener vers l'atteinte des objectifs, le leader est un penseur innovateur, sa fonction liées à l'enthousiasme, l'engagement, le partage, la communication et le travail d'équipe s'intéresse beaucoup plus aux gens et inspire la confiance, parmi les questions que posent le leadership « le quoi ? » et surtout « le pourquoi ? » tandis que le manager est désigné par la hiérarchie de l'organisation et imposé à son équipe, est un homme de conception et de visionning sa fonction d'exécution est centré sur la structure et la tâche, vise à remplir des objectifs à court terme, les questions que pose le manager sont « comment ? » et « quand ? » malgré ces écarts entre les deux, le manager et le leader sont deux pièces indispensables pour le bon fonctionnement d'une entreprise.

**Tableau n°3 : Management vs leadership :**

| <b>Déférences majeurs</b>            | <b>Management</b>   | <b>leadership</b>  |
|--------------------------------------|---|--|
| Individu                             | Un moyen nécessaire pour atteindre les objectifs.   | Un humain dont la contribution est décisive au succès de l'organisation.                                       |
| Perception de l'environnement        | Procède à un découpage rationnel l'adapte aux structures en place<br>-Pilotage basé sur les structures. | Intégration dans l'analyse rationnelle des liens de causalité et des imbrications<br>-Pilotage en mode projet. |
| Perception du futur et de changement | Suit exécute les orientations prises en évitant les remises en causes. travail à court terme.           | Perçoit de nouvelles directions et incite à se dépasser.<br>les actions s'inscrivent dans la durée.            |
| Cohésion                             | Veille à 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'équité.   |
| Vision                               | Fondée sur l'intuition, les convictions, l'engagement personnel.  | Fondé sur une analyse rationnelle des opportunités et des menaces.   |

**Source :BOUCHER (Pierre)et LESCURE (Stéphane) : vous avez dit leadership !  
Edition Afnor, Paris, 2007.**

## **7/ les qualités relatives à un leadership :**

L'entreprise d'aujourd'hui quel que soit son domaine d'activité, sa taille...a besoin plus que les moyens financiers et immatériels d'un facteur très important pour sa Progress et sa continuité qui est le capital humain dont ce dernier doit avoir un ensembles des compétences et des qualités qui vont le mener vers le développement d'activité .

Parmi ces derniers on trouve :

- **La confiance en soi** : une perception ressentie par l'individu face aux imprévus.C'est aussi la capacité d'agir et de réagir, de s'adapter aux changements, de faire un choix et de prendre les décisions.
- **La conscience et la maîtrise de soi** : c'est la connaissance que l'individu a tout d'abord de son existence et de sa personnalité puis de ses actes et pensée. Elle représente la première étape vers l'acquisition de l'intelligence émotionnelle. Elle constitue, ainsi pour le leader le premier pas vers l'efficacité.
- **La détermination** : la capacité d'avancer et de faire partager la vision d'un projet avec ses membres et de travailler sur la réalisation afin d'atteindre les objectifs quelque soit les épreuves rencontrés.est une force des leaders mais aussi un moteur de réussite qui permet de gagner la confiance de ses équipes.
- **L'intégrité et la dignité de confiance** :. « la confiance est désignée comme une attente positive vis-à-vis d'autrui, dans l'espoir que celui –ci ne tentera pas d'agir d'une manière opportune . »<sup>9</sup>,elle « s'impose comme le premier attribut du leadership lorsqu'elle est trahie ,les performances de groupe peuvent s'en trouver sérieusement affectées »<sup>10</sup> en plus « les équipes efficaces se caractérisent par la confiance mutuelle régnant entre les membres lesquels croient en l'intégrité la personnalité et la capacité de chacun »<sup>11</sup> ,donc le manager doit tenir à accroître la confiance de ses subordonnés . Mieux vaut être honnêtes que de tromper les autres car vous vous trompez probablement aussi, le leader la n'a pas peur d'affronter la vérité, il exige la sincérité et honnêteté .

---

<sup>9</sup> EDEN, (D): « *Leadership and expectation: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization* », in revue leadership quarterly, Hiver, 1992, PP.278-279

<sup>10</sup> ROBBINS, (S) et JUDGE, (T) : *Comportement organisationnel*, édition Pearson éducations, 12èmeédition, Paris, 2006 p451

<sup>11</sup> ROBBINS, (S) et DECENZO, (D) : *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques*, édition Pearson Educations, 4èmeédition, Paris, 2004, p270

- **L'extraversion** : selon Larousse « trait de personnalité caractérisé par une fréquence élevée des conduites visant à établir des contacts sociaux et à rechercher des stimulations nouvelles ». Donc c'est la possibilité d'établir et de maintenir des bonnes relations avec les autres, le leader est un(e) personne sociable
- **L'intelligence** : il s'agit des aptitudes qui permettent d'exécuter les activités mentales de réflexion, de raisonnement et de résolution des problèmes et d'expliquer les événements d'une manière constructive et logique.

Daniel Golman distingue deux types d'intelligence :

- a- **L'intelligence émotionnelle** : d'après Golman Daniel <sup>12</sup> « l'intelligence émotionnelle correspond à la capacité de comprendre ses émotions et celles des autres ,et de les gérer d'une manière adéquate .les récentes recherches montrent que l'intelligence émotionnelle joue un rôle décisif dans l'exercice efficace du leadership .ce type d'intelligence fait appel à la conscience de soi ,la maîtrise de soi ,l'empathie et la sociabilité .
  - b- **L'intelligence fondamentale** : se rapporte aux capacités conceptuelles et analytiques qui aident le manager à résoudre surtout les problèmes d'ordre technique et financier de l'entreprise.
- **L'empathie et la sociabilité** : l'empathie est l'habileté qui permet la compréhension des émotions des autres, La sociabilité pousse le manager a établir et maintenir des relations sociales positives. L'empathie est un atout extraordinaire pour le leader car il lui permet d'accroître l'efficacité et la motivation de ses collaborateurs

## 8/ le rôle du leadership :

Le leader doit être également le premier dans l'entreprise à jouer un rôle spécifique qui consiste à :

- La contribution à la réalisation des tâches à accomplir, le leader doit amener son équipe à vouloir faire le travail, ce qui lui exige de comprendre la dynamique de motivation
- Diriger les collaborateurs (les conseiller, leur donner un feedback, les encourager) et les orienter de manière à adopter les comportements voulus par l'entreprise .
- Développer la culture organisationnelle (valeur d'éthique respect de l'environnement ,sens de l'engagement ,code de travail ...) ce qui permet à l'organisation de se différencier
- Un rôle de responsable de sélection et d'évaluation des collaborateurs et assumer la responsabilité du développement des collaborateurs
- Mieux communiquer avec son entourage tant oralement que par écrit et s'assurer d'un retour d'information en surmontant les obstacles qui peuvent nuire (l'incohérence

---

<sup>12</sup> Goleman Daniel et All « l'intelligence émotionnelle au travail », Edition Village Mondiale, Paris 2000, p45.

entre le verbal et le non verbal , surcharge d'information la qualité du message...)  
, « communiquer efficacement c'est être convaincu que la véritable influence sur autrui passe par la capacité à se laisser influencer en retour de ce point de vue , la communication ne peut fonctionner que si elle intègre la prise en compte d'un feed - back tant en ce qui concerne le contenu que la relation »<sup>13</sup>

- créer un climat favorable pour motiver ses employés et les pousser vers l'atteinte des objectifs organisationnelles en déployant les efforts nécessaires mais aussi les intérêts personnelles sachant que cet incitation n'est affective que si les individus trouvent la possibilité de satisfaire leur besoins.
- Instaurer une cohésion de groupe (une harmonie entre les membres du groupe) en favorisant le partage et l'échange d'idées ,d'informations et d'expériences .
- Pratiquer l'écoute active désigne le processus qui vise à aider l'émetteur à communiquer exactement ce qu'il désire transmettre « il s'agit d'aller comprendre ce que la personne veut dire , et non pas seulement ce qui à été entendu »
  
- Installer une relation de confiance avec ses collaborateurs ce qui leur permet de le suivre (influence).
- Un agent de changement qui a la capacité de s'adapter aux situations imprévus et d'avoir le courage et le confiance en soi pour le faire face .

---

<sup>13</sup> AUBERT, (N) : *Management humain et organisationnel*, édition Economica, Paris, 1991, p.68.

## Section 2 : Les styles de leadership :

### 1/ Un Style de leadership

peut être défini comme la méthode et la manière avec laquelle un chef d'équipe se comporte face à des situations diverses (fournir une orientation, mettre en œuvre des plans, motiver les gens ...)

### 2/ Théories et approches sur les styles de leadership :

#### 2-1/ La théorie des traits de personnalité du leader :

Un trait peut être défini comme étant une caractéristique distinctive physique ou psychologique à laquelle il est possible d'attribuer le comportement d'un individu.<sup>14</sup> Il existe six caractéristiques permettant de distinguer les leaders des non leaders : le dynamisme, le désir de diriger, l'honnêteté et intégrité, l'assurance, intelligence et compétence professionnelle.

- a- **Le dynamisme** : les leaders sont plein d'énergie et de mouvement ,ambitieux ,ils font preuve d'initiative ,
- b- **Le désir de diriger** : les leaders aiment prendre les responsabilités
- c- **Honnêteté et intégrité** : les leaders établissent et maintient des relations avec les collaborateurs ,ils se montrent honnêtes .
- d- **Assurance** : les leaders se montrent surs de leur réussite.
- e- **Intelligence** : les leaders ont des capacités importantes les aidant à la résolution des problèmes et aussi faire face à des situations imprévus .
- f- **Compétence professionnelle** : ces compétences (techniques ,humaines ...) les permettent à prendre les décisions efficaces.

#### 2-2/ Théorie de Max Weber :

---

<sup>14</sup> **J-F Soutenain**, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Berti, Paris, 2006, P225.

Est le premier auteur à avoir analysé le rôle de leader dans une organisation et à examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité.

Ses travaux s'intéressent à la manière dont les hommes gouvernent pour imposer une autorité et faire en sorte que la légitimité de celle-ci soit reconnue par tous.

Selon Max Weber, on peut distinguer trois types d'autorités légitimes :

- **Autorité traditionnelle** : elle est liée d'avantages sur la personne qu'à la fonction, le droit est un droit coutumier, l'obéissance est fondé sur une relation personnalisée
- **Autorité rationnelle ou légale** : se rapproche le plus à l'administration moderne, elle repose sur un système de fonctions rationnelles (c'est la fonction plutôt que l'homme qu'est investi de l'autorité), selon lui est la forme d'administration la plus efficace (la bureaucratie) car elle ne prend pas en considération les qualités personnelles.
- **Autorité charismatique** : elle repose sur des qualités personnelles d'un individu, l'autorité tient à sa personnalité et elle ne peut transmettre, le groupe fonctionne ainsi comme une communauté émotionnelle.

### 2-3/ L'apport d'université d'Ohio :

Ces études ont été réalisées par Fleishman, Stogdill et Shartle, elles consistent en analyser 1800 énoncés recueillis du comportement des managers de divers secteurs (santé armée, enseignement ...), cette analyse a permis de distinguer deux catégories de comportement :

- **La structuration** : elle englobe les comportements visent à organiser le travail, la veille à la réalisation des tâches assignés aux collaborateurs en vue d'atteindre les objectifs.
- **La considération** : le leader présente un comportement de considération ce qui aide les collaborateurs à résoudre leurs problèmes personnels, Il établit et maintient des bonnes relations avec ses membres d'équipe (la confiance réciproque, le respect des idées et des sentiments, l'accessibilité, le bien-être ...)

En conclusion, si les recherches de l'université d'Ohio semblent indiquer que le style High-High donne une règle générale de bon résultats, de nombreuses exceptions viennent démontrer la nécessité d'intégrer à l'influence des facteurs de contexte de situation.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> ROBBINS Stéphan et All, **L'essentiel des concepts et des pratiques**, 6ème Ed Pearson Education, Paris, 2008.

## 2-4 / la théorie de Rensis Likert (l'université de Michigan ) :

Professeur de psychologie industrielle à l'université du Michigan aux Etats Unis ,Rensis Likert conduit des recherches sur les attitudes et comportements humains au travail .dans cette perspective il est un continuateur de Mayo et Lewin puisqu'il cherche à comprendre dans quelle mesure la manière des relations entre supérieur et collaborateur peuvent conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique .

Rensis a distingué quatre styles de leadership :

- **Le style autoritaire** : la prise de décision est centralisée et la communication a sens unique , le leader incite ses collaborateurs à accomplir leurs tâches à travers des systèmes de sanction
- **Le style paternaliste** : se rapproche de celui qui précède caractérisé par des relations de proximité entre leader et collaborateurs (faible décentralisation , la prise en compte des suggestions et critiques ) ,la récompense est un moyen d'incitation .
- **Le style consultatif** : le leader cherche à créer un climat favorable au travail fondé sur le travail d'équipe, communication en double sens, l'échange ...
- **Le style participatif** : favorise la participation des collaborateurs ,l'objectif de ce style est : l'esprit d'équipe et le dynamisme ,l'information circule rapidement .

### **3/ les différents styles de leadership :**

Selon Daniel Goleman, le célèbre auteur de l'intelligence émotionnelle et le professeur de Harvard, le leadership peut être représenté selon 6 styles de leadership qui sont les suivants :

#### **3-1/ Le leader directif (coercitif) :**

**Slogan :** « faites ce que je vous demande de faire »

C'est un chef d'ancien modèle, il impose les actions à mener et ne laisse pas la place aux initiatives des autres donc il est le seul à prendre les décisions « c'est le style le plus autoritaire » .

Il attend une exécution immédiate et contrôle ce qui est fait, il a tendance à manager ses équipes à l'échelle de tâches concrètes (micro management) plutôt que de regarder la vision globale.<sup>16</sup>

Vue que le style directif est efficace que dans les situations spécifiques et que le chef est le seul décideur, ces effets sont presque toujours négatifs sur le climat de travail (les travailleurs ne sentent pas la confiance, ne voient pas du sens au travail ce qui engendrent un climat démotivant et indésirable.)

#### **les avantages :**

- Pertinent en cas de crise et de situation difficile
- Gain de temps dans la prise de décisions

#### **les inconvénients :**

- Engendre des résistances
- Provoque des conflits
- Ne favorise pas la motivation intrinsèque

#### **3-2/ Le leader chef de file :**

**Slogan :** « faites comme moi »

Ce style est moins autoritaire que le précédent, dans ce cas le leader essaie de donner l'exemple à ces collaborateurs, attend le meilleur de son groupe de travail, vise la performance .

---

<sup>16</sup> AUBREY.K, « *leadership directif : à la loupe et à la baguette* », 16 septembre 2011.

L'effet de ce style de leader est plutôt négatif dans l'ensemble ,seuls ceux qui parviennent à suivre le leader peuvent garder toute leur motivation, les autres risquent de se décourager ,se démotiver avec l'impression de ne pas être à la hauteur .(et encore !) <sup>17</sup>.

### **Avantages**

- Optimal pour obtenir des résultats rapides
- Fonctionne si l'équipe est très motivé

### **Inconvénients**

- Centré sur la tâche que sur la vision d'ensemble.
- Il est moins centré sur l'humain.
- Ne favorise pas la montée en compétences des équipes .

### **3-3/ Le leader visionnaire :**

#### **Slogan : « suivez –moi »**

Pour la plupart c'est le style le plus mobilisateur qui donne une image d'un leader charismatique, il fédère autour d'une vision, il compte sur ces collaborateurs.

son charisme et son empathie ainsi que sa capacité de communication donne le sens de travailler.

Ce style de leader a un effet très positifs sur le climat de travail d'une équipe ,ce leader a l'art de (re) donner du sens et de (re)mobiliser les foules ..<sup>18</sup>

#### **Les avantages :**

- Donne un sens aux changements
- Favorise la communication et le partage

#### **Les inconvénients :**

- Ne fonctionne pas en temps de crise ( la participation des collaborateurs prend du temps quand il faut agir vite .

---

<sup>17</sup> AUBREY.K, « *leadership chef de file : exemplaire, exigeant, épuisant ?* »,20 septembre 2011.

<sup>18</sup> AUBREY.K, « *leadership visionnaire : i had a dream* »,27 septembre 2011

### **3-4/ Le leader collaboratif :**

**Slogan :** « les collaborateurs d'abord »

un style basé sur la collaboration de l'équipe, le leader dans ce cas favorise les interactions, l'échange des idées et le travail collectif en organisant des séminaires et du team building afin de créer l'harmonie, il cherche à satisfaire les besoins de l'équipe .

la motivation, la confiance, le sentiment de soutenance ...ce sont parmi les effets positifs de ce style sur le climat du travail.

#### **Avantages :**

- Renforce la cohésion d'équipe
- La confiance, la motivation et le sens au travail
- En période difficile il est optimal pour apaiser les tensions dans une équipe

#### **inconvénients :**

- Valorisation collective et pas individuelle
- Ne fonctionne pas lorsque il faut donner des résultats rapides.

### **3-5 / Le leader participatif :**

**Slogan :** « plusieurs têtes valent mieux qu'une »

Cherche la participation de tous les membres d'équipe (fait appel à des idées souvent en réunion) ,

Ce style de leadership cherche le consensus par la voie démocratique, il est doté d'une bonne écoute, et appelle les idées de tous .c'est un convaincu de l'intelligence collective, il sollicite volontiers les uns et les autres dans une attitude ouverte de dialogue.<sup>19</sup> .

#### **Avantages :**

Contribuer à la créativité collective et l'innovation  
Renforcer l'engagement  
Encourager les initiatives

---

<sup>19</sup> AUBREY.K, « *leadership participatif : comment mettre tout le monde d'accord ?* », 11 octobre 2011.

**Inconvénients :**

Inadapté en temps de crise (un processus assez lent)

**3-6 / le leader coach :**

**Slogan : « essaie de cette façon »**

Le leader coach investit sur les personnes, il passe du temps avec elles et les aide à développer leurs forces et résoudre leurs faiblesses en ligne avec leur objectif professionnel .il cherche l'autonomie de chacun et la construction d'équipes compétentes .il vise le long terme, tout en tenant compte des objectifs plus proches.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> AUBREY.K, « *leadership coach : un leader qui croit en vous* », 18 octobre2011.

Il a des effets positifs sur le climat de travail, car chacun se sent considéré et soutenu.

**Les avantages :**

- Développer l'autonomie et les compétences

**Les inconvénients :**

- Un processus long et demande du temps de la part de leader
- Difficile à mettre en œuvre

**Tableau n°4 : Une synthèse sur les style de leadership :**

|   | <b>Coercitif</b>   | <b>Autoritaire</b>  | <b>Affectif</b>  | <b>Démocratique</b>   | <b>Meneur</b>  | <b>Coach</b>   |
|---|--|---|--|---|--|--|
| <b>Mode opératoire du leader</b>              | Exige la soumission immédiate  | Mobilise le personnel autour d'une vision   | Crée une harmonie et tisse des liens affectifs                             | Forge le consensus via la participation   | Fixe des normes de performance élevées   | Développe les talents en vue de futur  |
| <b>Résumé en une phrase</b>                   | « Faites ce que je vous dis ! »  | « Suivez – moi ! »  | « Les personnes d'abord ! »  | « Qu'en pensez-vous ? »   | « Maintenant faites comme moi  | « Essayez ceci. »  |
| <b>Compétences émotionnelles sous-jacents</b> | Désir de réalisation ,initiative ,maîtrise de soi  | Confiance en soi ,empathie ,catalyseur de changement  | Empathie ,capacité à construire des relations ,communication               | Collaboration, direction d'équipe, communication  | Conscience ,désir de réalisation initiative                                      | Développement des autres,empathie conscience en soi  |
| <b>Contexte favorable</b>                     | En temps de crise pour redresser une entreprise ou faire face à des employés à des problèmes | Lorsque le changement requiert une nouvelle vision ou lorsque une direction claire est nécessaire | Pour résoudre une équipe ou motiver les troupes dans les moments difficile | Pour favoriser l'adhésion et le consensus ainsi que la contribution d'employé de qualité. | Pour obtenir des résultats rapides d'une équipe hautement motivée et compétente. | Pour aider un employé à améliorer ses performances ou à développer ses atouts à long terme |
| <b>Impact global sur le climat du travail</b> | négatif  | positif   | positif  | positif   | négatif  | positif  |

Source : préface de **Jean Marie Descarpentries** « styles de leaders », traduit de l'américain par Fadwa Miadi ,éditions d'organisation, Harvard Business Review ,2000, p 75.

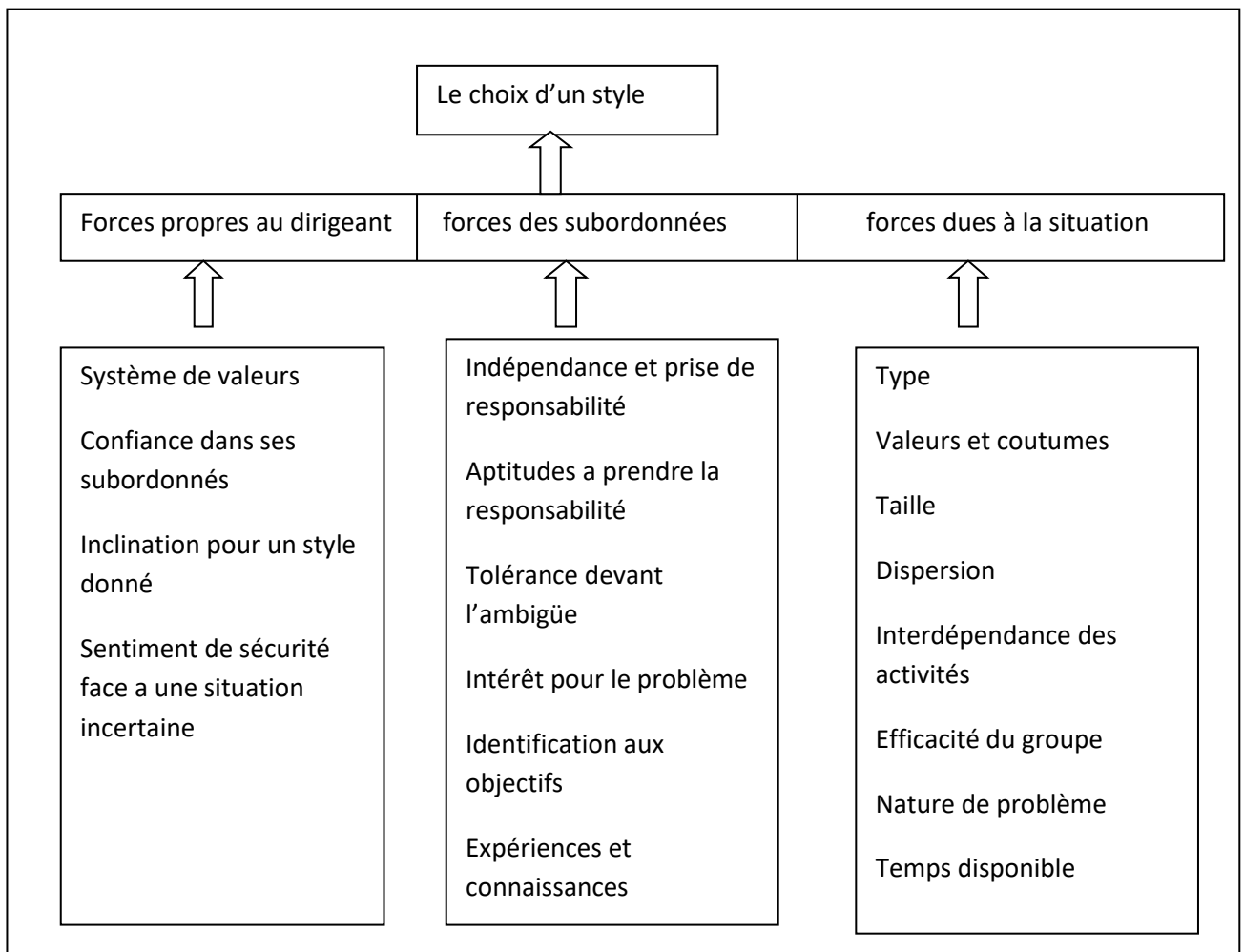
- Il n'existe pas une manière unique pour gérer les équipes et on ne peut pas dire qu'une façon de faire est mieux que d'autres.

Un bon gestionnaire (leader) doit être en mesure de modifier sa façon de faire en fonction de trois éléments essentiels : les besoins individuels et collectifs, les personnes auxquelles il s'adresse (en prenant en considération les différences personnelles ) et le contexte (que demande une telle ou telle situation)

**Les forces influençant le style de leadership :**

En 1973 ,R .Tannenbaum et Schmidt<sup>21</sup> avancent que certains éléments peuvent se combiner pour demander un style de leadership chaque fois différents.

**Figure n°1 : Les forces influençant le style de leadership :**



**Source : Samir Trigui « management et leadership le savoir de la gestion moderne » ,centre de publications universitaires ,2004 p1**

<sup>21</sup> R Tannenbaum et schmidt « how to choose a leadership pattern « in Harvard Business Review –n°3-mai –juin -1973

## Chapitre II: la motivation au travail et l'impact du style de leadership sur elle

### 1. la motivation au travail

#### 1.1. Concept de motivation :

##### 1.1.1. Définition de la motivation :

Le terme « motivation » vient du verbe latin « moveo », qui veut dire mouvoir et bouger.

Etymologiquement, le terme motivation se rattache à « motif » : ce qui pousse à faire quelque chose, c'est donc bien cette idée de mouvement que cherche à comprendre la motivation.<sup>22</sup>

##### 1.1.2. Définition de la motivation au travail :

- Selon le **grand dictionnaire de la psychologie**, la motivation est un processus physiologiques ,psychologiques responsable de déclenchement , de l'entretien et de la cessation d'un comportement ainsi que la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exècrent le comportement . »
- **Selon Levy- leboyer (1984)** : « la motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tache ou d'atteindre un but, donc un triple choix : faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacré l'énergie nécessaire » .<sup>23</sup>
- **Selon Pinder** ,la motivation au travail est : « un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'être humain que de son environnement pour susciter le comportement lié au travail ,et pour déterminer sa forme, sa direction , son intensité et sa durée . ».
- **Pour Louise Blondin**, la motivation est une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins et désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et à long terme .selon cette définition les individus très motivés ont trois caractéristiques en commun :

---

<sup>22</sup> DELAVALLEE.E, « Les 10 règles d'or du manager », Eyrolles, Paris, 2012

<sup>23</sup> Salvatore .M : théories de motivation au travail ,dunod ,paris, 2004,p10

1/ **Ils sont en mouvement** : ils ont des projets et se développent, évoluent et s'améliorent dans divers secteurs de leur vie (personnelle, affective, professionnelle).

2/ **Ils sont positifs** : ils identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non et cherchent à voir le bon côté des choses.

3/ **Ils ont du plaisir** : ils sont de bonne humeur le matin devant la perspective de leur journée de travail.<sup>24</sup>

**Tableau n°5 : les définitions de la motivation selon différentes théories :**

| <b>Théories</b>                             | <b>Définitions de la motivation</b>  | <b>Principaux auteurs</b>   |
|---|--|---|
| <b>Théories des Besoins</b>                 | La motivation résulte de la présence de dispositions stables chez la personne, en général ce type de théories considère qu'une tension psychique interne est à l'origine du déclenchement du comportement. Le besoin produit un état de déséquilibre et le comportement vise à rétablir l'équilibre.   | MASLOW, 1954<br>Mc CLELLAND, 1961<br>ATKINSON, 1964<br>ALDERFER, 1969<br>SCHEIN, 1975 |
| <b>Théorie d'Attribution</b>                | Résulte de la compréhension naïve que l'individu se fait de la réalité qui l'entoure, des raisons qui expliquent, à son avis, les événements qui surviennent ou les comportements (instrumentalité) qu'il considère comme désirables (valence).  | HEIDER, 1960<br>ROTTER, 1966<br>WEINER, 1986  |
| <b>Théorie d'équité</b>                     | Théorie de l'échange qui considère que la motivation résulte d'une recherche d'équité entre la contribution de l'individu et ce qu'il en retire compte tenu de ce qu'il perçoit être la ration contribution-rétribution de son groupe de référence. La perception d'iniquité serait à la source d'attitudes aversives et de comportements d'ajustement adoptés au travail. | ADAMS, 1963, 1965   |
| <b>Théories des attentes</b>                | La motivation résulte de la perception qu'a un individu que ses efforts vont entraîner un résultat que ce résultat va se traduire par des conséquences (instrumentalité) qu'il considère comme désirables (valence).   | Vroom 1964<br>PORTER & LAWLER, 1968<br>LAWLER, 1973                                   |
| <b>Théories de l'Aménagement du travail</b> | La motivation est liée à la présence de certaines caractéristiques particulières au travail. Ces caractéristiques contribuent à  | HERZBERG, 1966<br>HACKMAN & OLDHAM<br>1976, 1980                                      |

<sup>24</sup> MAUGERIS, « Théories de la motivation au travail » Dunod, Paris, 2004, p9.

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | l'émergence de certains états psychologiques chez l'individu, états qui ont pour conséquence d'influer sur la motivation et le rendement   |  |
| <b>Théories de l'activation</b>                                   | La motivation est liée à la stimulation de l'attention , cette dernière est optimale lorsque la tâche est moyennement difficile, c'est-à-dire lorsque le rapport entre la probabilité de succès (PS)et la valeur de succès escompté(1-PS) est le plus élevé .  | SCOTT, 1966<br>GARDNER ,1986   |
| <b>Théories Des objectifs</b>                                     | Le comportement est intentionnel la stimulation à agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre .la motivation et surtout la performance vont être influencés par la nature des objectifs (clarté, niveau de difficulté, spécificité )la valeur du but pour la personne (le niveau d'attraction ,d'engagement )la façon suivant laquelle elles sont déterminées (assignation, participation ) et l'effet de la progression vers l'atteinte de l'objectif (feed-back) | LOCKE, 1968<br>LOCKE&LATHAM, 1990  |
| <b>Théories béhavioristes</b>                                     | Le comportement est le résultat de sa conséquence .la motivation est un apprentissage associatif résultant de l'apparition d'une conséquence positive à la suite d'un comportement donné .l'absence de renforcement ou un renforcement négatif (punition)devrait conduire à la cessation ou à l'évitement du comportement  | SKINNER, 1974  |
| <b>Théorie de la modification du comportement organisationnel</b> | Le comportement organisationnel est essentiellement le résultat des contingences de renforcement structurées par l'organisation et la supervision .  | LUTHANS & KREITNER<br>1975   |
| <b>Théorie de l'apprentissage sociale</b>                         | La motivation s'explique par des schémas c'est-à-dire les représentations cognitives développées par la personne pour comprendre son environnement et guider son action .certains courants théoriques se préoccupent entre autre de la façon suivant laquelle l'individu décode et traite les indices sociaux et cognitifs qu'il reçoit pour interpréter la réalité .  | DECI, 1975<br>DECI&RYAN, 1985<br>NAYLOR&CO ,1980<br>NEISSER, 1976<br>NUTTIN, 1980<br>FESTINGER ,1957 |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Théorie de la perception de soi</b>        | La motivation résulte de la confiance qu'a un individu concernant sa capacité d'accomplir ce qu'on attend de lui. Diverses variables comme le sentiment d'efficacité personnelle l'estime de soi ou le type de contrôle personnel ont des répercussions sur l'image de soi que se fait la personne .         | BANDORA, 1977<br>ABRAMSON & CO, 1978                                  |
| <b>Théorie de la motivation sociale</b>       | La motivation est influencée en bonne partie par le groupe de référence .comme la dynamique des groupes entraine l'émergence de normes sociales et d'une cohésion de groupe ,les pressions vers la conformité ou l'imitation sociale auront un effet important sur la structure du comportement individuel . | FERRIS&CO, 1978   |
| <b>Théories des attitudes et des valeurs</b>  | La motivation résulte de la présence de dispositions acquises mais relativement stable chez l'individu   | MINER ,1979   |
| <b>Théories des contraintes situationnels</b> | La motivation est influencée par des contraintes situationnelles c'est-à-dire des conditions qui facilitent ou restreignent l'habileté individuelle ou la possibilité d'atteindre un résultat  | PETTERS&O'CONNOR, 1980<br>PETTERS & CO, 1985                          |
| <b>Théories de contrôle</b>                   | La motivation est un processus d'autorégulation à caractère cybernétique suivant lequel l'individu compare constamment les objectifs poursuivis aux résultats obtenus et ainsi ajuste en des conséquences tant sa perception que son action afin de réduire les désaccords observés                          | KANFER, 1990<br>CANVER & SCHEIER, 1981<br>KLEIN, 1989<br>HYLAND, 1988 |

**Source :** [https://www.academia.edu/16840568/la\\_th%C3%A9orie\\_dela\\_motivation\\_des\\_ressources\\_humaines](https://www.academia.edu/16840568/la_th%C3%A9orie_dela_motivation_des_ressources_humaines) **M .BAREK.E .Document de recherche :2011, p13.**

**Différence avec d'autres concepts :**

- **La mobilisation :** « c'est une masse critique d'employés qui accomplissent des actions bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective. » **Tremblay et Wils, 2005.**

- **La satisfaction** est pour **Locke (Roussel, 1996)** : « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail rapportés aux attentes qu'il avait développées à leur propos.»
- **La motivation** : « ce qui stimule le comportement humain ... **Steers et Porter**

La notion de motivation se confond avec ceux de satisfaction et mobilisation, la différence entre ces trois notions peut être comme suit :

La satisfaction découle de l'expérience, a pour objectif de développer la performance, elle concerne généralement le travail (la tâche), c'est un attachement d'un ensemble d'aspirations et d'attentes à un travail alors que la motivation se situe en amont, son objectif est de rémunérer la performance, elle se réfère à l'emploi et elle constitue le produit d'une confrontation entre les attentes et les résultats obtenus

La motivation est l'ensemble des efforts déployés pour satisfaire un besoin ou réaliser un but, est l'antécédent de la satisfaction tandis que la satisfaction est une réaction affective émotionnelle, relatives à la fierté ressentie après qu'un besoin soit satisfait

La mobilisation comprend trois catégories de comportements (Tremblay et Wils 2005) : le respect du contrat de travail, les comportements de motivation individuelle, les comportements de motivation collective. Donc la motivation est une composante de la mobilisation

Pour mobiliser et satisfaire les employés il est nécessaire de les motiver, cependant la motivation seulement n'est pas suffisante.

### **Les typologies de la motivation :**

La théorie d'autodétermination ou TAD principalement développé par deux chercheurs américains Edward Deci et Richard Ryan de la university of Rochester utile pour comprendre et stimuler la motivation au travail, elle permet d'identifier sur un continuum tous les types de motivation et leurs différentes conséquences, de montrer et d'expliquer quel est le carburant de la bonne motivation et de voir les sources possible de ce carburant en milieu de travail.

La TAD définit généralement quatre types de motivation qui peuvent être présentés sur le continuum suivant :

Tableau n°6 : continuum d'autodétermination :

|   | Démotivation  | Motivation contrôlé  |  | Motivation autonome   |  |
|---|---|--|--|---|--|
|   |   | Motivation extrinsèque   | Motivation introjecté  | Motivation identifié  | Motivation intrinsèque   |
| <b>Définition générale</b>                                  | Absence d'autorégulation et d'énergie volontaire  | Recherche de récompenses et évitement des punitions externes   | Recherche de récompenses et évitement des punitions internes   | Lien avec les valeurs personnels, importance et utilité sociale de la tâche ,sens   | Faire des tâches par plaisir, satisfaction inhérente, le travail se suffit en lui-même   |
| <b>Caractérisé par</b>                                      | Apathie désengagement résignation manque de direction claire manque de sens   | Recherche avide de salaire, d'avantage sociaux, de bonus ,de récompenses externes et évitement de punition (ex :mise à pied )        | Protection et valorisation de l'estime de soi, maintien de la réputation, évitement de la culpabilité et de la honte   | Faire des tâches importantes (que celles-ci soient agréables ou non), qui sont en lien avec les valeurs de l'individu ou qui bénéficie de la société                                  | Plaisir, absorption ; concentration intense, émotions positives, ne pas voir le temps passé  |
| <b>Les personnes ayant un haut niveau de ce type disent</b> | Je ne pas trop pourquoi je fais ce travail<br><br>Je n'estime pas avoir les ressources nécessaires pour faire ce travail<br><br>Je ne sais pas ou même ce | *je travaille pour le salaire<br><br>*j'occupe mon emploi pour la sécurité financière qu'il m'apporte<br><br>*je conserve mon emploi | / je travaille fort pour ne pas échouer et perdre ma réputation<br><br>*je serais déçu si je n'étais pas bon<br><br>*je désire être le meilleur à tout prix dans mon | *ce travail me permet d'atteindre des buts personnels importants<br><br>*ce travail concorde bien avec mes valeurs personnelles<br><br>* j'occupe cet emploi parce c'est significatif | *je fais ce travail pour les moments de plaisir qu'il m'apporte<br><br>*je fais mon travail parce qu'il est intéressant et qu'il m'apporte des expériences positives |

|                | <b>travail</b>  | <b>puisqu'il me permet d'avoir un certain niveau de vie</b>   | <b>domaine</b>  | <b>pour moi</b>  |  |
|----------------|---|---|---|--|--|
| <b>Exemple</b> | <b>Une personne au poste de préposé à la clientèle ne connaît pas les attentes face à son poste et se désengage</b> | <b>Un individu à choisit une ligne d'emploi principalement à cause du salaire et des avantages sociaux que celle-ci offre</b> | <b>Un vendeur est prêt à tout pour se maintenir en tête du classement du magasin comme « voler » des ventes à un collègue ou vendre un produit inadapté</b> | <b>Une infirmière accorde de l'importance à l'hygiène de ses patient(e)s même si cette tâche n'est pas agréable.</b> | <b>Un professeur adore enseigner et ne voit pas le temps passé lorsqu'il est avec ses étudiant(e)s</b> |

-

conséquence

+

**Source : jacques Forest, mieux comprendre les différents types de motivation au travail**

« ce continuum va de la forme de la motivation la plus autodéterminée (motivation intrinsèque ou motivation plaisir ) à la forme la moins autodéterminée (motivation extrinsèque ou motivation de récompenses ) et l'absence ou la manque de la motivation (l'a motivation ) .Un fait très important à constater est que des conséquences positives sont généralement associées aux deux types de motivation autonome (intrinsèque et identifié) que des conséquences moins positives ou encore négatives sont reliées aux forme de motivation contrôlée(extrinsèques et introjectée) et que des conséquences généralement négatives sont liées à l'absence de la motivation (a motivation ) .bien qu'il soit évident que la grande majorité des gens a besoin de travailler pour gagner de l'argent (motivation extrinsèques ,une découverte importante des recherches sur TAD est toutefois de montrer qu'une importance trop grande mise sur ce type de motivation ,au détriment des autres mène à des conséquences moins favorable ;en d'autres mots l'argent ne fait pas nécessairement le bonheur . »<sup>25</sup>

<sup>25</sup> jacques Forest, mieux comprendre les différents types de motivation au travail

**1.1.2. Les facteurs de motivation** : il existe deux types de facteurs de motivations <sup>26</sup>:

**A/ les facteurs intrinsèques** : ces facteurs motivateurs sont rattachés à la nature et au contenu du travail, sont :

- La marge d'autonomie et le degré de responsabilité associés à une tâche.
- L'intérêt du travail.
- Le type d'évaluation du travail effectué et la forme de reconnaissance obtenue par l'individu après un succès.

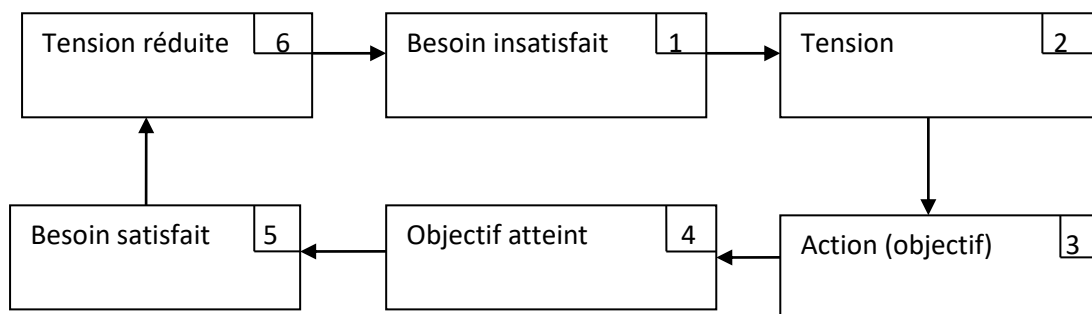
**B/les facteurs extrinsèques** : sont les facteurs d'insatisfaction ou d'hygiène, ces facteurs sont toujours rattachés à l'environnement du travail direct :

- Les conditions de travail (les horaires, les congés).
- Les relations hiérarchiques
- Les conditions organisationnelles relatives à la sécurité.

### 1.1.3. Le processus de motivation :

D'une façon très générale, le processus fondamental de la motivation est le suivant<sup>27</sup> :a cause d'un besoin insatisfait ,un individu ressent une certaine tension , un certain inconfort ,ce qui le pousse à faire quelque chose en vue d'atteindre un certain objectif qui satisfait le besoin ,diminue la tension et ramène l'individu à son point de départ satisfait , jusqu'à ce que le cycle recommence .

**Figure n° 2 : le processus fondamental de la motivation :**



**Source : BERGERON .J , « les aspects humains de l'organisation »,Gaétan Morin et Associés Ltée ,1979,p103.**

D'une autre part, les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit :

<sup>26</sup> FOUURIAT.M, « Sociologie des organisations: La Pratique du Raisonnement », Pearson Education France, 2007

<sup>27</sup> BERGERON .J , « les aspects humains de l'organisation »,Gaétan Morin et Associés Ltée ,1979,p103.

**A/ le déclenchement du comportement :** c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale, la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

**B/ la direction du comportement :** la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, c'est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre.

**C/l'intensité du comportement :** la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre, elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuelles et mentaux déployés dans le travail.<sup>28</sup>

**D/La persistance du comportement :** la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts .la persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. <sup>29</sup>

**1.1.4. Les différentes stratégies de la motivation :** la motivation au travail est un phénomène complexe que seul un modèle fait de plusieurs composants inters reliés peut l'expliquer<sup>30</sup>

Afin d'améliorer la motivation des salariés, il est nécessaire d'adopter les meilleurs stratégies dans le cadre du management des ressources humaines.

La dynamique du processus motivationnel résulte d'un grand nombre de facteurs comme :le système de récompense au mérite ,le changement de travail pour rendre motivant , le charisme des leaders , le rôle de la communication et de l'information dans l'organisation et l'influence de la culture d'entreprise sur la motivation <sup>31</sup>.

Les différentes stratégies de la motivation sont :

- a- Récompenser pour motiver :** les raisons de travailler ont un point commun :il s'agit toujours de récompenses au sens le plus large du mot ,c'est-à-dire d'échanger les résultats du travail contre la satisfaction de besoins matériels ou de besoins plus abstraits .les récompenses sont très diverses ,elles peuvent être financières ou sous forme d'avantages en nature ,elles peuvent être attribuées sur des bases fixes liées au

---

<sup>28</sup> [www.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications-notes/326-00.pdf](http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications-notes/326-00.pdf). Par P. Roussel, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi note n° 326 Octobre 2000.

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> SEMUHOZA.E.S, « Théorie de la motivation au travail », Harmattan, 2009, p100.

<sup>31</sup> SEMUHOZA.E.S, Op.cit, p103

statut ou à l'ancienneté , ou bien sur des bases ponctuelles liées aux résultats du travail effectué <sup>32</sup>.

- b- Changer le travail pour rendre motivant :** travailler peut être une corvée ou un plaisir, une corvée est lorsque les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes, mais également lorsque le travail est répétitif, sans intérêt, monotone et non gratifiant. Les caractéristiques d'un travail stimulant ou motivant ont fait l'objet de plusieurs recherches et ont donné lieu au développement d'un champ de connaissances qu'on a appelé « organisation de travail », HACKMAN et OLDHAM ont proposé une liste de caractéristiques du travail sur lesquels il serait possible d'agir pour influencer la motivation, cette liste comprend cinq dimension <sup>33</sup> :
- **la variété** : le nombre d'activités différentes ainsi que la diversité des aptitudes et des compétences qu'elles requièrent.
  - **l'identité de la tâche** : la possibilité d'identifier les résultats de son travail
  - **la signification de la tâche** : nécessite que « l'identité de la tâche » soit claire et que s'y ajoutent des informations qui démontrent la valeur sociale du travail accompli.
  - **l'autonomie** : l'indépendance et la liberté dont jouit la personne ,ainsi que les possibilités de décider du choix des procédures à utiliser et de leur organisation dans le temps
  - **l'information sur le travail effectué** : avoir accès à des informations précises, suffisamment fréquentes sur la qualité et la quantité du travail effectué.
- c- Le leader charismatique :** le leadership a longtemps à été envisagé comme un point essentiel des recherches qui portent sur la motivation.

Pour Aubert (2002) et Kotter (1999) il n'ya pas de motivation possible d'une équipe sans une bonne pratique du leadership, avis partagé par Levy-Leboyer qui justifie également l'importance du leadership sur la motivation des employés .<sup>34</sup>

Selon lui , la capacité à motiver n'est pas due au poste occupé ,mais à l'individu lui-même et à son comportement , la relation interpersonnelle entre un leader charismatique et ses subordonnées est particulière ,il est difficile de définir ce qui fonde cette relation et confère le charisme ,il peut s'agit de qualités personnelles ,mais aussi du fait que les leaders charismatiques possèdent ,plus que les autres un sens aigu de leur mission ,voire une vision à long terme des objectifs à atteindre et qu'ils savent entrainer les autres dans cette direction .<sup>35</sup>

Le nouveau leadership s'intitule « le leadership transformationnel » ,cette approche concerne directement la motivation ,elle repose sur l'idée que la fonction majeure des cadres consiste à

---

<sup>32</sup> LEVY-LEBOYER.C, « La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies », Organisation, 2001, p131

<sup>33</sup> LEVY-LEBOYER.C, Op.cit, p167

<sup>34</sup> SEMUHOZA.E.S, Op.cit, p103

<sup>35</sup> LEVY-LEBOYER.C, Op.cit p195

exercer sur leur subordonnées une action qui les fait évoluer et pas seulement à établir de bonnes relations avec eux « leadership relationnel », elle nous intéresse parce qu'elle met l'accent sur « le charisme » et sur l'importance de la vision incarnée par le leader ceci dans la mesure où il sait articuler cette vision, l'expliquer de manière passionnée et faire partager son enthousiasme.<sup>36</sup>

En 1998, Bass a défini les quatre composantes du leadership transformationnel :

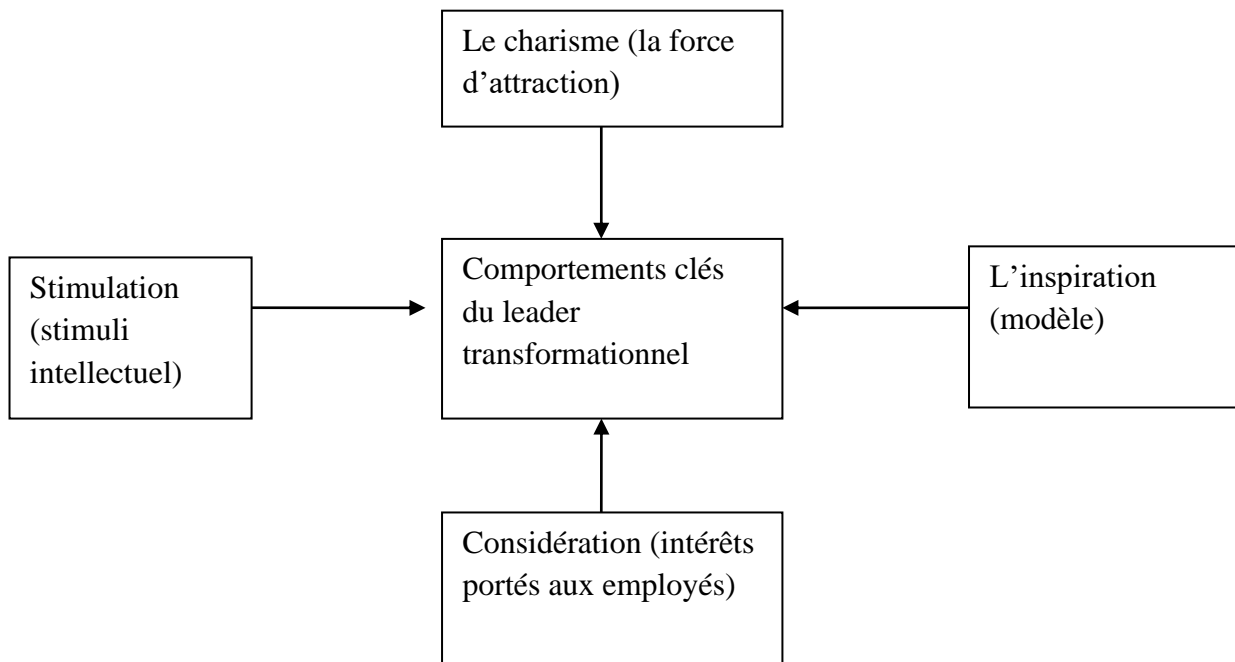
### **Les composantes du leadership transformationnel :**

- **Le leadership charismatique** : le leader transformationnel agit de façon à devenir un modèle pour ses subordonnées qui s'identifient à leur leader et tentent souvent de l'imiter (le leader prêche par l'exemple et suscite une émotion positive chez les suiveurs.).
- **La motivation inspirante** : le leader communique une vision et un but qui rejoignent les valeurs des suiveurs et les inspirent, il agit de façon à motiver et à inspirer ceux qui l'entourent en leur procurant un sens à leur travail, un esprit d'équipe en découle.
- **La stimulation intellectuelle** : le leader stimule la créativité de ses subordonnés favorise l'innovation, il prend des risques, sollicite les idées et la collaboration de ses suiveurs.
- **La considération individuelle** : le leader traite l'ensemble de ses subordonnés de manière équitable mais reconnaît leurs besoins individuels d'accomplissement et de réalisation de soi pour ce faire, il agit comme mentor ou comme coach qui s'adapte à chacun et accepte les différences de chacun, il s'intéresse à la progression.

---

<sup>36</sup> LEVY-LEBOYER.C, « La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies », Organisation, 2001, p195

**Figure n°3 : les types du comportement clés du leader transformationnel :**



**Source :** SEMOHOZA .E.S , »Théorie de la motivation au travail « , Harmattan ,2009,p124

#### **d- La communication et l'information :**

La communication en entreprise est d'ailleurs très importante car elle influe d'une bonne part sur l'engagement des collaborateurs, leur motivation et fidélité mais aussi sur le succès d'une organisation. À cet effet, il est très utile de créer un système d'information pertinent qui assure la bonne circulation d'information entre les intervenants , ce qui engendre un climat favorable et des résultats désirables .

#### **Les différentes théories de la motivation au travail :**

Dans un souci d'opérationnalité au niveau des entreprises, les théories de motivation au travail ont cherché à apporter des réponses aux questions sur les facteurs facilitant la participation et l'implication des individus dans les objectifs de l'organisation.<sup>37</sup>

Les théories de motivation peuvent être classées en deux groupe : présenté dans le tableau suivant :

---

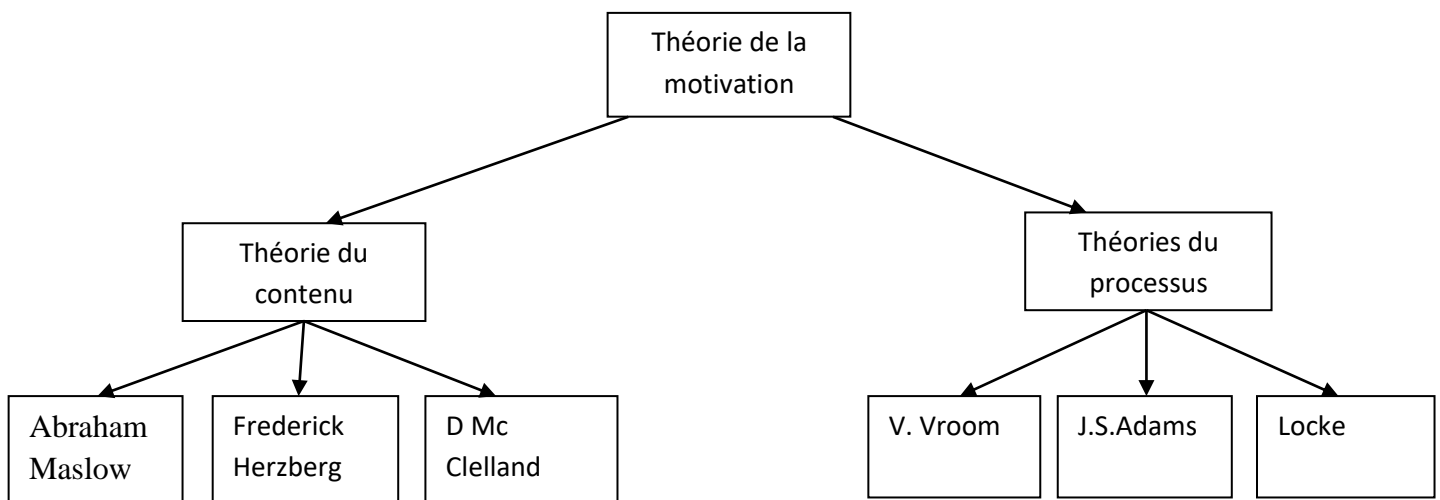
<sup>37</sup> FOUURIAT.M, « *Sociologie des organisations: La Pratique du Raisonnement* », Pearson Education France, 2007, p127

**Tableau n°7 : les théories de la motivation**

| Théories              | Motivation  |
|-----------------------|---|
| Théories du contenu   | De quelle façon la motivation fonctionne-t-elle, se déclenche-t-elle et l'analyse de leur effet sur les comportements des individus ? |
| Théories du processus | Pour quelle raison la motivation apparaît-elle et quels sont les composants du processus motivationnel ?                              |

**Source :** [www.thesebrain.univ-lyon3.fr](http://www.thesebrain.univ-lyon3.fr). » les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences « par MARCELA.B BRIONES.R. Thèse présentée à l'université Jean Moulin Lyon 3,21 octobre 2006.

**Figure n° 4 : les principaux auteurs retenus des théories de la motivation :**



**Source :** [www.thesebrain.univ-lyon3.fr](http://www.thesebrain.univ-lyon3.fr), « idem », MARCELA et BRIONES .R ,thèse présenté a l'université Jean Moulin Lyon3-21 octobre 2006.

**1/ théorie du contenu :**

ces théories ont pour but d'énumérer de définir et de classifier les besoins qui incitent un individu à adopter un comportement (les facteurs de motivation ,les typologies des besoins ...) ,reposit sur une hypothèse fondamentale : les besoins ont des manques d'ordre physiologique ,psychologique ou sociologique .

ses auteurs (Maslow,Herzberg ,Clelland ) renvoient aux trois principaux approches qui sont :

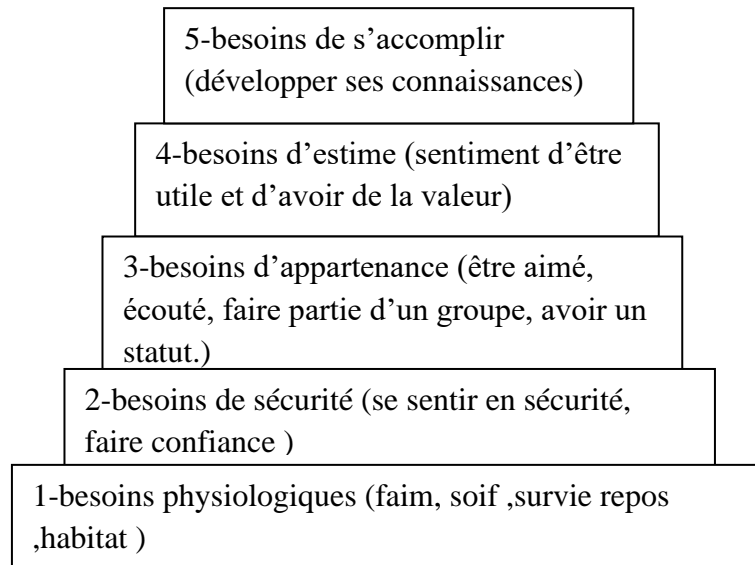
**1.1 / la théorie des besoins de Maslow :**

Maslow met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il recherche a travers son activité professionnelle, il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humaine au travail est l'autant plus comparatif et productif qu'il trouve dans l'organisation ,une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel .

Selon lui la motivation d'un individu résulte d'une insatisfaction de certaines besoins

Il invente le concept de la hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de la motivation humaine qui sont répartis en cinq catégories présentées sous la forme de la pyramide ci-dessus :

**Figure n°5 : la pyramide de besoins de Maslow**



**Source** : FAURE, (G) : *Structure organisation et efficacité de l'entreprise*, édition Dunod, Paris, 1991, p.101

**1/ les besoins physiologiques** : c'est le premier niveau le plus basique ,ils sont liés directement à la survie (se nourrir, se désaltérer avoir un pouvoir d'achat suffisant pour vivre ...)

**2/ les besoins de sécurité** : (économique, psychologique, physique ) : concernent la protection contre tout menace ou danger ( se protéger ,avoir un emploi ,prémunir contre la menace )

**3/ les besoins d'appartenance** : besoins de camaraderie ou d'amour, besoins d'être admis par un groupe , être accepté , besoins de socialisation (les activités sociales) .

**4/ Les besoins d'estime** : sentiment épanouissement de sa propre valeur , d'être reconnu, ce besoin réfère à la recherche de la réussite et d'un statut au sein du groupe .

**5/ Les besoins d'accomplissement** :développer ses capacités ,s'épanouir dans son travail ,peuvent être satisfaits par le développement personnel ( formation ,carrière ...).

- Il existent des liens hiérarchiques entre les besoins ( un individu ne peut satisfaire un besoin que si le besoin inférieur est satisfait et que le besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait , une fois que les besoins physiologiques et de sécurité

fondamentaux sont satisfaits ,les besoins sociaux ou supérieurs pourront l'être à leur tour .

### 1.2/ La théorie bi factorielle d'Herzberg :

Suite à une vaste étude qualitative, Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959 de distinguer les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ce qui au mieux peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail.

Herzberg à développé sa théorie après avoir mené des entretiens avec des centaines de comptable, d'ingénieurs et autres cadres. ces recherches ont permet de distinguer les facteurs qui interviennent dans le mécanisme de motivation

Herzberg distingue deux sortes de besoins en deux catégories <sup>38</sup>:

- a- **Les facteurs motivateurs** : sont sources de motivation, cette motivation est à rapprocher du contenu des taches, réussite, promotion, indépendance et autonomie Pour satisfaire ces besoins l'homme ne se lasse pas d'en faire le plus possible non seulement pour l'atteindre mais aussi pour dépasser l'objectif qu'il s'est fixé.
- b- **Les facteurs d'hygiène** : ne sont pas des véritables sources de motivation mais simplement de satisfaction, dès qu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivant .par contre la non satisfaction de ces besoins peut etre source de mécontentement et donc de démotivation.

Dans ces facteurs se retrouvent les conditions de travail, les relations d'équipe , la rémunération

Pour motiver les gens a s'appliquer vraiment Herzberg proposent de leur donner un travail qui leur permettre de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante (varié assez difficile importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités.

### 1.3/ La théorie des besoins de Mc Clelland :

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus ,McClelland a proposé en 1961sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation a savoir :le besoin d'accomplissement , le besoin d'appartenance ,le besoin de pouvoir .

- **Le besoin d'affiliation** : est le désir d'établir, de maintenir ou rétablir une relation affective positive avec un autre besoin (le besoin de s'associer à d'autres personnes )

---

<sup>38</sup> Motivation –la théorie des 2 facteurs de Herzberg par Alain mardi 30 juin 2009

- **Le besoin d’accomplissement** : cette disposition permanente de la personnalité qui pousse l’individu à tendre vers la réussite et le dépassement dans des situations où le rendement peut être évalué en fonction de certains standards d’excellence.
- **Le besoin de pouvoir** : est le désir d’influencer les autres, d’exercer un impact sur les gens et les événements et d’être capable de les motiver vers un objectif précis.

Mc Clelland distingue deux orientations :

- Vers les individus : le désir de dominer autrui sans exercer une autorité institutionnelle sur lui
- Vers le groupe : le désir d’être le leader officialisé de l’organisation

**Tableau n°8 : Comparaison entre ces trois théories :**

| Maslow (1943-1954)   | Herzberg (1959)   | Mc Clelland (1961)  |
|--|---|---|
| <p>La pyramide des besoins</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p>Besoin d’accomplissement</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p>Besoin d’estime</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p>Besoin s’appartenance</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p>Besoin de sécurité</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p>Besoin physiologiques</p> | <p><b><u>La théorie bi –factorielle :</u></b></p> <p><b>Facteurs de motivation ou de satisfaction :</b></p> <p>-degré de responsabilité<br/>-intérêt au travail<br/>-degré des difficultés<br/>-possibilités d’utiliser ses compétences<br/>-image de la tâche ou de l’emploi</p> <p><b>Facteurs d’hygiène ou d’insatisfaction :</b></p> <p>-condition de travail<br/>-condition et type de rémunération<br/>Avantages sociaux<br/>Politique de gestion</p> | <p>Besoin d’accomplissement</p> <p>Besoin de pouvoir</p> <p>Besoin d’appartenance</p> |

**Source** : FOU DRIAT. M ,« sociologie des organisations : la pratique du raisonnement » Pearson Education France ,2007,p140.

#### 1.4/ Le modèle ERG (SRP) d'Alderfer :

En 1969, quelques années après le modèle de Maslow Clayton Alderfer apporte une autre vision mais très complémentaire avec son modèle ERG (Existence ,Relatedness ,Growth ),il suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une force interne et vise a satisfaire trois types de besoins :

- **Les besoins existentiels « E »(de subsistance « S »)** : le besoins de survie et de sécurité, correspond aux besoins physiologiques et de sécurité de la pyramide de Maslow .sont en fait les besoins matériels ils sont satisfaits par la nourriture , l'air ,le logis , les avantages sociaux et les conditions de travail .
- **Les besoins relationnels (R)** : ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes qui ont importance pour soi même, famille, amis ...), regroupe les besoins d'appartenance et une partie du besoin d'estime de Maslow .
- **Les besoins de développement personnel (de Progression) G** : besoin de se développer et utiliser ses compétences, sont les besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement à sa propre façon en apportant une contribution créatrice et productive a son travail .

#### 1.5/ La théorie des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976,1980) :

Etablie au milieu des années 1970 par la psychologue Richard Hackman et l'économiste R .Oldham, la théorie des caractéristiques du travail décrit les condition qu'un travail doit offrir pour éveiller de l'intérêt de la motivation ,selon les deux chercheurs la motivation nait de l'équilibre entre ces trois dimensions :

- Le travail doit être valorisant
- La personne doit se sentir responsable de ses résultats,
- Elle doit être constamment informée sur ses résultats.

Selon les deux théoriciens : Plus ces trois dimensions sont satisfaites ,le salarié sera plus motivé et performant . Ces trois états psychologiques peuvent se manifester différemment selon les personnes, en fonction du besoin de développement éprouvé par l'individu

Ils Ont établi une formule qui indique le potentiel de motivation d'un employé :

**Indice Potentiel de Motivation(IPM)**= ((Variété des compétences +identité de la tache +importance de la tache )\*l'autonomie\*feed-back) /3

La formule définit cinq caractéristiques centrales du travail :

- **La variété des compétences** ; il s'agit de l'ensemble des compétences nécessaires pour un poste, plus les taches sont varies plus elles sont valorisant pour l'individu.
- **L'identité de la tache** ; plus la chaine de travail est segmentée moins l'identité de la tache est importante.

- **L'importance de la tâche** : elle correspond à la valeur de la tâche et son impact sur le travail des employés,
- **L'autonomie** : la liberté dans l'exécution du travail est un déterminant de la motivation, une grande autonomie favorise l'implication des employés.
- **Le feed-back** : c'est le degré d'information reçue par l'employé sur ses performances dans le travail

### **1.6/ La théorie de Mc Gregor :**

les théories X ET Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas Mc Gregor issus d'observations empiriques à l'intention des dirigeants et utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. il a observé la manière dont les chefs d'entreprise se comportent avec leur employé, il en a tiré les deux théories qui s'opposent entre elles.

#### **Théorie X :**

- l'individu n'aime pas le travail et fait tout pour l'éviter.
- il faut lui donner des ordres, le surveiller pour obtenir qu'il travaille.
- l'individu cherche la sécurité avant tout, il n'aime pas la responsabilité.
- compte tenu de ce comportement, le manager doit le contrôler et le menacer d'une sanction pour obtenir qu'il travaille.

#### **Théorie Y :**

- Pour l'individu travailler c'est comme jouer ou se reposer.
- Les individus ne sont pas paresseux de nature mais ils le deviennent suite à ce qu'ils ont vécu.
- Les individus ont du talent et du potentiel et veulent le montrer dans le cadre de leurs tâches, ils acceptent la responsabilité.
- Compte tenu de ce comportement, le rôle du manager va consister à révéler le potentiel de ces collaborateurs

**2/ Les théories du processus :** ces théories tentent d'expliquer la manière dont les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement particulier. Au contraire aux théories du contenu qui cherchent à comprendre ce qui motive les individus, les théories du processus s'intéressent au fonctionnement de la motivation ( de quoi est faite la motivation ?), les facteurs qui interviennent au niveau de la détermination des comportements d'un individu .

### **2.1/ La théorie d'équité d'Adams :**

Dès le début des années 1960 Adams développe la théorie de l'équité, qui a connu de nombreux prolongements, selon lui tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non.<sup>39</sup>

Cette théorie ne cherche pas à élaborer une typologie des causes de satisfaction ou de motivation, mais à décrire les processus selon lesquels la motivation se développe, la notion essentielle ici est celle de l'équité ou iniquité ressentie par un individu, ce sentiment résulte d'une comparaison entre ce qu'il apporte à son travail (compétence, temps, expérience, ...) et ce qu'il en reçoit (salaire, estime, avantages sociaux, ...) avec ce que d'autres apportent et perçoivent.

L'iniquité ressentie par l'individu crée chez lui une certaine tension qu'il va chercher à la réduire en déployant les moyens et les efforts nécessaires, cela signifie qu'il est motivé.

### **2.2/ La théorie des attentes Vroom (VIE) :**

En 1964, VROOM a énoncé la théorie des attentes (ou VIE) stipule que les comportements des individus sont résultants d'un choix conscient et raisonné d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme.<sup>40</sup>

Selon lui, la motivation est vue comme une force déterminée par trois facteurs qui sont :

- La valence (V)
- L'instrumentalité (I)
- L'expectation (E)

- **La valence :** la motivation dépend de la valeur attribuée à la récompense par l'individu « quelle valeur accorder aux avantages obtenus ?).

VROOM propose donc l'équation suivante pour modéliser la motivation (M) au travail : « théorie VIE, théorie Valence-Instrumentalité –expectation »  $M = V * I * E$ <sup>41</sup>

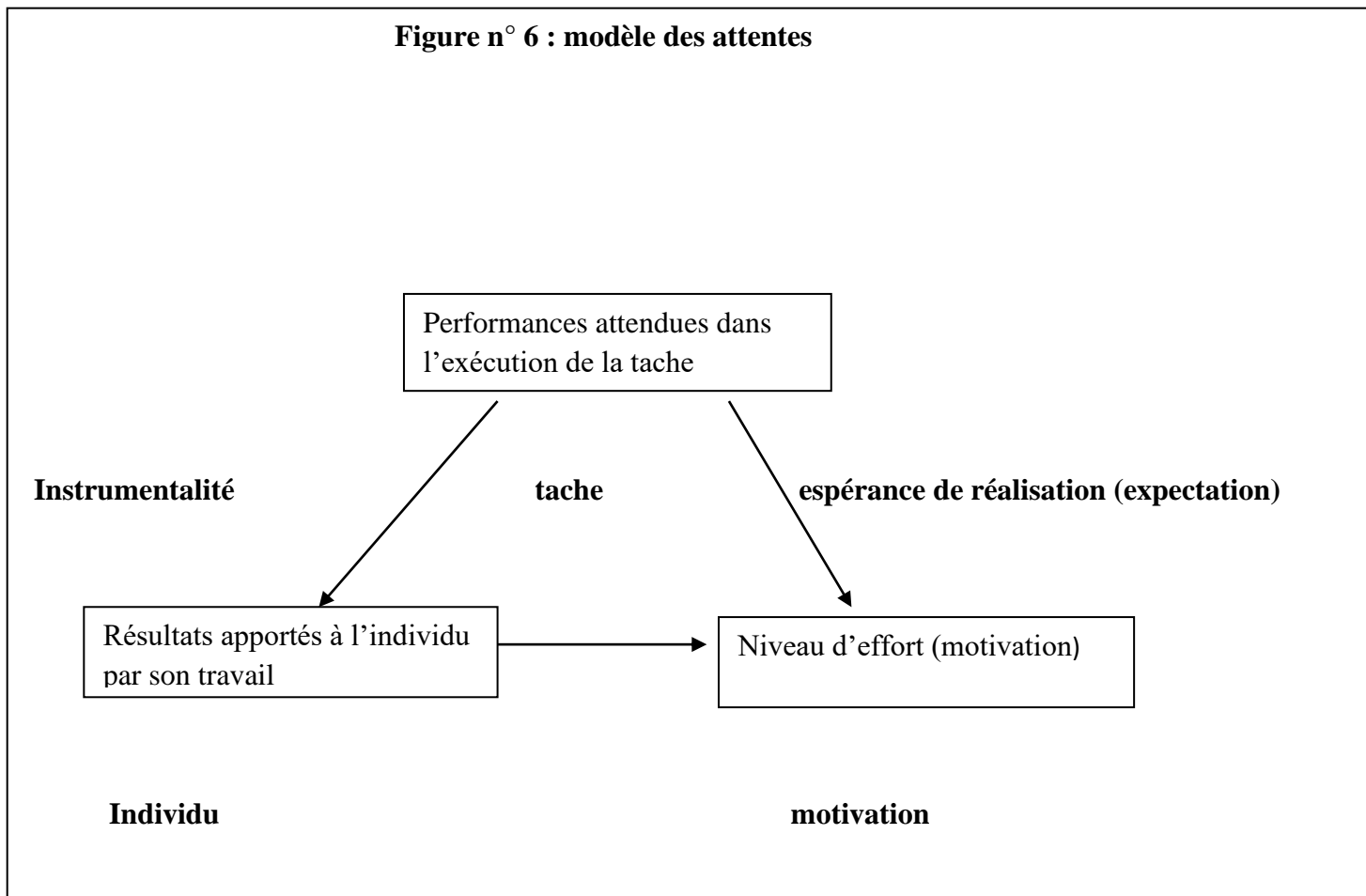
---

<sup>39</sup> ADAMS.J.S, « *Toward an understanding of inequity* », Journal of Abnormal and Social Psychology, volume 67, 1963, n°5, p.422-436.

<sup>40</sup> FENOUILLET.F, « *Les théories de la motivation* », Dunod, Paris, 2012, P87.

<sup>41</sup> MAUGERIS, « *Théories de la motivation au travail* » Dunod, Paris, 2004, p112.

- **L'instrumentalité** : dépend du niveau de récompense obtenue par l'effort « que je vais obtenir par ma performance ? », il s'agit du lien entre l'effort fourni et les avantages que cet effort va procurer à l'individu .



**Source** : file:///c:/users /anis Downloads/56955199c7d8b.pdf de Claude LOUCHE(2002) , p73

Le modèle VIE permet de :

- Agir de manière individualisée sur le processus de motivation
- Traiter les cas de démotivation en identifiant et en agissant sur le facteur déficient

### **2.3/ La théorie de la motivation par fixation des objectifs de Locke (1968) :**

La théorie de fixation des objectifs cherche à répondre sur la question « comment motiver les individus ? », c'est l'une des principales théories en comportement organisationnel, stipule que la performance des individus est plus élevée quand ils ont des objectifs spécifiques et difficiles plutôt que vagues et facile ( Locke et Latham 1990) .

Il met donc l'accent sur le caractère rationnel de l'être humain et sur sa capacité à se choisir un but parmi d'autres et sur l'influence prépondérante que ce but exerce sur les comportements .,<sup>42</sup>

Plus tard Locke et Latham (1990) précisèrent les conditions pour qu'un objectif soit effectivement motivant pour un individu :

❖ **La clarté des objectifs :**

Les objectifs doivent être clairs (non ambigus , bien précis et mesurables (ex : atteindre X °/° de croissance ...)

❖ **Challenge de l'objectif :**

L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif .la motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'attente de l'objectif , ainsi une forme de rétribution /récompense liée à l'atteinte de l'objectif est susceptible d'améliorer encore la motivation.

La difficulté de l'objectif n'est plus motivante lorsque l'objectif est trop ambitieux pour être atteint .l'enjeu est donc de déterminer le juste niveau de complexité qui va permettre à l'individu d'améliorer sa performance et non le décourager

❖ **Engagement pour l'objectif :**

Il est probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de cet objectif .l'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer .le management participatif se base sur cette idée que l'individu doit être impliqué dans la prise de décisions .plus l'objectif est difficile plus l'engagement doit être fort.

❖ **Feed-back :**

Un feed-back régulier et approprié est indispensable pour maintenir la motivation .le feed-back permet de renforcer les comportements performants.

---

<sup>42</sup> BERGERON.J et Côté Léger.N, «*les aspects humains de l'organisation* »,Ed. Gaétan Morin et Associés Ltée, 1979, p203

## **La démotivation au travail :**

Elle est définie comme : l'absence de la volonté de faire ou le raison d'agir .

La démotivation au travail ressort par le fait que les collaborateurs n'ont plus la volonté de travailler et de se mettre plus toutes leurs compétences au profit de l'entreprise.<sup>43</sup>

### **Les facteurs de démotivation :**

-lorsque le leader ne consacre pas le temps à l'écoute de ses collaborateurs en ce qui concerne leurs perspectives professionnels.

-l'absence de la mise en valeur des qualités et des compétences des collaborateurs(manque de reconnaissance ).

- climat de travail défavorable ( ne sont pas bien dans leur milieu de travail, stress ,pression ... ) ou bien le travail en lui-même ne procure pas de satisfaction ,ce qui les poussent à chercher des offres ailleurs et génère des cout pour l'entreprise

-une rémunération insuffisante (n'est pas en équivalence avec l'effort effectue).

- la non prise en compte des souhaits de collaborateurs en ce qui concerne la participation au projet d'entreprise

- impossibilité d'évolution personnelle et professionnelle.

- un manque des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs définis

- une mauvaise communication

- le manque de leadership ce qui touche à la confiance et la détermination

### **Les conséquences de démotivation :**

Les facteurs de démotivation génèrent des résultats négatifs non seulement pour l'entreprise mais aussi pour l'employé.

Un collaborateur démotivé = un groupe démotivé, ce qui engendre une baisse de productivité, le turn-over ,des conflits individuelles et collectifs .

Il est donc nécessaire de savoir identifier la source de démotivation pour la traiter rapidement le plutôt possible avant qu'il s'aggrave et éviter qu'elle devienne trop importante car ses conséquences sont lourdes pour l'entreprise et de trouver les bons moyens pour motiver et d'impliquer d'avantages les collaborateurs.

---

<sup>43</sup> Adeline Rocci « la démotivation au travail :causes et conséquences »

## **Le rôle de motivation :**

la motivation au travail joue un rôle très important dans l'organisation car elle est liée directement à la notion de performance ,défini simplement comme le goût de faire la chose (la tâche à exécuter ) et de s'assurer de la continuité constitue l'un des clés de réussite des entreprises .un employé ou même un leader doit être toujours motivés dans son travail pour qu'il puisse atteindre les objectifs fixés ,ce processus complexe est difficile à comprendre dans la mesure où tout le monde n'est pas motivé par la même chose ni la même intensité donc c'est un véritable enjeu .

Elle préoccupe une place prépondérante au sein d'une société car c'est l'ensemble des éléments qui permettent à l'individu d'adopter un comportement efficace en entreprise et de s'engager d'une manière naturelle et volontairement dans la réalisation de la tâche et aide à :

- La direction d'atteindre les objectifs organisationnels ;
- Accroître les niveaux de production ;
- L'amélioration de la satisfaction des employés ce qui génère des résultats positives pour l'entreprise ;
- Le perfectionnement continu des employés : aide les employés à atteindre leur objectifs personnels ce qui entraîne par la suite le développement personnel ;
- Améliorer l'efficacité : l'efficacité ne dépend pas uniquement de la capacité de faire mais aussi de la volonté à faire ,donc il est important pour un employé d'avoir un équilibre entre sa capacité d'accomplir le travail et la volonté de l'accomplir
- L'engagement accru des employés

Un milieu de travail sans motivation ne vaut rien et génère des résultats négatives (la perte de ressources, de temps...) ce qui met l'entreprise en position de risque .donc il est primordial pour l'entreprise de disposer d'un personnel engagé dont la motivation est une routine régulière et un aspect essentiel qui conduit à la performance.

## **Chapitre III : les styles de leadership et la motivation au travail au sein de « SEAAL »**

### **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil**

La Société des Eaux et d'Assainissement d'Alger (SEAAL) ,est une société publique par actions ,détenus à 70°/° par l'Algérienne des Eaux (ADE) et à 30°/° par l'Office National de l'Assainissement (ONA)

La principale mission de SEAAL est de produire et de desservir en eau potable les wilayas d'Alger et Tipaza, et de collecter et traiter les eaux usées au niveau de ces deux périmètres Elle dessert ainsi 3,8 millions d'habitants soit environ 10°/° de la population nationale.

Au total elle fournit donc directement ou indirectement de l'eau potable à une population d'environ 5 millions d'habitants.

SEAAL assure le service auprès de 761.824 clients (ménages, administrations, commerces industriels et sites touristiques) et le nombre de ses salariés s'élève à 6293.

SEAAL est née en 2006 de la volonté politique des Autorités Algériennes d'améliorer rapidement la qualité et le cadre de vie des citoyens, en particulier dans la Capitale.

#### **Les missions de SEAAL :**

- **La production** : la première mission de SEAAL est de capter l'eau dans son milieu naturel ,la traiter et la stocker en veillant en continu à sa qualité ,sa challenge est de préserver les ressource en eau et d'assurer leur disponibilité pour les générations actuelles et futures .pour ce faire ,l'Etat et SEAAL œuvrent au quotidien à la sécurisation des capacités en production et de transfert et à la gestion à long terme des ressources .
- **La distribution** : exploiter ,entretenir et moderniser 6455 Km de réseaux de distribution jusqu'aux robinets de nos clients mais également leur apporter une écoute de chaque instant et un service d'une qualité irréprochable .
- **Assainissement** : collecter puis dépolluer les eaux usées mais aussi améliorer sans cesse la qualité des eaux de baignade et préserver la biodiversité : une mission essentielle pour laquelle nous œuvrons au quotidien

### **Les valeurs de SEAAL :**

les valeurs à travers lesquelles se définit SEAAL procèdent de la mise en place d'une véritable « culture d'entreprise » ou la notion d'appartenance prend tout son sens .le développement de cette « culture d'entreprise » ne pouvait se concrétiser qu' a travers le partage de références incontournables telles que la compréhension des enjeux de la modernisation du service public ,la mobilisation pour en améliorer la performance et l'exigence de donner une image correspondant aux attentes des clients . Cela s'est matérialisé par trois valeurs qui résument l'identité de SEAAL dans la quelle chacun des collaborateurs se trouve

- Le professionnalisme, générateur de reconnaissance
- Le dynamisme, vecteur de visibilité et donc de fierté.
- La confiance réciproque.

Ces valeurs sont l'aboutissement d'une démarche de concertation au sein de l'entreprise, seule à la même de garantir une adhésion de l'ensemble des collaborateurs .

### **Défis et enjeux :**

Les défis de SEAAL consistaient d'une part à moderniser rapidement le service(eau ,assainissement ,clientèle ,patrimoine... ) à in niveau de standard international et d'autre part d'autonomiser à terme la structure publique grâce à un transfert de savoir –faire de SUEZ Environnement au profit des équipes locales .le dispositif organisationnel mis en place assure une communication transparente ,claire et fiable entre les acteurs pour atteindre une confiance durable .

Organigramme de SEAAL : annexe n°3

Organigramme du DRH : annexe n°2

## **Section 2 : la méthodologie de recherche et les résultats d'enquêtes**

### **1) La méthodologie**

Le présent travail est consacré à l'étude de l'impact des différents styles de leadership sur la motivation des collaborateurs au niveau de la DRH du SEAAL située à Kouba, Alger.

Il a pour objectif de recueillir les informations nécessaires pour l'analyse de ce thème, cette étude s'inscrit dans une démarche quantitative.

Afin de mener à bien notre enquête, nous avons élaborés un questionnaire de 20 questions, celui-ci présente dans l'annexe n°1 avec les différentes formes de questions (ouvertes, fermés,...)

Nous avons pris un échantillon de 50 du personnel..

## 2) les résultats de l'enquête :

Une fois la collecte des informations achevée, les résultats seront traduits sous forme de tableaux et schémas que l'on interprétera, ces derniers nous permettront de mieux comprendre les résultats de l'enquête.

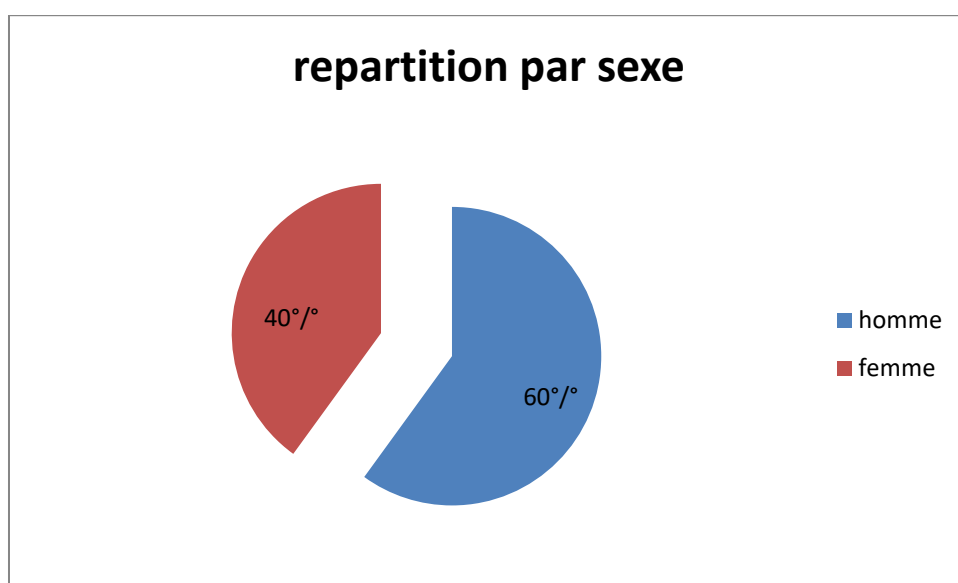
### I / Renseignements personnels :

#### 1/ « La répartition par sexe de notre échantillonnage » :

##### 1 / La répartition par sexe :

La figure ci-dessous, permet de connaître le nombre d'hommes et de femmes participant à notre étude .

Figure n °7: la répartition par sexe



Cette figure montre un déséquilibre dans la répartition par sexe,

On remarque que le sexe masculin est dominant (représente 60% de la population) par rapport au sexe féminin (40%) .

## 2/ La répartition par âge :

**Tableau n°9 : la répartition par tranche d'âge**

| La tranche d'âge | Effectif | Pourcentage (°/°) |
|------------------|----------|-------------------|
| Moins de 30 ans  | 5        | 10                |
| 30-40 ans        | 15       | 30                |
| 40-50 ans        | 20       | 40                |
| Plus de 50ans    | 15       | 20                |
| Total            | 50       | 100               |

Le tableau ci-dessus représente la répartition selon la tranche d'âge de notre étude afin d'identifier la génération la plus dominante ;

d'après les données on constate que la catégorie dominante est celle de 40à50 ans avec une proportion de 40°/° suivie de deux catégories qui sont celle de (30-40 ans) et (plus de 50 ans)avec les proportions suivantes :30°/° et 20°/°, en dernier lieu vient la catégorie de moins de 30 ans avec un pourcentage de 10°/°.

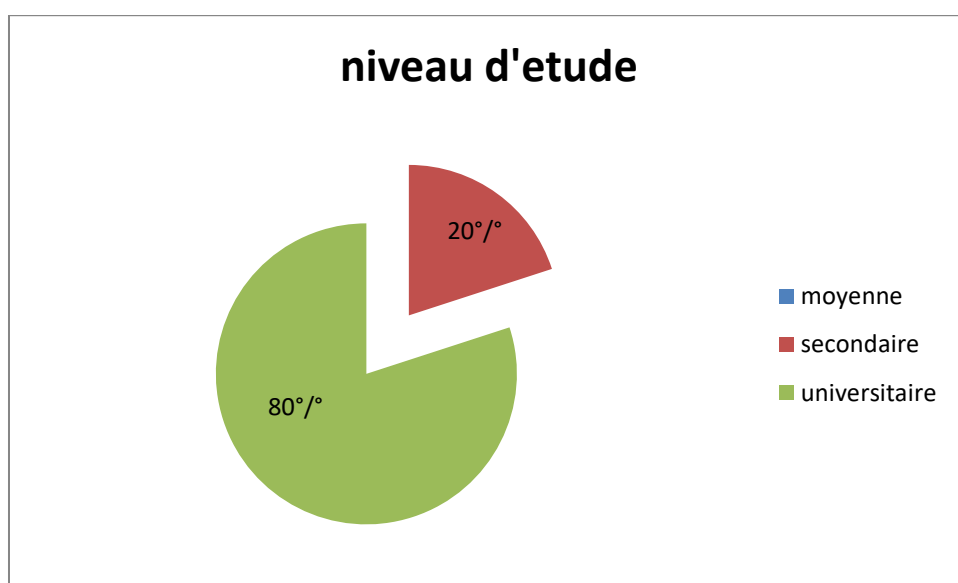
Cette représentation nous montrent que l'organisme compte sur la tranche (40-50 ans) qui est la plus expérimentés sans négliger l'importance de différentes tranche d'âges afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise .

:

### 3/ Le niveau d'études :

Ce cercle représente le niveau d'études des participants à notre étude

Figure n°8 : le niveau d'études



Nous constatons à travers ce cercle que la grande partie de notre échantillon d'étude (80%) ont un niveau universitaire, vient par la suite le niveau secondaire avec une proportion de 20%.

Le bon niveau d'instruction universitaire est le plus approprié parce qu'il aide à la gestion des situations vécus à travers les différents savoirs et expériences que possède l'apprenti

#### 4/ catégories socioprofessionnels :

Figure n° 9 : la répartition selon la catégorie socioprofessionnelle :



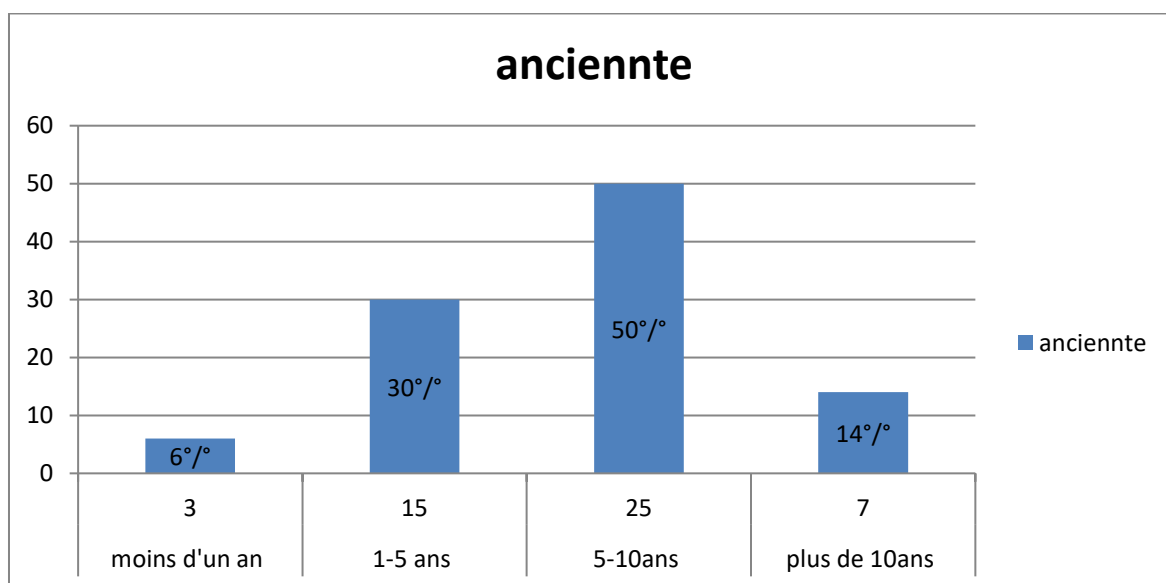
Cette représente la répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge :

Les agents d'exécution avec une proportion de 60% puis les cadres avec une proportion de 30% et enfin les agents de maîtrise.

## 5/ L'ancienneté :

Cette figure représente les années d'expérience professionnelle de notre échantillonnage au sein de la société

**Figure n°10 : l'ancienneté**



Cette figure représente les années d'expériences de notre échantillon au sein de l'entreprise ,on trouve en premier lieu le taux 50% pour 5 à 10 d'ancienneté ,en second lieu 30% pour 1 à 5 d'ancienneté ,en troisième lieu 14% pour plus de 10 ans et en dernier lieu un pourcentage de 6% de moins d'un an

## 6/ le poste occupé :

Tableau n°11 : le poste occupé

| Poste occupé     | Effectif | Pourcentage (°/°) |
|------------------|----------|-------------------|
| Directeur        | 5        | 10                |
| Chef département | 10       | 20                |
| Chef service     | 15       | 30                |
| Autres           | 10       | 20                |
| total            | 50       | 100               |

Ce tableau montre le poste occupé par chaque employé de notre population, d'après ce dernier on voit que 10°/° du répondant sont des directeurs ,20°/° sont des chefs département ,30°/° sont des chef service et le reste (20°/°) occupent d'autres postes.

## II/ généralités professionnelles

### 1) Selon votre expérience professionnelle, que pensez –vous à propos de la notion motivation ? (en quelques mots ).

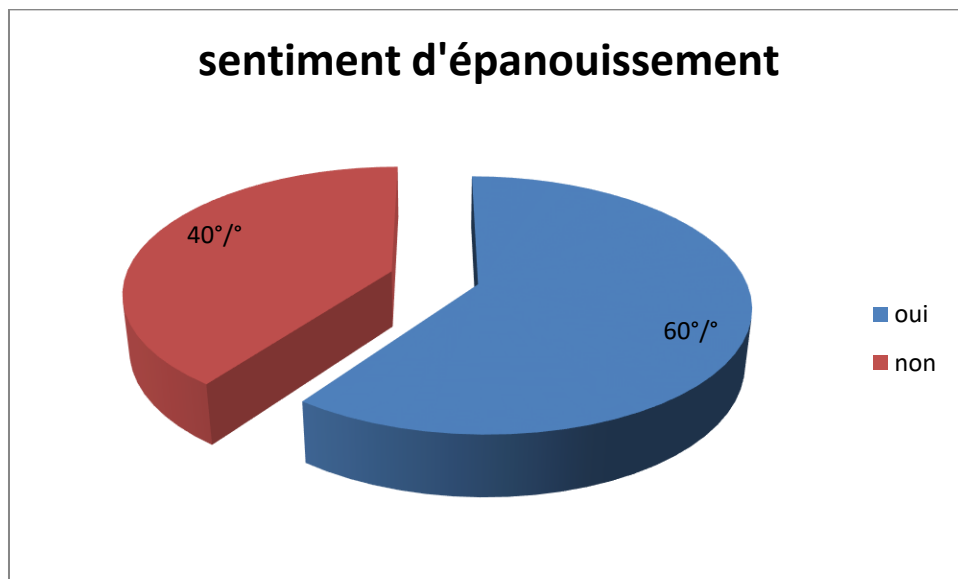
La plupart des enquêtés n'ont pas répondu à cette question , ceux qui ont répondu trouvent que cette notion est synonyme de récompense ,opportunité d'apprentissage ,ou même d'évolution

« il peut arriver qu'un salarié travaille dans le but d'en recevoir une récompense » : parmi l'un des réponses des enquêtés

### 2) Ressentez vous un sentiment d'épanouissement dans votre milieu de travail ? Oui/ non ,pourquoi ,

### Figure n°12 : le sentiment d'épanouissement

Cette représentation graphique nous permet d'identifier la présence du sentiment d'épanouissement au travail chez les enquêtés .



D'après la lecture de cette figure ,on constate que la majorité des enquêtés (60°/° de la population ) se sentent épanouis dans leur milieu de travail par contre 40 °/° ne le sentent pas

Par ailleurs ,on constate que la majorité qu'éprouve un sentiment d'épanouissement ,sont les employés qui trouvent que l'atmosphère de travail agréable pour l'exécution des tâches, tandis que le reste trouvent ces conditions défavorable.

### 3) Vous sentez-vous soutenu, encouragé dans votre travail ?

**Tableau n° 11 : le sentiment d'être soutenu ,encouragé dans le milieu de travail :**

| Le sentiment d'être e encouragé, soutenu dans le travail | effectif | Proportion (°/°) |
|--|----------|------------------|
| Tout le temps  | 15       | 30               |
| Souvent  | 30       | 60               |
| Pas du tout  | 5        | 10               |
| Total  | 50       | 100              |

D'après le tableau ci –dessus :60°/° des employés trouvent qu'ils sont souvent encouragés dans leur milieu de travail avec un effectif de 30 contre un taux de 10°/° avec un effectif de 5 qui trouvent qu'ils ne sont pas du tout encouragés ,par contre 30°/° avec un effectif de 15 personnes qui se sentent encouragé tout le temps.

Les collaborateurs soutenus et encouragés dans leur milieu de travail génèrent des résultats efficaces au contraire avec qui ne le sont pas

### 4) Classifiez de 1 à6 les éléments suivants en fonction de leur impact sur votre motivation :

Ce tableau classe les facteurs de motivation selon leur impact sur la motivation au point de vue des questionnés :

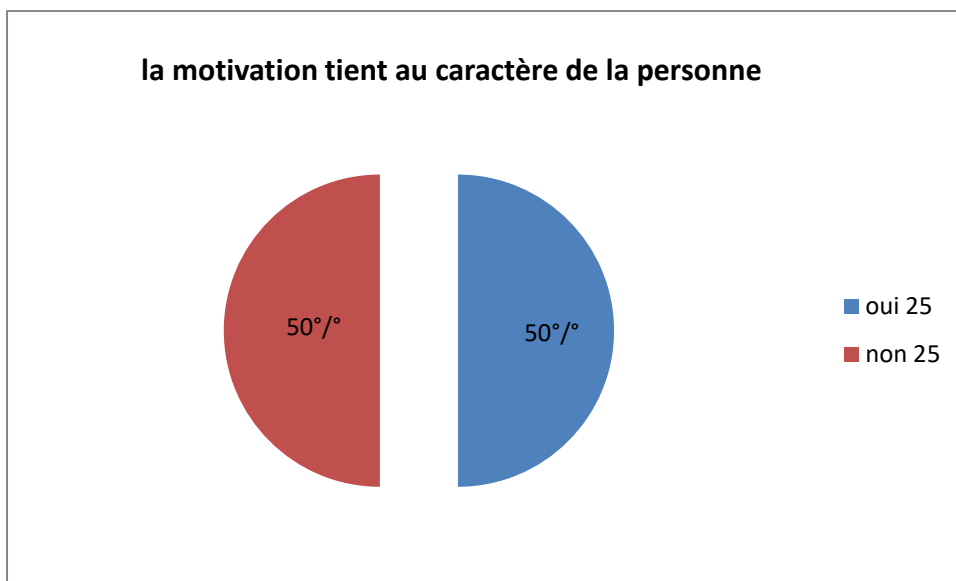
Tableau n° 12 :classement des facteurs de **motivations**

| Ordre | Facteurs de motivation                      | Pourcentage |
|-------|---|-------------|
| 1     | Les bonnes conditions de travail /formation |             |
| 2     | les bonnes relations interpersonnelles      |             |
| 3     | Les récompenses                             |             |
| total |   |             |

D'après le tableau ,on constate que les bonnes conditions de travail et la formation sont les facteurs les plus motivant suivie par les bonnes conditions de travail puis les bonnes relations interpersonnelles et en dernier lieu les récompenses

5) Pensez- vous que la motivation tient au caractère de la personne ?

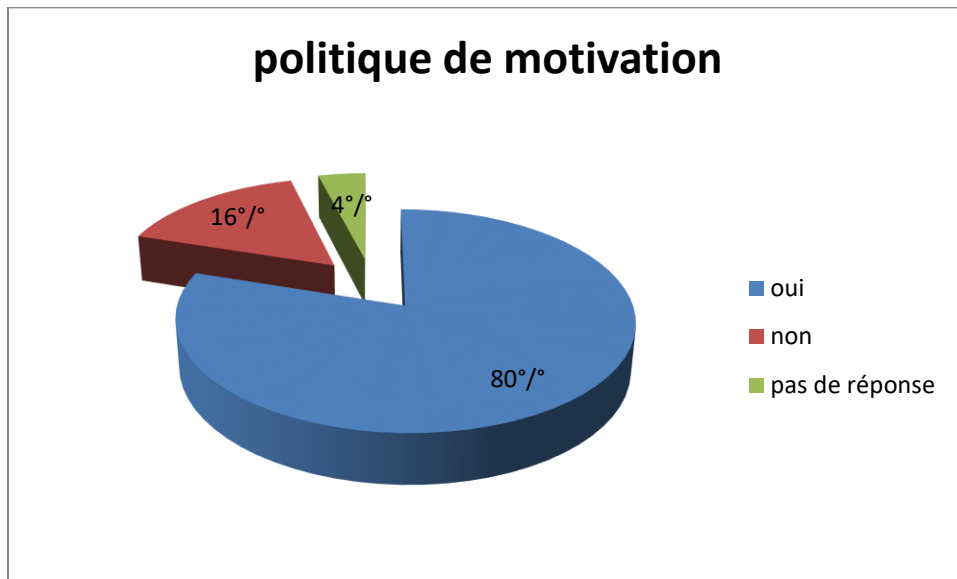
Figure n° 13 : la motivation tient au caractère de la personne



D'après cette figure, on constate que la moitié de la population pensent que la motivation tien au caractère de la personne (certains personnes sont motivés et d'autres ne le sont pas) et l'autre moitié disent le contraire c'est adire que cette dernière peut être enseignée.

6) pensez-vous qu'il existe une politique de motivation au sein de votre établissement ?

figure 14 : la politique de motivation

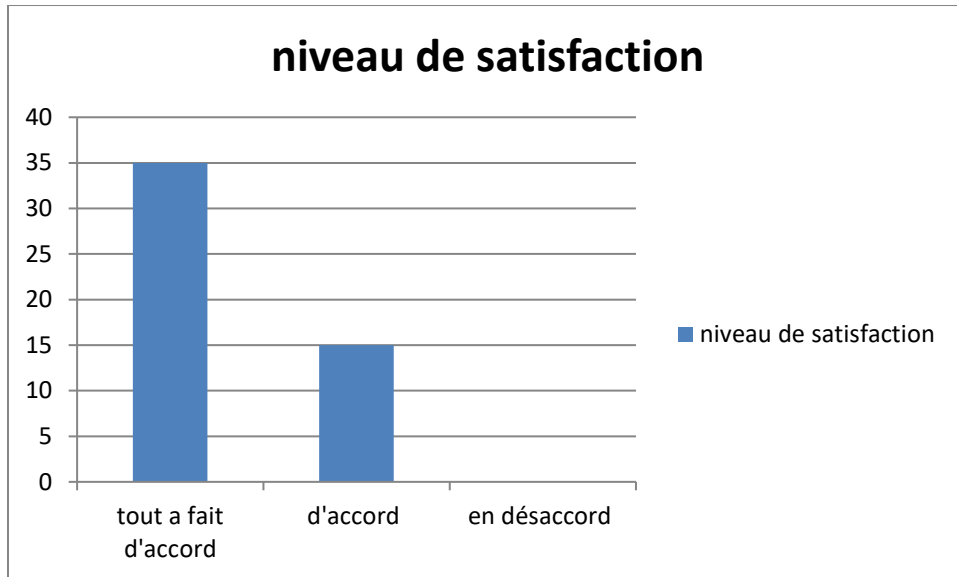


Selon cette figure que représente l'existence de la politique de motivation au sein de l'entreprise ,on constate que la majorité de la population (80%) disent oui c'est-à-dire qu'il existe une politique de motivation tandis que 16% disent le contraire (pas de politique de motivation ; le reste (4%) n'ont pas répondu.

Pour ceux (celles) qui ont répondu par un oui ,cette politique se matérialise a travers : la promotion , la confiance ....

7) Les taches que vous exécutez procurent –elles un certain niveau de satisfaction pour vous,

**Figure n°15 :le niveau de satisfaction**



D'après cette représentation graphique, on constate que 70°/° des collaborateurs ont tout a fait d'accord avec l'idée suivantes : les taches exécutés par les collaborateurs procurent un niveau de satisfaction ,et ue 30°/° ont d'accord avec cette idée ,donc on peut déduire que les taches procurent un certains niveau de satisfaction qui se varié d'un employé à un autre selon plusieurs critères (personnalité ,nature de tache ...)

**8) Lorsque vous rencontrez des difficultés au travail, comptez-vous sur l'aide de votre responsable ?**

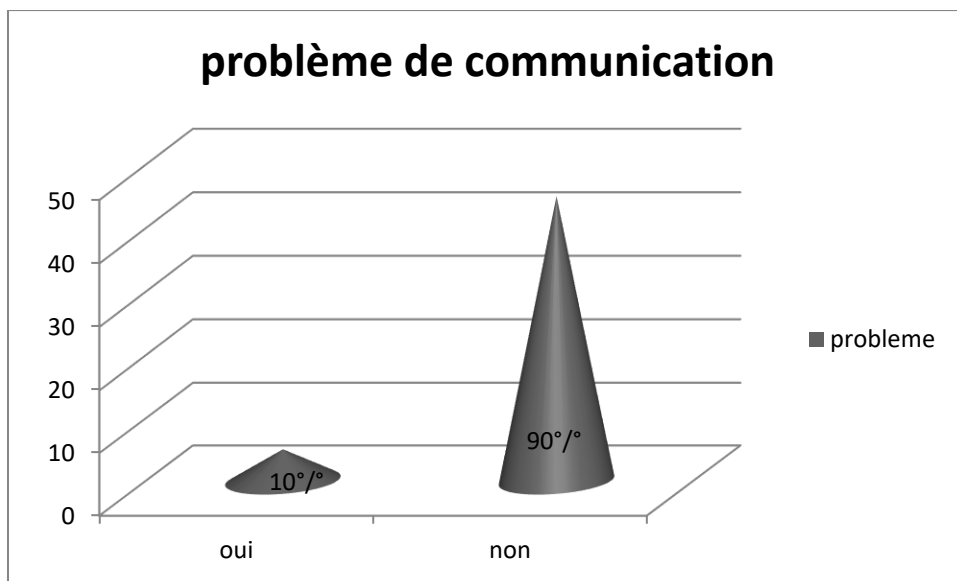
**Tableau n °13 : la prise en compte de l'aide du responsable lors la rencontre des difficultés**

| Prise en compte       | effectif  | Proportion (°/°) |
|-----------------------|-----------|------------------|
| <b>Toujours</b>       | <b>15</b> | <b>30</b>        |
| <b>Parfois</b>        | <b>25</b> | <b>50</b>        |
| <b>Jamais</b>         | <b>5</b>  | <b>10</b>        |
| <b>Pas de réponse</b> | <b>5</b>  | <b>10</b>        |
| <b>total</b>          | <b>50</b> | <b>100</b>       |

D'après les données de ce tableau , on constate que 50 % de notre échantillon demande parfois l'aide de leur responsable lors la rencontre des difficultés et que 30% demande toujours de l'aide tandis que 10% ne comptent pas sur cette aide ;le 10% restante n'ont pas répondu .

### 9) Rencontrez –vous des problèmes de communication avec votre supérieur ?

Figure n° 16: l'existence de problème de communication

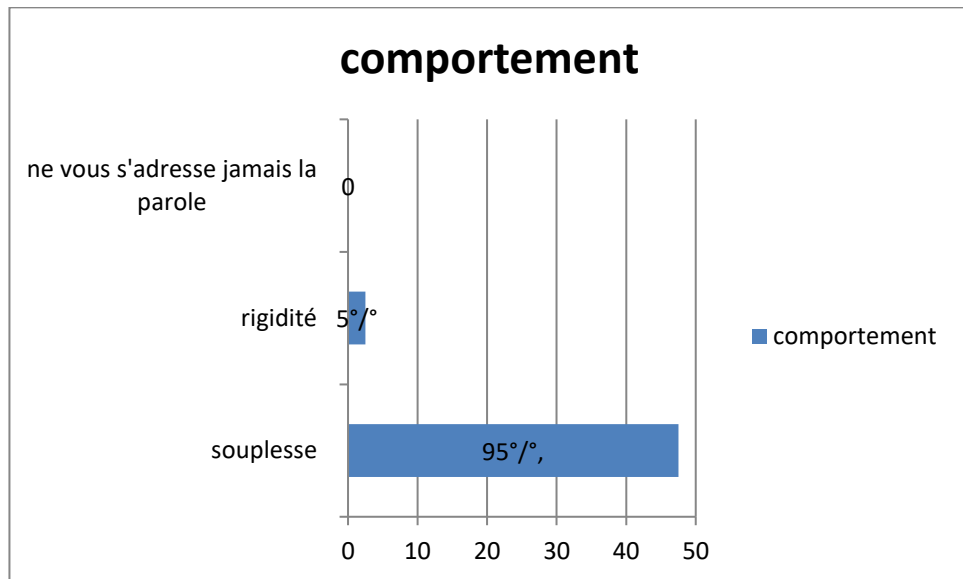


La figure ci-dessus représente l'existence des problèmes de communication, la lecture de cette dernière nous montre que la majorité des enquêtés (90%) ne trouvent pas des difficultés lors de la communication avec leur supérieur hiérarchique par contre le reste 10% trouvent des problèmes de communication.

Certains parmi ceux qui trouvent la difficulté trouvent que cette dernière est liée à l'indisponibilité du leader

## 10) Comment votre responsable se comporte avec vous ?

Figure 17 : le comportement de leader avec ses collaborateurs



D'après la figure ci-dessus qui représente comment un leader se comporte envers ses collaborateurs on constate que **95°/°** de notre cible trouvent que leur leader se comporte avec souplesse tandis que **5°/°** trouvent que son comportement est rigide. Ce qui signifie que le leader s'adresse à tout le monde avec un comportement rarement sévère.

## 11) Selon vous quelles sont les qualités que possède votre responsable ?

Selon les réponses des enquêtés, les qualités d'un leader peuvent être :

- Conscience en soi
- Contrôle ces actes
- Dynamique et ouverte

**12) Votre supérieur participe t-il avec vous dans la gestion des situations difficiles ?**

**Tableau n° 14 : la participation du leader dans la gestion des situations difficiles**

| <b>la participation</b> | <b>Effectif</b> | <b>Pourcentage (°/°)</b> |
|-------------------------|-----------------|--------------------------|
| <b>Participe</b>        | <b>46.5</b>     | <b>93</b>                |
| <b>Ne participe pas</b> | <b>3.5</b>      | <b>7</b>                 |
| <b>total</b>            | <b>50</b>       | <b>100</b>               |

La lecture de ce tableau nous montre que dans la majorité de temps, le leader participe dans la gestion des situations difficiles avec un pourcentage de 93°/° et ne participe pas dans cette mission avec un taux très faible de 7°/°

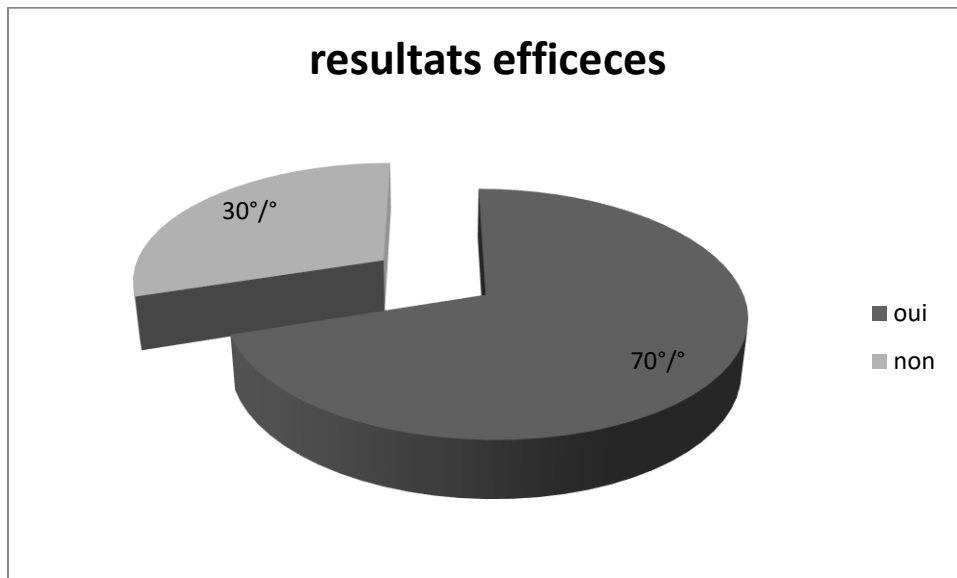
**13) Quel est le vrai rôle de votre responsable dans l'organisation :**

**Selon les réponses des enquêtés un leader peut jouer le rôle de :**

- encadrer et atteindre les objectifs de département
- organiser et ordonner
- accompagne le changement

**14) Le style qu'a souligné votre supérieur produit –il des résultats efficaces sur votre travail ?**

**Figure 18 : le style utilisé génère des résultats efficaces**



Cette figure représente la participation du style de leadership adopté dans la réalisation des résultats efficaces , on constate ici que dans la majorité des cas le style qu'adopte un leader génère des résultats efficaces pour les collaborateurs (70°/° de la population ont répondu par un oui ) tandis que le reste 30°/° trouvent que ce dernier ne génère pas des résultats efficaces .

**15) Votre supérieur accorde de l'importance**

**Tableau n°15 : l'importance accordé aux taches ou aux employés**

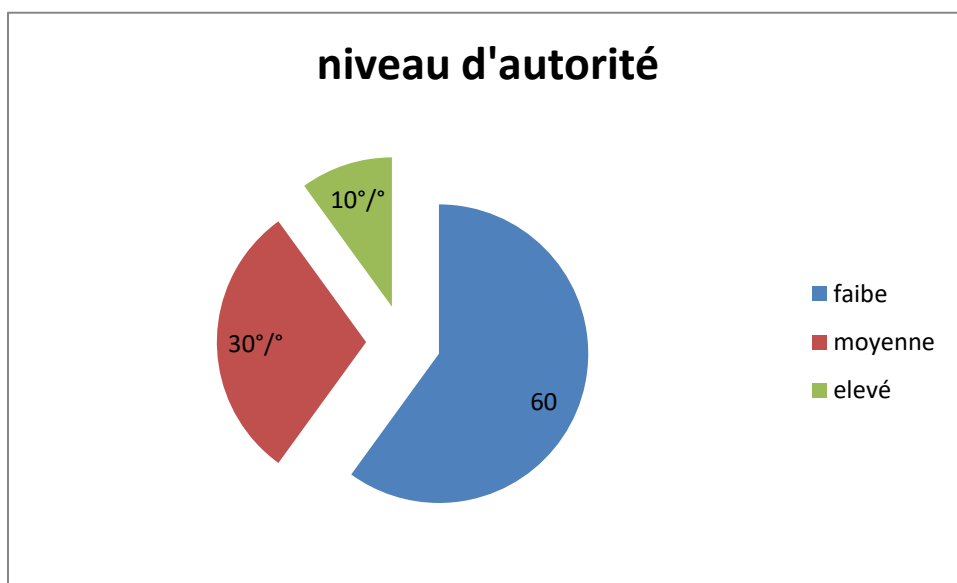
| <b>L'importance accordé :</b>        | <b>effectif</b> | <b>Pourcentage (°/°)</b> |
|--------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| <b>Aux taches</b>                    | <b>8</b>        | <b>16</b>                |
| <b>Aux employés</b>                  | <b>15</b>       | <b>30</b>                |
| <b>Ni aux taches ni aux employés</b> | <b>2</b>        | <b>4</b>                 |
| <b>Un équilibre entre les deux</b>   | <b>25</b>       | <b>50</b>                |
| <b>Totale</b>                        | <b>50</b>       | <b>100</b>               |

Les données de ce tableau montrent que le leader accorde de l'importance en premier lieu aux employés et aux tâches avec un pourcentage de 50%, en second lieu aux employés avec un taux de 30%, en troisième lieu aux tâches avec une proportion de 16% et en dernier lieu avec un taux de 4% le leader n'accorde l'importance ni aux tâches ni aux employés

D'après cette explication, on constate que le leader accorde de l'importance aux employés sans négliger les tâches

### 16) Comment jugez-vous la pratique d'autorité de votre supérieur ?

Figure n° 19 : le niveau d'autorité



Cette figure représente le niveau d'autorité pratiqué par un leader envers ces collaborateurs. Selon les enquêtes, l'autorité est généralement faible (60%) c'est-à-dire le leader ne donne pas tout le temps des directives, il essaie parfois de collaborer avec ses collaborateurs.

**17) Comment voyez-vous l'influence du style de votre supérieur sur votre motivation**

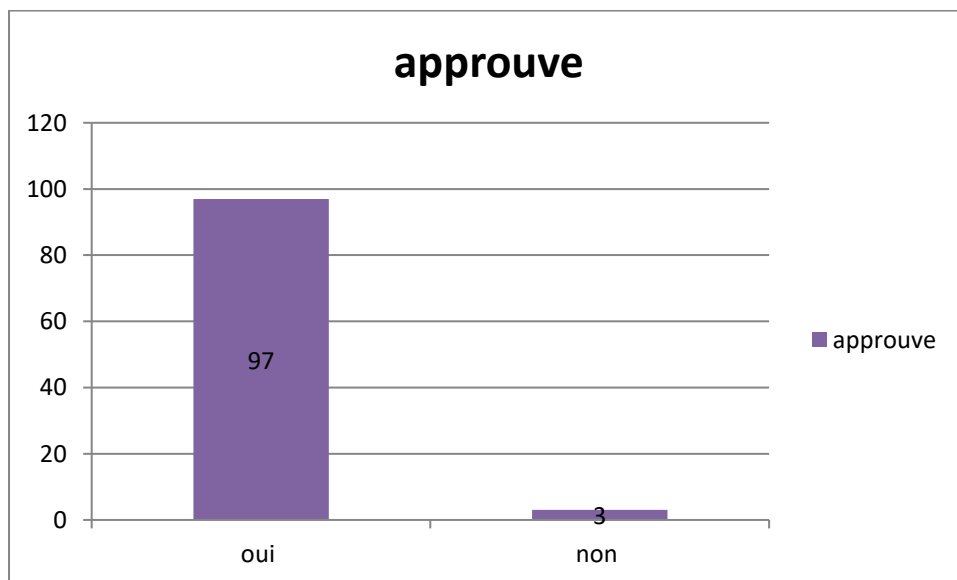
**Tableau n° 16 : l'influence du style adopté sur la motivation**

| L'influence | Effectif | Proportion |
|-------------|----------|------------|
| Positive    | 37.5     | 75         |
| Négative    | 12.5     | 25         |
| Total       | 50       | 100        |

D'après les données de ce tableau , on constate que les différents styles adoptés par un leader influencent généralement d'une manière positive la motivation (75%) et d'une manière négative avec un taux de (25%).

**18) Votre supérieur approuve-t-il les initiatives que vous prenez ?**

**Figure n°20 : les supérieurs approuvent les initiatives**



Selon cette représentation graphique, on constate que la majorité des enquêtés trouvent que leur supérieur approuve leur initiatives avec un pourcentage de 97 °/° tandis que les 3°/° restantes sont négligés, les collaborateurs ici se sentent sous-estimer ,dé encourager ,et même démotiver .

19) **quel est le style de leadership adopté par votre supérieur**

**Tableau n°17 : le style de leadership adopté**

| <b>Le style</b>      | <b>Effectif</b> | <b>Pourcentage</b> |
|----------------------|-----------------|--------------------|
| <b>Directif</b>      | <b>5</b>        | <b>10</b>          |
| <b>Collaboratif</b>  | <b>20</b>       | <b>40</b>          |
| <b>Participatif</b>  | <b>23</b>       | <b>46</b>          |
| <b>Laissez faire</b> | <b>2</b>        | <b>4</b>           |
| <b>Total</b>         | <b>50</b>       | <b>100</b>         |

D’après les données de ce tableau ,on déduit que le style le plus adopté est le style participatif avec un taux de 46°/° suivie par le style collaboratif avec un taux de 40°/° puis vient le style directif avec un 10°/° et enfin le laissez faire avec une proportion de 4°/°.

### **Section3 : la synthèse de l'étude**

Notre étude sur l'impact du style de leadership sur la motivation des collaborateurs a permis de faire ressortir certaines constatations que l'on peut résumer ci-dessous :

- D'après ces résultats le style de leadership le plus utilisé au sein de cette société est le style participatif (leader favorise la communication, le partage, travail d'équipe ) ce qui génère des résultats efficaces .
- Les collaborateurs accordent plus d'importance au facteur : bonnes condition de travail et à la formation car ces derniers ont un impact positif dans ce processus d'où vient la nécessité du rôle de leader dans la bonne marche de ce facteur.
- L'autorité au sein de cette société est présentée par un faible taux .

## **Conclusion :**

Notre étude de cas s'est déroulée au sein de la société des Eaux et d'Assainissements d'Alger ,nous y avons donc mené nos recherches sur l'utilisation des styles de leadership au niveau de cette dernière et nous nous sommes intéressés sur son impact sur la motivation des collaborateurs .

Pour tester nos hypothèses ,nous avons réalisé une enquête par questionnaire adressé aux personnel de la direction ,et l'après l'analyse des résultats obtenus ,nous confirmons et infirmons l'hypothèse :

H 1 : le style le plus utilisé au sein de cette entreprise est :le directif( hypothèse infirmés )

H2 : (les facteurs de motivation :le bien être(bonnes conditions de travail ), la rémunération (récompenses) , la formation ... hypothèse confirmés )

H3 : le leader peut jouer le rôle suivant : instaurer une culture de changement et assurer la bonne marche de l'organisation en favorisant la motivation des employées (hypothèse confirmés )

## Bibliographie :

- AKOUN André et Ansert Pierre « Dictionnaire de sociologie », édition Conzagne Raynaud, Paris, 2006 .
- BENRAOUANE, (S) : *Le management des ressources humaines*, édition Office des Publications Universitaires, Alger, 2010 .
- BERGERON .J , « les aspects humains de l'organisation », Gaétan Morin et Associés Ltée ,1979,
- Cohen , W.A. « The Art of a Leader » Englewood Cliffs ,New Jersey :Prentice Hall(1990).
- DELAVALLEE.E, « Les 10 règles d'or du manager », Eyrolles, Paris, 2012
- DUCHAMP David, « La gestion des ressources humaines », édition Nathan, France, août, 2014..
- EDEN, (D): « *Leadership and expectation: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization* », in revue leadership quarterly, Hiver, 1992, PP.278-279
- FOUURIAT.M, « Sociologie des organisations: La Pratique du Raisonnement », Pearson Education France, 2007.
- jacques Forest, mieux comprendre les différents types de motivation au travail
- KHALASI R « leadership, édition Houma, Alger ,2013.
- Larousse (grand dictionnaire de la psychologie),
- LEVY-LEBOYER.C, « La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies », Organisation, 2001,
- MAUGERIS.S, « Théories de la motivation au travail » Dunod, Paris, 2004,

- Prentice,W.C.H. « comprendre le leadership » Harvard Business Review Septembre /octobre1961 vol.39 n°5 .).
- RADON B : - Guide de leadership, progressez vers la fonction du dirigeant, Edition DUNOD, Paris .2007,
- ROBBINS, (S) et DECENZO, (D) : *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques*, édition PearsonEducations, 4émeédition, Paris, 2004,
- ROBBINS, (S) et JUDGE, (T) : *Comportement organisationnel*, édition Pearson éducatons, 12èmeédition, Paris, 2006
- SEMUHOZA.E.S, « Théorie de la motivation au travail », Harmattan, 2009,
- Sillamy Nobert « dictionnaire de psychologie », Larousse, paris, 1999,
- [https://www.academia.edu/16840568/la théorie\\_de\\_la\\_motivation\\_des\\_ressources\\_humaines](https://www.academia.edu/16840568/la_th%C3%A9orie_de_la_motivation_des_ressources_humaines) M .BAREK.E .Document de recherche :2011,
- [www.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications-notes/326-00.pdf](http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications-notes/326-00.pdf). Par P. Roussel, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi note n° 326 Octobre 2000.

## **Annexe n°1 : le questionnaire**

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études, en vue de l'obtention du diplôme de master en science économiques et de gestion dont le thème est « l'impact du style de leadership sur la motivation des collaborateurs » ; nous sommes des étudiants à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC Alger EX-INC) option Management des Ressources Humaines, nous sommes amenés à réaliser une enquête auprès d'une entreprise. A cet effet nous avons l'honneur de solliciter votre contribution en ayant l'amabilité de répondre à ce questionnaire .les informations que vous nous transmettez nous seront essentielles, et ne serviront que cette étude de recherche.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre collaboration.

### **1<sup>er</sup> axe : renseignements personnelles**

#### **1/sexe :**

Homme                       Femme

#### **2/Age :**

Moins de 30

[30-40]

[40-50]

Plus de 50

#### **3/ niveau d'études :**

Moyen

Secondaire

Universitaire

Autres : précisez.....

#### **4/catégorie socioprofessionnelle :**

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

#### **5/ L'ancienneté :**

Moins d'un 1 ans

De 1 à 5 ans

De 5 à 10 ans

Plus de 10 ans

**6/ le poste occupé :**

Directeur

Chef de département

Chef de service

Autres ...

**2<sup>ème</sup> sexe : généralités professionnels :**

- 1) Selon votre expérience professionnelle, que pensez-vous à propos de la notion motivation ? (en quelques mots).....  
.....
- 2) Ressentez-vous un sentiment d'épanouissement dans votre milieu de travail ? oui   
non  pourquoi ?.....
- 3) Vous sentez-vous soutenu, encouragé dans votre travail ? Tout le temps  souvent   
pas du tout
- 4) Classez de 1 à 6 les éléments suivants en fonction de leur impact sur votre motivation :  
Les bonnes conditions de travail  
la formation  
les récompenses matérielles  
les possibilités de promotion  
la reconnaissance  
les bonnes relations interpersonnelles
- 5) Pensez-vous que la motivation tient au caractère de la personne ? (certains individus sont motivés et d'autres pas ?) : oui  non
- 6) pensez-vous qu'il existe une politique de motivation au sein de votre établissement ?  
oui  non   
si oui comment matérialise-t-elle ? .....
- 7) En cochant l'endroit approprié, indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes :  
Les tâches que vous exécutez procurent-elles un certain niveau de satisfaction pour vous ? Tout à fait d'accord  d'accord  en désaccord
- 8) Les supérieurs au sein de votre entreprise montrent-ils l'exemple aux autres ? sont-ils capables de rendre les autres engagés dans la vision d'entreprise ? oui  non
- 9) Lorsque vous rencontrez des difficultés au travail, comptez-vous sur l'aide de votre responsable ? : jamais  parfois  toujours

- 10) Rencontrez –vous des problèmes de communication avec votre supérieur ? oui   
 non  si oui pourquoi ? .....  
 L'indisponibilité du leader   
 Son incapacité de conviction   
 Le non écoute   
 L'incompréhensibilité de ses messages   
 Autres.....
- 11) Comment votre responsable se comporte avec vous ?  
 avec rigidité  avec souplesse  il ne vous s'adresse jamais la parole
- 12) Selon vous quelles sont les qualités que possède votre responsable ?  
 .....
- 13) Votre supérieur participe t-il avec vous dans la gestion des situations difficiles ?  
 participe  ne participe pas
- 14) Quel est le vrai rôle de votre responsable dans l'organisation :
- 15) Le style qu'a souligné votre supérieur produit –il des résultats efficaces sur votre travail ? oui  non   
 si oui quel genre de résultats ?.....
- 16) Votre supérieur accorde de l'importance :  
 aux taches  aux employés  ni aux taches ni aux employés   
 un équilibre entre les deux
- 17) Comment jugez-vous la pratique d'autorité de votre supérieur ?  
 élevée  moyenne  faible
- 18) Votre supérieurs approuve t-il les initiatives que vous prenez ? oui  non
- 19) Comment voyez-vous l'influence du style de votre supérieur sur votre motivation ?  
 positive  négative
- 20) quel est le style de leadership adopté par votre supérieur ?  
 directif  collaboratif  participatif  laissez faire

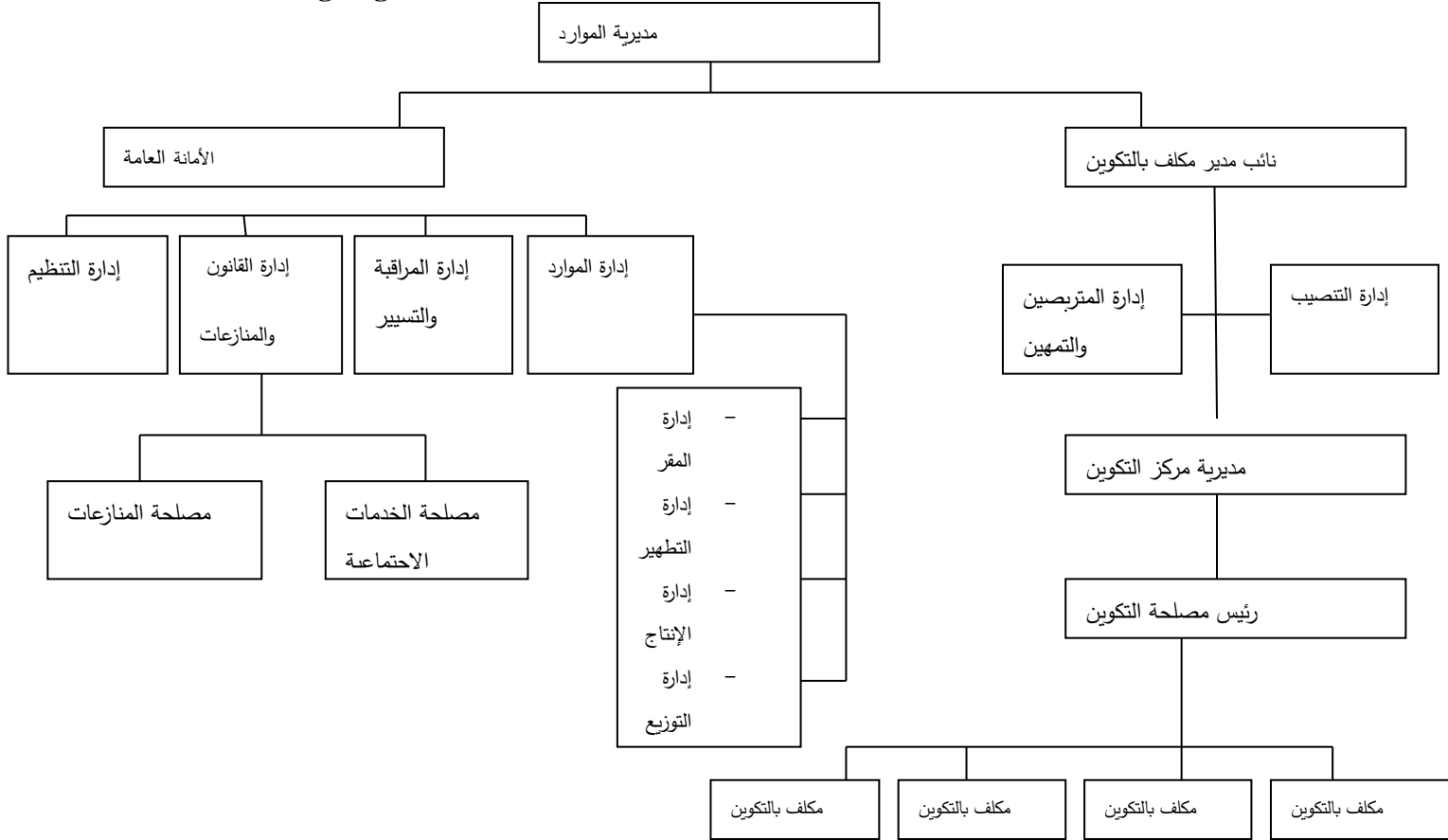
**Si vous avez autres rajouts par rapport au sujet traité n'hésitez pas :**

.....

.....

Merci pour votre collaboration

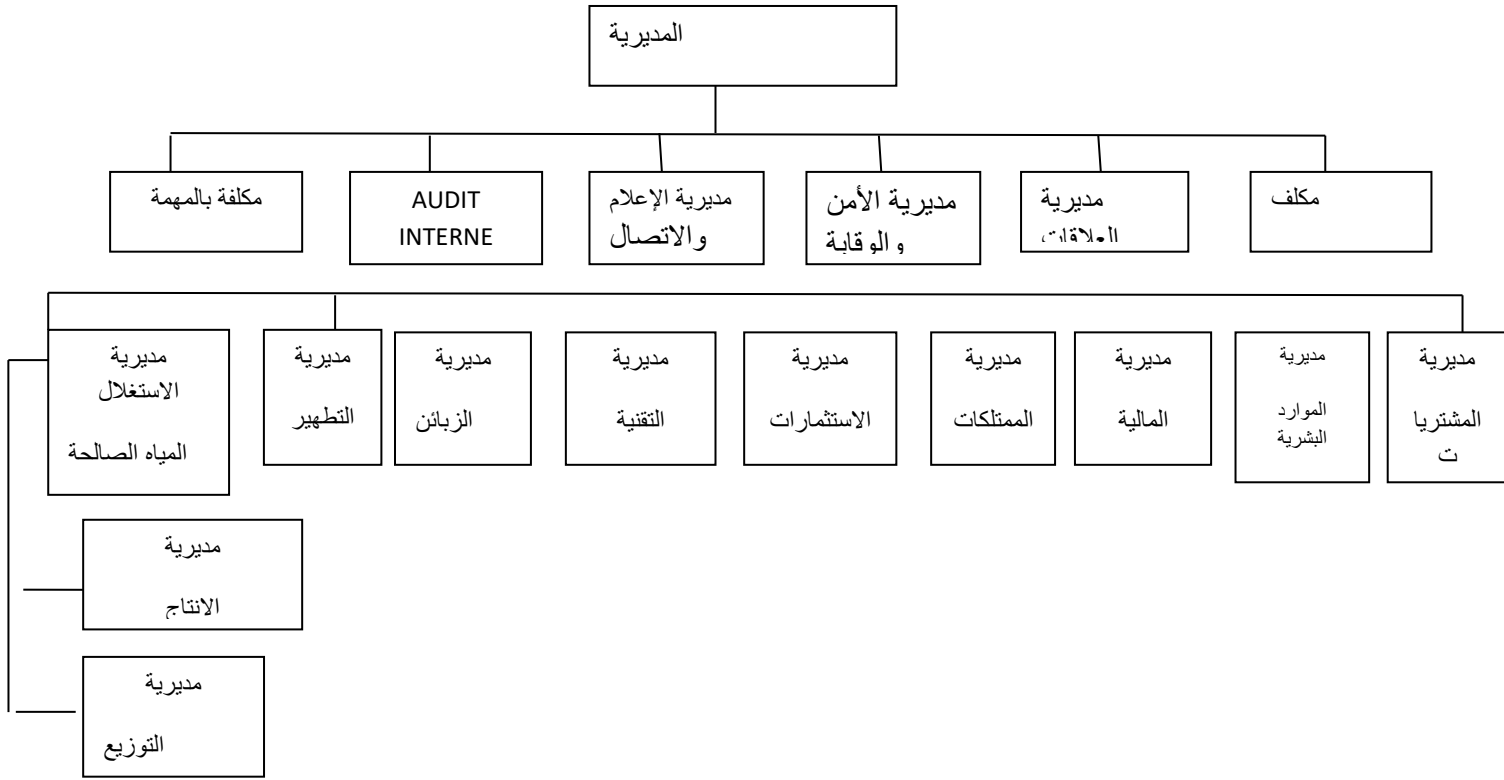
## Annexe 2 : organigramme de DRH :



المصدر : وثائق خاصة بالشركة إدارة الموارد البشرية

القرار رقم 33/83 الصادر بتاريخ 21 أبريل 2001

### Annexe 3 : l'organigramme de SEEAL



المصدر : وثائق خاصة بالشركة سنة 2008

القرار رقم 33/83 الصادر بتاريخ 21 أفريل 2001

**Table de matière :**

**Remerciement**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction .....p**

**Chapitre I : les styles de leadership au sein de l'organisation.....p9**

**Section 1 : généralités sur le leadership**

**1/ L'origine du mot leadership .....p9**

**2/ Définition du leader .....p9**

**Selon le dictionnaire de psychologie de Nobert Sillamy .....p9**

**Selon Alain Duluc .....p9**

**3/ définitions du leadership :**

**Selon le dictionnaire Larousse .....p10**

**Selon Duchamp David .....p10**

**4/ Les quatre ingrédients du leadership selon Jack Welch .....p10**

**5/ les Principes de leadership .....p11-12**

**6/ Le management et le leadership .....p13**

**7/ les qualités relatives à un leadership .....p14**

**La confiance en soi .....p15**

**La conscience et la maîtrise de soi .....p15**

**La détermination .....p15**

**L'intégrité et la dignité de confiance .....p15**

**L'extraversion.....p15**

**L'intelligence .....p15**

**L'intelligence émotionnelle .....p15**

**L'intelligence fondamentale .....p15**

|   |        |
|---|--------|
| L'empathie et la sociabilité .....                                    | p15    |
| 8/ le rôle du leadership .....  | p15-16 |
| <b>Section 2 : Les styles de leadership :</b>                         |        |
| 1/ Un Style de leadership .....                                       | p17    |
| 2/ Théories et approches sur les styles de leadership :.....          | p17    |
| 2-1/ La théorie des traits de personnalité du leader .....            | p17    |
| Le dynamisme .....  | p17    |
| Le désir de diriger .....   | p17    |
| Honnêteté et intégrité .....  | p17    |
| Assurance .....   | p17    |
| Intelligence : .....  | p17    |
| Compétence professionnelle .....                                      | p17    |
| 2-2/ Théorie de Max Weber .....                                       | p17    |
| Autorité traditionnelle .....   | p18    |
| Autorité rationnelle ou légale .....                                  | p18    |
| Autorité charismatique .....  | p18    |
| 2-3/ L'apport d'université d'Ohio :.....                              | p18    |
| La structuration .....  | p18    |
| La considération .....  | p18    |
| 2-4 / la théorie de Rensis Likert (l'université de Michigan ) : ..... | p19    |
| Le style autoritaire .....  | p19    |
| Le style participatif .....   | p19    |
| Le style paternaliste .....   | p19    |
| Le style consultatif .....  | p19    |
| 3/ les différents styles de leadership :.....                         | p20    |

|  |     |
|--|-----|
| 3-1/ Le leader directif (coercitif) :  | p20 |
| <u>les avantages</u>   | p20 |
| <u>les inconvénients</u>   | p20 |
| 3-2/ Le leader chef de file :  | p20 |
| <u>Avantages</u>   | p21 |
| <u>Inconvénients</u>   | p21 |
| 3-3/ Le leader visionnaire   | p21 |
| <u>Les avantages</u>   | p21 |
| <u>Les inconvénients</u>   | p21 |
| 3-4/ Le leader collaboratif :  | p22 |
| <u>Avantages</u> :   | p22 |
| <u>inconvénients</u>   | p22 |
| 3-5 / Le leader participatif   | p22 |
| Avantages :  | p22 |
| Inconvénients :  | p23 |
| 3-6 / le leader coach  | p23 |
| <u>Les avantages</u>   | p23 |
| <u>Les inconvénients</u> :   | p24 |
| Une synthèse sur les style de leadership   | p24 |
| Les forces influençant le style de leadership  | p25 |
| <b>Chapitre II: la motivation au travail et l’impact du style de leadership sur elle</b> | p26 |
| <b>Section 1 : la motivation au travail</b>  | p26 |
| 1.2.Concept de motivation :  | p26 |
| 1.1.1. Définition de la motivation :   | p26 |
| 1.1.2. Définition de la motivation au travail :  | p26 |

|  |          |
|--|----------|
| • Selon le <b>grand dictionnaire de la psychologie</b> .....             | p26      |
| <b>Selon Levy- leboyer (1984)</b> .....                                  | p26      |
| <b>Selon Pinder</b> .....  | p26      |
| <b>Pour Louise Blondin</b> .....   | p26      |
| <b>1/ <u>Ils sont en mouvement</u></b> .....                             | p27      |
| <b>2/ <u>Ils sont positifs</u></b> .....                                 | p27      |
| <b>3/<u>Ils ont du plaisir</u></b> .....                                 | p27      |
| <b>les définitions de la motivation selon différentes théories</b> ..... | p27-2829 |
| <b>Différence avec d'autres concepts :</b> .....                         | p29      |
| <b>La mobilisation</b> .....   | p29      |
| <b>La satisfaction</b> .....   | p30      |
| <b>La motivation</b>   |          |
| <b>Les typologies de la motivation :</b> .....                           | p30      |
| <b>continuum d'autodétermination :</b> .....                             | p31-32   |
| <b>1.1.2. Les facteurs de motivation</b> .....                           | p33      |
| <b>A/ les facteurs intrinsèques</b> .....                                | p33      |
| <b>B/les facteurs extrinsèques</b> .....                                 | p33      |
| <b>1.1.3. Le processus de motivation :</b> .....                         | p33      |
| <b>le processus fondamental de la motivation</b> .....                   | p33      |
| <b>A/ le déclenchement du comportement</b> .....                         | p34      |
| <b>B/ la direction du comportement :</b> .....                           | p34      |
| <b>C/l'intensité du comportement :</b> .....                             | p34      |
| <b>D/La persistance du comportement :</b> .....                          | p34      |
| <b>1.1.4. Les différentes stratégies de la motivation</b>                |          |
| <b>Récompenser pour motiver</b> .....                                    | p34      |
| <b>Changer le travail pour rendre motivant</b> .....                     | p35      |
| <b><u>la variété</u></b> .....   | p35      |

|   |            |
|---|------------|
| <b><u>l'identité de la tâche</u></b> .....                                  | <b>p35</b> |
| <b><u>la signification de la tâche</u></b> .....                            | <b>p35</b> |
| <b><u>l'autonomie</u></b> : .....   | <b>p35</b> |
| <b><u>l'information sur le travail effectué</u></b> .....                   | <b>p35</b> |
| <b>Le leader charismatique</b> .....  | <b>p35</b> |
| <b>Les composantes du leadership transformationnel</b> .....                | <b>p36</b> |
| <b>les types du comportement clés du leader transformationnel</b> .....     | <b>p37</b> |
| <b>d- La communication et l'information</b>                                 |            |
| <b>Les différentes théories de la motivation au travail :</b> .....         | <b>p37</b> |
| <b>les théories de la motivation</b> .....                                  | <b>p38</b> |
| <b>les principaux auteurs retenus des théories de la motivation :</b> ..... | <b>p38</b> |
| <b>1/ théorie du contenu :</b> .....  | <b>p38</b> |
| <b>1.1 / la théorie des besoins de Maslow</b> .....                         | <b>p38</b> |
| <b>la pyramide de besoins de Maslow</b> .....                               | <b>p39</b> |
| <b>1/ les besoins physiologiques</b> .....                                  | <b>p39</b> |
| <b>2/ les besoins de sécurité</b> .....                                     | <b>p39</b> |
| <b>3/ les besoins d'appartenance</b> .....                                  | <b>p39</b> |
| <b>4/ Les besoins d'estime</b> .....  | <b>p39</b> |
| <b>5/ Les besoins d'accomplissement</b> .....                               | <b>p39</b> |
| <b>1.2/ La théorie bi factorielle d'Herzberg :</b> .....                    | <b>p40</b> |
| <b>Les facteurs motivateurs</b> .....                                       | <b>p40</b> |
| <b>Les facteurs d'hygiène</b> .....   | <b>p40</b> |
| <b>1.3/ La théorie des besoins de Mc Clelland :</b> .....                   | <b>p40</b> |
| <b>Le besoin d'accomplissement</b> .....                                    | <b>p40</b> |
| <b>Le besoin de pouvoir</b> .....   | <b>p40</b> |
| <b>Le besoin d'affiliation</b> .....  | <b>p40</b> |

|  |            |
|--|------------|
| Comparaison entre ces trois théories .....   | p41        |
| <b>1.4/ Le modèle ERG (SRP) d'Alderfer :</b> .....   | <b>p42</b> |
| Les besoins existentiels .....   | p42        |
| Les besoins relationnels .....   | p42        |
| Les besoins de développement personnel .....   | p42        |
| <b>1.5/ La théorie des Caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976,1980) :</b>  |            |
| <u>La variété des compétences</u> .....  | p42        |
| <u>L'identité de la tâche</u> .....  | p42        |
| <u>L'importance de la tâche</u> .....  | p43        |
| <u>L'autonomie</u> .....   | p43        |
| <u>Le feed- back</u> .....   | p43        |
| <b>1.6/ La théorie de Mc Gregor :</b> .....  | <b>p43</b> |
| <u>Théorie Y</u> .....   | <b>p43</b> |
| <u>Théorie X</u> .....   | <b>p43</b> |
| <b>2/ Les théories du processus</b> .....  | <b>p44</b> |
| <b>2.1/ La théorie d'équité d'Adams</b> .....  | <b>p44</b> |
| <b>2.2/ La théorie des attentes Vroom (VIE) :</b> .....                                    | <b>p44</b> |
| La valence .....   | p44        |
| L'instrumentalité.....   | p45        |
| <b>2.3/ La théorie de la motivation par fixation des objectifs de Locke (1968) :</b> ..... | <b>p45</b> |
| <u>La clarté des objectifs</u> .....   | <b>p46</b> |
| <u>Challenge de l'objectif</u> .....   | <b>p46</b> |
| ❖ <u>Engagement pour l'objectif</u> :.....   | <b>p46</b> |
| ❖ <u>Feed-back</u> :.....  | <b>p46</b> |
| <b>La démotivation au travail</b> .....  | <b>p47</b> |
| <b>Les facteurs de démotivation</b> .....  | <b>p47</b> |
| <b>Les conséquences de démotivation</b> :.....   | <b>p47</b> |

**Le rôle de motivation .....p48**

**Chapitre III : les styles de leadership et la motivation au travail au sein de  
« SEAAL ».....p49**

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

**Les missions de SEAAL :**

**Les valeurs de SEAAL .....p50**

**Défis et enjeux**

Organigramme de SEAAL : annexe n°3

Organigramme du DRH : annexe n 2

Section 2 : la méthodologie

**Section 2 : la méthodologie de recherche et les résultats d'enquêtes**

**1)La méthodologie .....p50**

**3) les résultats de l'enquête :.....p51**

**I / Renseignements personnels : .....p52**

**1/ « La répartition par sexe de notre échantillonnage » :**

**1 / La répartition par sexe**

**2/ La répartition par âge.....p53**

**3/ Le niveau d'études :.....p54**

**4/ catégories socioprofessionnels : .....p55**

**5/ L'ancienneté .....p56**

**6/ le poste occupé :.....p57**

**II/ généralités professionnelles**

**Selon votre expérience professionnelle, que pensez –vous à propos de la notion  
motivation ? (en quelques mots ).....p58**

**Ressentez vous un sentiment d'épanouissement dans votre milieu de travail ?  
.....p58**

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

|   |            |
|---|------------|
| <b>Classifiez de 1 à6 les éléments suivants en fonction de leur impact sur votre motivation.....</b>            | <b>p60</b> |
| <b>pensez-vous qu'il existe une politique de motivation au sein de votre établissement ?.....</b>               | <b>p61</b> |
| <b>Les taches que vous exécutez procurent –elles un certain niveau de satisfaction pour vous,.....</b>          | <b>p62</b> |
| <b>Lorsque vous rencontrez des difficultés au travail, comptez-vous sur l'aide de votre responsable ? .....</b> | <b>p63</b> |
| <b>Rencontrez –vous des problèmes de communication avec votre supérieur ?</b>                                   |            |
| <b>Comment votre responsable se comporte avec vous ?.....</b>   | <b>p64</b> |
| <b>Selon vous quelles sont les qualités que possède votre responsable ?</b>                                     |            |
| <b>Votre supérieur participe t-il avec vous dans la gestion des situations difficiles ?.....</b>                | <b>p65</b> |
| <b>Quel est le vrai rôle de votre responsable dans l'organisation :.....</b>                                    |            |
| <b>Le style qu'a souligné votre supérieur produit –il des résultats efficaces sur votre travail ? .....</b>     | <b>p64</b> |
| <b>Votre supérieur accorde de l'importance .....</b>  | <b>p65</b> |
| <b>Comment jugez-vous la pratique d'autorité de votre supérieur ?.....</b>                                      | <b>p66</b> |
| <b>Comment voyez-vous l'influence du style de votre supérieur sur votre motivation .....</b>                    | <b>p67</b> |
| <b>Votre supérieurs approuve t-il les initiatives que vous prenez ? .....</b>                                   | <b>p68</b> |
| <b>quel est le style de leadership adopté par votre supérieur .....</b>   | <b>p69</b> |
| <b>Section3 : la synthèse de l'étude .....</b>  | <b>p70</b> |
| <b>Conclusion .....</b>   | <b>p71</b> |
| <b>Bibliographie</b>  |            |
| <b>Annexe</b>   |            |

