

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

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

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'impact de la délégation du pouvoir sur la
motivation des cadres**

**ETUDE DE CAS : Ministère des ressources
en eau**

Présenté par :

M^{elle} Samia OULMES

Encadré par :

**M^{elle} Malika BOUDJEMAA
Enseignante à EHEC**

2^{ème} promotion

Septembre 2015

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

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

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'impact de la délégation du pouvoir sur la
motivation des cadres**

**ETUDE DE CAS : Ministère des ressources
en eau**

Présenté par :

M^{elle} Samia OULMES

Encadré par :

**M^{elle} Malika BOUDJEMAA
Enseignante à EHEC**

2^{ème} promotion

Septembre 2015

Dédicaces

*A mes chers parents qui ont tout fait pour ma réussite
et que j'aime plus que tout au monde ;*

A mon grand père ;

A mes frères : Krim et Hakim;

A ma grande famille « petit et grand » ;

A mes chères amies et collègues ;

A tous mes professeurs ;

A tous ceux et celles que j'aime ;

Je vous dédie ce modeste travail.

Samia

Remerciements

Merci à dieu de m'avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

*Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence mon encadreur **M^{lle} Malika BOUJEMAA** qui m'a aidé et orienté durant toute la période de préparation de ce travail de recherche.*

J'exprime ma gratitude à tous le personnel de la DRHFC du Ministère des ressources en eau.

Je tien à remercier aussi, tous les enseignants (es) de l'EHFC qui ont contribué à ma formation, sans oublier toute l'équipe de la bibliothèque.

Ensuite aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Liste de figures

N°	Titre	Page
01	Pouvoir et dépendance sont l'inverse l'un de l'autre	10
02	Les formes de la décentralisation	13
03	les types de délégation	17
04	Les quatre styles de délégation	23
05	Pyramide des besoins de MASLOW	42
06	Organigramme du ministère des ressources en eau	69
07	la répartition par sexe	75
08	la répartition par âge	76
09	l'expérience professionnelle	76
10	le degré de la pratique de la délégation	78
11	la nature de la délégation	78
12	l'appréciation de la délégation par le délégataire	79
13	les raisons du choix du délégataire	80
14	le pouvoir de décision	81
15	l'utilité de la délégation	82
16	la délégation et la motivation	82
17	les avantages accordés suite à une délégation	83
18	l'importance de la délégation	84
19	la délégation : motive ou démotive ?	84
20	mécontentement suite à la délégation	85
21	Les avantages de la délégation pour le responsable	86
22	la délégation comporte des risques	86
23	les risques de la délégation	87

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	définition de la délégation du pouvoir	16
02	Les avantages de la délégation pour le responsable	28
03	Les risques de la délégation de point de vue du délégateur	35
04	Du point de vue du délégataire : avantages et risques.	36
05	facteurs de motivation et facteurs d'hygiène, selon HERZBERG	44
06	le niveau d'instruction	77
07	la conception de la délégation	80

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
DPO	Direction par Objectifs
DPPO	Direction Participative par Objectifs
DRHFC	Direction des Ressources Humaines, de la Formation et de la Coopération
RH	Ressources Humaines
VIE	Expectation, Instrumentalité, Valence

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre 1 : La délégation du pouvoir.....	6
1-1 La notion du pouvoir.....	6
1-2 La notion de délégation du pouvoir dans l'organisation.....	15
1-3 Les avantages et les risques de la délégation du pouvoir.....	23
Chapitre 2 : La motivation des RH au travail.....	39
2-1 Notions théoriques de la motivation au travail.....	40
2-2 les techniques de motivation.....	50
2-3 Motivation et moral des cadres.....	59
Chapitre 3 : Etudes de cas impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres.....	67
3-1 Présentation de l'organisme d'accueil.....	67
3-2 La démarche de l'enquête.....	73
3-3 Présentation des résultats.....	75
Conclusion générale.....	92



Introduction générale

Introduction générale

Face à un environnement qui se mondialise, à une concurrence qui s'intensifie, le quotidien des organisations est de plus en plus mouvementé. Cette dernière est constamment obligée de se remettre en cause, d'inventer non seulement de nouveaux produits mais surtout de mettre en place de nouveaux comportements organisationnels adaptés aux situations qu'elle rencontre ou provoque.

Comme tout ensemble vivant, l'entreprise évolue constamment, ses transformations sont induites non seulement par sa propre croissance et par des pressions d'ordre extérieurs, mais également du fait que les personnes qui la composent évoluent elles-mêmes au fil des ans, les circonstances actuelles que vivent la plupart de ces organisations rendent leur management encore plus vital et plus délicat que jamais.

Tout l'art, précisément, du manager, consiste d'une part à savoir adapter les méthodes et outils de gestion à l'organisation qu'il dirige et d'autre part à savoir prendre en compte la spécificité des hommes et des femmes qu'il doit mobiliser, entraîner, motiver et contrôler. C'est dans la prise en compte de cette double spécificité - celle de l'organisation et celle de chacun des individus qui la composent - que repose l'art du management. C'est la condition pour influencer l'évolution de l'entreprise et participer à la construction permanente de notre environnement.

En effet, pas de motivation possible sans une bonne pratique du management. L'art de motiver les gens tient aussi à l'envie que nous leur donnons ou non de faire quelque chose pour nous. Les vrais managers sont ceux qui savent mobiliser les ressources émotionnelles et spirituelles d'une organisation.

Dans ce cadre, la notion de délégation de pouvoir est un enjeu central. La délégation du pouvoir est devenue au fil des années, un moyen de gestion dynamique des ressources humaines et de prévention des risques. C'est une pratique née de l'expérience du fonctionnement du management, devant la nécessité impérieuse pour un dirigeant de faire face à toutes les responsabilités qui lui incombent. La délégation de pouvoir n'est plus perçue aujourd'hui comme une manière de se décharger de ses responsabilités mais au contraire comme une mesure de saine gestion. Elle permet de faire une description complète des fonctions et de leur répartition dans l'entreprise et ainsi de clarifier le rôle de chacun de ses

acteurs et les motivés.

En effet, l'enjeu est important pour l'entreprises Algérienne pour s'adapter à l'instabilité et ou dynamisme de leur environnement, elle se trouve dans l'obligation de revoir les structures organisationnelles qu'elle a mises en place. Néanmoins, dans ce contexte de mondialisation, et de mise à niveau de l'outil de production avec les normes internationales, opérer de profonds changements organisationnels constitue un véritable défi pour les dirigeants de l'entreprise.

Dans tout travail intellectuel, il faut déterminer des objectifs permettant de mieux guider la recherche et mieux concentrer une attention sur certains éléments précis concernant la délégation du pouvoir et la motivation des RH. Voici donc les objectifs qui ont été pris en considérations dans notre recherche :

- Identifier le degré de l'importance accordée à la délégation du pouvoir au sein de la DRHFC du ministère des ressources en eau;
- Démontrer comment la délégation du pouvoir dans une organisation joue un rôle important sur la motivation des ressources humaines.

Ce modeste travail est le fruit d'une recherche effectuée au niveau de la DRHFC du ministère des ressources en eau, le but de cette étude est la mise en évidence de la relation entre la délégation du pouvoir et la motivation. Ainsi, dans notre étude nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

De quelle manière la délégation du pouvoir influence-t-elle la motivation des cadres de la dite entreprise ?

De cette problématique générale découleront les questions suivantes, auxquelles nous tentons de répondre :

- Peut-on parler de délégation du pouvoir dans l'entreprise Algériennes ?
- Quels sont les freins à la pratique de la délégation du pouvoir?
- Est-ce que la délégation du pouvoir motive les cadres Algériens ?

Pour apporter des éléments de réponse a notre problématique, nous émettons les hypothèses suivantes :

- La délégation du pouvoir est appliquée dans les entreprises Algériennes vu son impact positif sur la motivation des cadres.
- Les obstacles à la pratique de la délégation du pouvoir sont d'ordre culturel.
- Les cadres algériens ont hérité la dépendance dans la gestion de leur travail (en matière de décision), dans cette situation la délégation du pouvoir démotive les cadres.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons privilégié une méthodologie de type analytique descriptive qui s'appuie sur un questionnaire, administré à un échantillon type représentant notre population cible. Pour recueillir les opinions des cadres de la DRHFC, ce dernier a pour but d'expliquer comment la délégation du pouvoir peut-elle influencer la motivation des RH au travail, en d'autres termes, quel est l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres.

Ce mémoire comprendra trois chapitres :

- ❖ Le premier chapitre : qui portera sur la délégation du pouvoir (la notion de pouvoir, styles de délégation, avantages et risques de la délégation...etc.)
- ❖ Le deuxième chapitre : il portera sur la motivation des ressources humaines au travail (définition de la motivation et ces principales théories, les techniques de motivation, la démotivation...etc.)
- ❖ Le troisième chapitre : ce chapitre sera consacré pour la présentation de l'organisme d'accueil (historique et différentes missions) et la réalisation d'une enquête au niveau de cette organisation à partir d'un questionnaire pour vérifier les hypothèses citées précédemment.



Chapitre 1

Introduction

6Apparue en matière d'hygiène et de sécurité des salariés, la délégation du pouvoir se rencontre maintenant dans la plupart des domaines juridiques.

La délégation apparaît dans bien des cas la solution miracle à un emploi du temps surchargé. Mais elle n'est plus perçue aujourd'hui comme une manière de se décharger de ses responsabilités mais au contraire comme une mesure de saine gestion. Elle permet de faire une description complète des fonctions et de leur répartition dans l'entreprise et ainsi de clarifier le rôle de chacun de ses acteurs¹.

La délégation du pouvoir apparaît comme un instrument utile, si ce n'est indispensable, pour une bonne gestion de l'activité de l'entreprise, Cette pratique doit être également préparée afin d'atteindre les objectifs. Pour cela, elle doit obéir à un certain nombre de principes que nous allons développer dans ce chapitre.

Ce présent chapitre est divisé en trois sections, la première section est destinée pour la notion du pouvoir, d'où elle est divisée elle-même en trois sous sections, les définitions, les sources du pouvoir et l'exercice du pouvoir.

La deuxième section est préservée pour la délégation du pouvoir dans l'organisation, elle contient quatre sous sections, les formes et les styles de la délégation, les étapes de la délégation et les conditions d'une délégation.

La troisième et la dernière section de ce chapitre est divisée entre deux parties, les avantages et les risques de la délégation.

1-1 La notion du pouvoir

Le pouvoir constitue une grille de décodage des comportements humains, un critère de compréhension du fonctionnement ou des dysfonctionnements des organisations.

Entreprises, administrations, paraissent aussi avancer au gré des vellétés de pouvoir des personnes. Ce pouvoir est officiel et officieux. Il est alloué, mais aussi âprement recherché

¹ http://www.ssa974.com/IMG/pdf/la_délégation_de_pouvoir_vade-mecum_pdf, P05 (consulté le 18/08/2015 à 11h).

et disputé. Plus que complexe, le pouvoir rend même parfois insupportable la vie quotidienne dans les institutions : il crée de la défiance, de la prudence extrême qui pollue les relations.

La notion du pouvoir est la première partie de ce présent chapitre, il englobe trois points les définitions et les sources du pouvoir et enfin l'exercice du pouvoir.

1-1-1 Définition du pouvoir

Bien que couramment employé, le mot pouvoir échappe à une définition précise et unique. Il inspire aussi des réactions diverses variant entre admiration, malaise et refus.

Le mot pouvoir en français signifie à la fois le nom « pouvoir » et le verbe « pouvoir » ou « être capable ». Avoir le pouvoir revient à être capable de faire exécuter ce que l'on souhaite, à obtenir des résultats, ainsi que les actions et les décisions qui les précèdent.

H.MINTZBERG¹ définit le pouvoir comme étant le potentiel qu'a une personne d'influencer le comportement d'autres personnes ou de résister à l'influence des autres. Ou la capacité d'imposer sa volonté, de forcer l'obéissance ou de faire prévaloir son opinion au sein d'une organisation.

Pour M.CROZIER², le pouvoir est :

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

La définition de DAHL est vraisemblablement la définition la plus souvent citée : « A a le pouvoir sur B dans la mesure où A peut faire faire à B quelques choses que B, autrement, ne ferait pas »³.

Le pouvoir est capacité à produire ou à modifier des résultats en fonction de ses objectifs et de ses besoins propres⁴.

¹ MINTZBERG.H, « *le pouvoir dans les organisations* », Edition d'Organisation, Paris, 2003, P39.

² DELAVALLEE.E, « *Les 10 règles d'or du manager* », Eyrolles, Paris, 2012, P269.

³ MINTZBERG.H, Op.cit, P 40.

⁴ http://www.managmarket.com/_media/dossier5-pouvoir-et-gouvernance-dans-lorganisation.pdf. (Consulté le 09/08/2015 à 10h26).

P.MORIN dans son ouvrage « *le management et le pouvoir* » cite plusieurs définitions de différents auteurs ¹:

- Capacité d'un individu (ou d'un groupe d'individus) de modifier la conduite d'autres individus ou groupes d'individus de la manière qu'il le désire. R.H.TAWNEY
- Le pouvoir consiste dans les chances d'imposer sa propre volonté même contre une résistance. Max WEBER
- Le résultat toujours contingent de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitudes pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donné, pour leurs relations et tractations avec les autres participants à ce jeu. C'est donc une relation...M.CROZIER et E.FRIEDBERG

1-1-1-1 Pouvoir et autorité

Tout pouvoir de décision se traduit par des ordres, des instructions, des directives, qui devront être appliqués par les différents membres de l'organisation concernés.

Le sociologue Max WEBER 1920 a tenté d'expliquer les origines de ce pouvoir en analysant les raisons qui conduisent les individus à obéir aux ordres. Pour Max WEBER. Il convient d'effectuer une distinction entre la notion du pouvoir et celle d'autorité².

Le pouvoir est la capacité d'imposer sa volonté, de forcer l'obéissance ou de faire prévaloir son opinion ou sein d'une organisation. L'exercice du pouvoir n'implique pas obligatoirement l'adhésion des individus concernés, et peut nécessiter le recours à des moyens coercitifs, sanctions, menaces de sanctions...

L'autorité désigne l'aptitude à faire respecter volontairement les ordres. Dans un système d'autorité les décisions sont appliquées car les subordonnés les croient légitimes, les mesures contraignantes deviennent dès lors inutiles, en raison de l'existence d'un véritable consensus entre le décideur et les subordonnés.

Alors que le pouvoir est lié à une fonction précise, un rapport d'autorité est le plus souvent attaché à une personne, en raison de ses qualités spécifiques, de ses traits de personnalité ou de l'ascendant qu'elle possède sur les autres membres de l'organisation.

¹ MORIN.P, « *le management et le pouvoir* », les éditions d'organisation, Paris, 1991, P34.

² DARBELET.M, IZARD.L, SCARAMUZZA.M, « *L'essentiel sur le management* », BERTI éditions, 5^{ème} édition, Alger, 2011, P358.

1-1-1-2 Pouvoir et influence

Le terme influence est souvent utilisé comme synonyme de pouvoir. H.MINTZBERG¹ considère l'influence comme étant synonyme du pouvoir et utilise indifféremment l'un ou l'autre des deux termes. *Le dictionnaire de l'étudiant*, de Webster, définit le pouvoir comme étant : « *Le fait d'avoir le contrôle, l'autorité ou l'influence* » et l'influence entre autres choses est le « *pouvoir de modifier autrui* ».

Accepter la réalité du pouvoir, c'est reconnaître qu'en fin de compte les relations au travail sont inévitablement marquées, dans une mesure qui peut varier certes, par des divergences et des conflits tout au moins potentiels. Le terme de pouvoir est utilisé ici dans le sens le plus général : A a du pouvoir sur B dans la mesure où A peut faire faire à B quelque chose que B ne ferait pas sans l'intervention de A.

La notion d'influence, quant à elle, renvoie davantage aux aspects informels et au processus par lequel le pouvoir est actualisé. Influence et pouvoir sont cependant souvent utilisés comme des synonymes.

Le pouvoir n'est pas un bien accumulable qu'on utilise à certains moments. C'est l'un des aspects d'une relation entre deux ou plusieurs personnes ou groupes. L'autre aspect est la dépendance.

1-1-1-3 La dépendance, contrepartie du pouvoir

Si B ne dépend d'aucune manière de moi, je n'ai aucun pouvoir sur lui. Dès que B pour atteindre ses buts dépend de moi, j'ai du pouvoir sur lui. Il sait qu'il devra se conformer à ma volonté en fonction même de l'importance à ses yeux de ce but. Nos relations, principalement dans le monde du travail, sont des relations réciproques de pouvoir car nous dépendons l'un de l'autre. Le subordonné dépend de son chef qui a de ce fait du pouvoir sur lui. Si cette dépendance s'amenuise, le pouvoir s'amenuise. Peu importe les galons officiels, les organigrammes. Le pouvoir concret, réel, n'existe qu'avec sa contre partie, la dépendance réciproque².

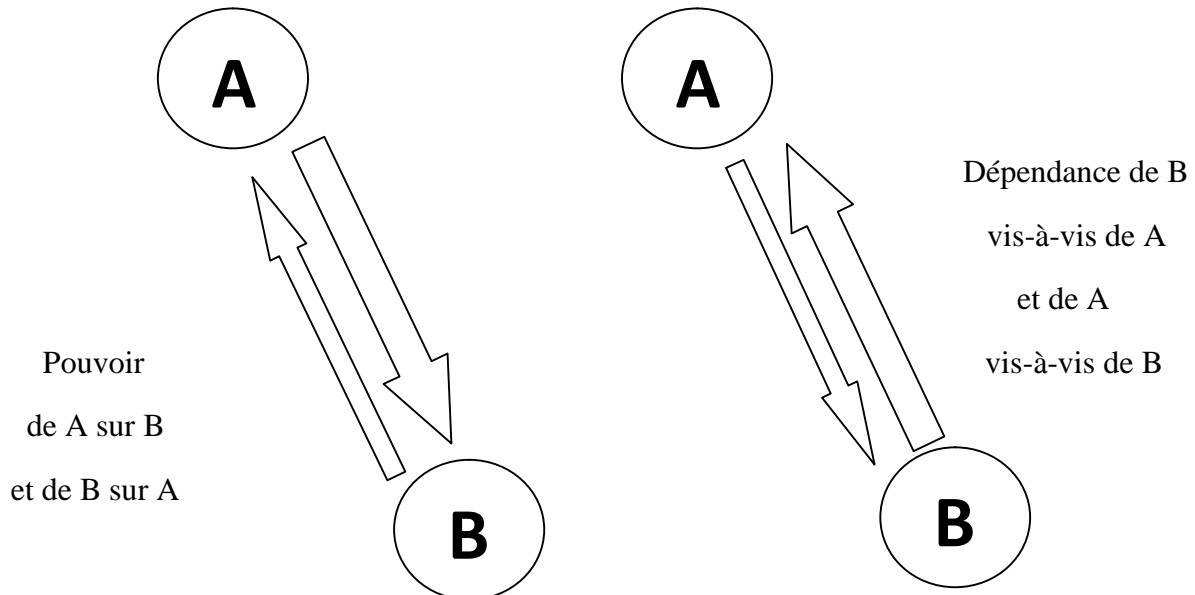
De plus le supérieur dépend aussi de ses subordonnés. Si ceux-ci sont dans une situation où ils ne peuvent lui marchander leur zèle, l'accès à des informations dont il a

¹ H.MINTZBERG, Op.cit, P40.

² P.MORIN, Op.cit, P39.

besoin, un savoir-faire exclusif nécessaire pour assurer le respect des délais d'exécution ou de livraison, alors ils ont du pouvoir sur leur supérieur.

Figure n°01 : Pouvoir et dépendance sont l'inverse l'un de l'autre



Source : Ibid. P41.

1-1-2 Les sources du pouvoir

On général, il existe, cinq grandes sources de pouvoir qui peuvent être regroupées de la façon suivante¹.

1-1-2-1 Le pouvoir lié au poste occupé ou de position

Ou encore le pouvoir formel, c'est le pouvoir qui est attribué à des personnes dans une organisation du fait de la position qu'elles y occupent. Ce pouvoir est justifié par une législation (propre aux règles de l'entreprise), il peut être délégué et il donne la possibilité de prescrire des comportements et d'évaluer ces comportements. Dans ce pouvoir il existe trois types :

1-1-2-1-1 Le pouvoir légitime :

Il est fondé sur l'autorité officielle accordée au manager dans une organisation. Le pouvoir légitime qui est basé sur l'autorité rationnelle légale associée à un poste hiérarchique.

¹ DELAVALLEE.E, Op.cit, P276.

Aussi, c'est le pouvoir qui résulte de l'autorité associée à une position dans une organisation ; cette autorité est basée sur le droit ou les valeurs.

1-1-2-1-2 Le pouvoir de la récompense :

C'est la capacité d'offrir un avantage quelconque à une personne pour lui faire adopter une certaine conduite. La récompense peut être tangible ou intangible. Le pouvoir de renforcement fondé sur la capacité d'offrir une faveur ou un avantage apprécié à une personne ou à un groupe de personnes.

1-1-2-1-3 Le pouvoir coercitif :

C'est la capacité de punir des individus ou de les menacer. Ce type de pouvoir peut aussi s'exercer d'une manière tangible ou psychologique. Le pouvoir coercitif fondé sur la capacité de menacer et d'exercer des sanctions.

1-1-2-2 Le pouvoir personnel :

Ou informel, c'est le pouvoir qu'a n'importe qui du fait de son mode de comportement et de ses capacités qui lui donne la possibilité d'exercer une influence sur autrui. Dans ce pouvoir il existe deux types¹:

1-1-2-1-1 Le pouvoir dû à la compétence

Il provient des connaissances, de l'expertise. Le pouvoir de l'expertise fondé sur la compétence professionnelle (connaissances et habiletés), plus précisément sur la désidérabilité et la pertinence des compétences détenues au regard des besoins de l'action.

1-1-2-1-2 Le pouvoir Charismatique :

Se traduit par une capacité d'influence naturelle due à la forte personnalité et à l'admiration qu'un leader peut inspirer aux autres. Le pouvoir de référence (ou charismatique) qui est fondé sur la capacité d'influencer parce que l'on est un sujet de référence, d'admiration et d'identification.

¹ Ibid. P278.

1-1-3 l'exercice du pouvoir

La répartition du pouvoir s'apprécie en fonction des services et des différentes fonctions de l'entreprise, du personnel concerné, de l'environnement... L'entreprise peut alors choisir une structure très centralisée, ou au contraire rechercher une certaine décentralisation.

1-1-3-1 La centralisation et la décentralisation**1-1-3-1-1 La centralisation :**

Une organisation est dite centralisée lorsque tous les pouvoirs de décision sont regroupés entre les mains d'une personne ou d'un groupe de personnes.

Cette conception de l'exercice du pouvoir a été encouragée par l'OST et les modèles paternalistes qui reposent sur un clivage organisationnel entre d'un côté ceux qui pensent - et par conséquent décident - et de l'autre ceux qui travaillent¹.

La centralisation constitue un puissant mécanisme de coordination et de cohérence : le décideur ne peut en effet qu'être d'accord avec lui-même. Néanmoins une décentralisation, même limitée, devient inévitable lorsque l'entreprise atteint une certaine taille : une trop forte centralisation tend en effet à déresponsabiliser le personnel et à restreindre les performances des décisions dans la mesure où une personne (ou un groupe limité de personnes) ne peut contrôler efficacement toutes les phases du processus de décision.

1-1-3-1-2 La décentralisation :

Une organisation est dite décentralisée lorsque le pouvoir de décision est réparti entre plusieurs personnes.

La notion de décentralisation ne doit pas être confondue avec celle de délégation : la délégation consiste à confier à un subordonné une mission précise ainsi que les moyens pour la réaliser. On parle également de délégation lorsque le décideur transfère l'exercice du pouvoir à une ou plusieurs personnes. Mais dans ces deux cas, le décideur reste le seul détenteur du pouvoir de décision².

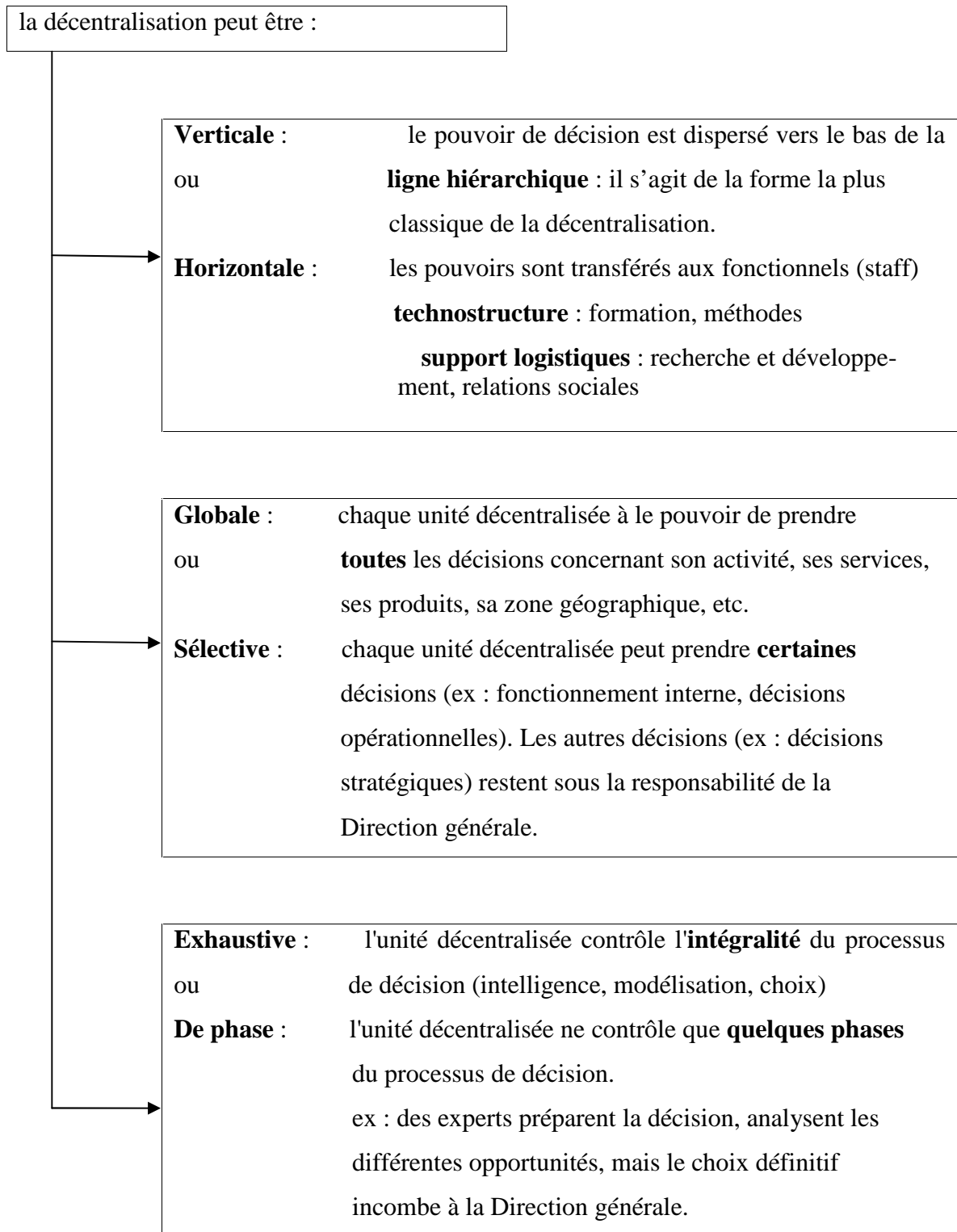
¹ DARBLET.M, IZARD.L, SCARAMUZZA.M, Op.cit, P363.

² Ibid. P363.

1-1-3-2 Les différentes formes de la décentralisation

Il existe plusieurs formes de décentralisation qui peuvent être résumées dans la figure suivante :

Figure n°02 : Les formes de la décentralisation



Source : Ibid. P364.

1-1-3-3 Les modalités de la décentralisation

On parle ici du contrôle effectué par un organe directeur pour se diriger sensiblement vers une auto-responsabilisation du personnel de l'entreprise¹.

1-1-3-3-1 La Direction par Objectifs :

La DPO est une méthode de gestion décentralisée, adoptée par les entreprises américaines durant les années 60, consiste à donner aux subordonnés les objectifs à atteindre, et non les tâches à accomplir. Les objectifs sont fixés par la Direction générale et sont ensuite assignés individuellement aux différents responsables. Ceux-ci doivent être parfaitement informés des objectifs qui leur sont proposés. Ils peuvent les discuter avec leur hiérarchie s'ils estiment ne pas disposer des moyens nécessaires pour les atteindre. La DPO permet d'accroître l'efficacité de l'unité économique et la coordination entre les différents acteurs.

1-1-3-3-2 La Direction Participative par Objectifs :

La DPPO considère l'entreprise comme un système d'objectifs. Tous les acteurs de l'unité économique sont cependant associés à la négociation et à la fixation des objectifs (il s'agit surtout d'objectifs tactiques). La DPPO favorise l'intégration et la responsabilisation du personnel autour des objectifs fixés. Ceci présente l'avantage de faciliter la communication interne et donc créer un climat de "Paix sociale".

1-1-3-3-3 La cogestion :

C'est un système de direction décentralisée qui a été mis en place dans les entreprises allemandes durant les années 50. Il consiste à associer les salariés à la gestion de l'entreprise. Cette participation du personnel est cependant indirecte, puisqu'elle transite par les organes de représentation (conseil d'établissement...). Ces organes sont régulièrement consultés et possèdent un véritable pouvoir d'intervention dans les décisions.

1-1-3-3-4 L'autogestion :

Issue des pratiques des entreprises Yougoslave, elle repose sur le principe de totale décentralisation. Les salariés titulaires d'un véritable pouvoir de décisions, assurent le fonctionnement de l'entreprise. Une telle pratique est présente dans les sociétés coopératives ouvrières, ou dans le cas de reprise de l'entreprise par ses salariés. Les principales critiques

¹Ibid. P365.

qui peuvent être adressées à ce système, sont : le problème des compétences, de la productivité et de l'efficacité de l'entreprise en question.

1-1-3-3-5 La gestion par exception :

Ce mode de gestion repose sur l'idée que le dirigeant (ou supérieur hiérarchique) n'examine que les décisions exceptionnelles, anormales ou nouvelles, et délègue systématiquement les questions plus opérationnelles à des subordonnés.

1-1-3-3-6 La gestion par projets :

Elle peut être regardée comme une autre forme de décentralisation limitée à un objet (le projet) et à une période de temps (la durée du projet) mais très étendue dans la gamme des décisions à prendre.

1-2 La notion de délégation du pouvoir dans l'organisation

Dans cette section on va essayer de présenter les bases de la délégation, et cela en parlant des différentes définitions de la délégation et de ses notions voisines et aussi sur plusieurs facteurs organisationnels et psychologiques poussent les responsables à déléguer dans un contexte formel pour atteindre leurs objectifs d'une manière plus efficace.

1-2-1 La délégation du pouvoir

1-2-1-1 Définition

Déléguer, précise *Le Petit Robert*, c'est transmettre, confier son pouvoir, son autorité, pour un objet déterminé¹.

En déléguant, le manager offre à ses collaborateurs une latitude d'action, un pouvoir de décision, pour la réalisation d'une mission permanente ou d'une action spécifique, avec une obligation de résultat. C'est donc un acte de confiance raisonnée.

La délégation doit être très nettement distinguée de la décentralisation. En matière de délégation, il s'agit, pour un supérieur hiérarchique, de donner à un subordonné qui accepte (la notion d'acceptation est importante ici), des missions dont il rendra compte au terme d'une période convenue².

¹DELAVALLEE.E, Op.cit, P09.

² LASARY, « *tout sur le management* », Dar El Othmania, Edition Distribution, Alger, P136.

La délégation de pouvoirs est un acte juridique par lequel une autorité (le délégant) se dessaisit d'une fraction des pouvoirs qui lui sont conférés et les transfère à une autorité subordonnée (le délégataire). Le délégataire assume alors les obligations et les responsabilités liées aux pouvoirs qui lui ont été délégués. Aussi, en cas de manquement à une obligation pénalement sanctionnée, le délégataire sera responsable au lieu et place du délégant¹.

D.LATROUBLE² propose une définition, nous semble-t-il, plus claire et complète. Sa définition est présentée sous forme d'un tableau comme suit :

Tableau n°01 : définition de la délégation du pouvoir

Définition	Commentaire
Confier	Qui dit confier, dit... confiance, c'est donc nommer quelqu'un qui peut vous représenter.
Une tâche ou une mission	Vous pouvez déléguer une tâche ou un ensemble de tâches qui constituent une mission.
A une personne	Et pas seulement à un collaborateur (délégation descendante). - On peut donc déléguer vers le bas, vers les côtés (collègues) ou vers le dessus (supérieur hiérarchique), ce qui est plus rare !
Jugée capable	Le délégataire doit être : Informé ; Formé ; Contrôlé.
Dans le cadre d'une définition de fonction clairement précisé	Ne déléguer que ce que vous savez vous appartenir. Gardez-vous de déléguer des tâches dont on ne sait pas qui est normalement responsable. Cette liberté d'action doit être spécifiée lors de la préparation de la délégation
Et d'une zone d'autonomie annoncée à l'avance	Cette liberté d'action doit être spécifiée lors de la préparation de la délégation.

Source : D.LATROUBLE, « *gérer votre temps pour en gagner* », ESF éditeur, Paris, 2009, P69

¹ http://www.ssa974.com/IMG/pdf/la_délégation_de_pouvoir_vade-mecum_pdf, P05 (consulté le 18/08/2015 à 11h).

² D.LATROUBLE, *gérer votre temps pour en gagner*, ESF éditeur, Paris, 2009, P69.

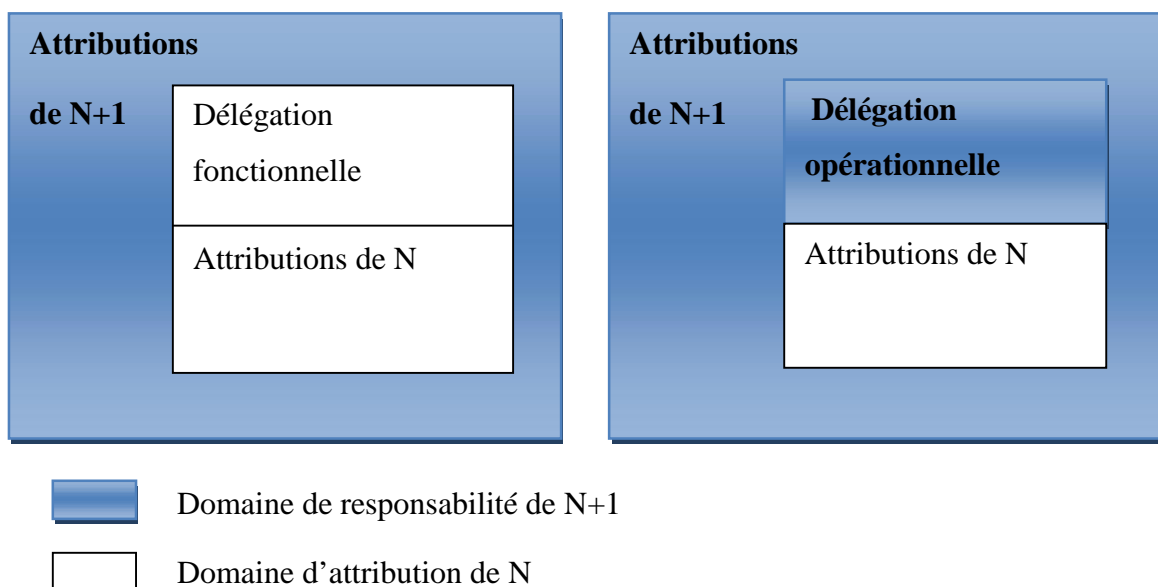
Donc la délégation du pouvoir, c'est confier à une ou à plusieurs personnes (délégués), le pouvoir d'agir sur les résultats d'une ou de plusieurs activités appartenant au déléguant.

1-2-1-2 Les types de délégation

Il existe deux types de délégation¹ :

- **Délégation fonctionnelle** : délégation d'une attribution qui entraîne une modification de la définition de fonction. Par exemple, la délégation de la mission générale d'un poste suppose modification du poste, sauf dans le cadre d'un remplacement temporaire.
- **Délégation opérationnelle** : délégation d'une attribution qui n'entraîne pas de modification du poste dans l'immédiat, il s'agit donc généralement de délégations qui ne s'éloignent pas beaucoup du domaine de responsabilité réel du délégué.

Figure n°03 : les types de délégation



Source : LUNACEK.C, *la délégation efficace*, ESF éditeur, 1994, P17

1-2-1-3 Ce que la délégation n'est pas

Pour LUNACEK.C² déléguer n'est pas donner un ordre ou une directive, ce n'est pas non plus un moyen de se débarrasser d'une tâche désagréable ni pour le délégué forcément une façon d'obtenir de l'avancement ou des gratifications.

¹ LUNACEK.C, *la délégation efficace*, ESF éditeur, 1994, P17.

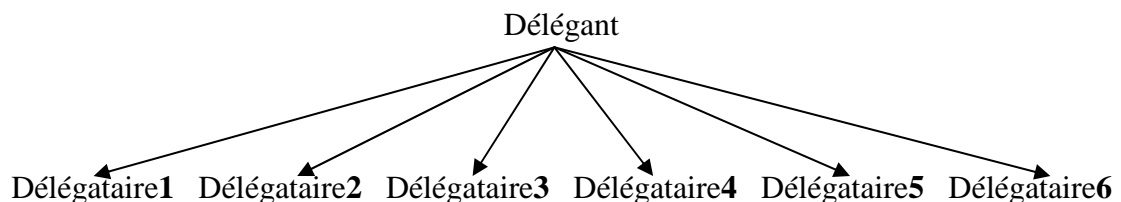
² Ibid. P11.

1-2-2 Les différentes déclinaisons de la délégation de pouvoirs

1-2-2-1 La Co-délégation de pouvoirs (dimension horizontale)

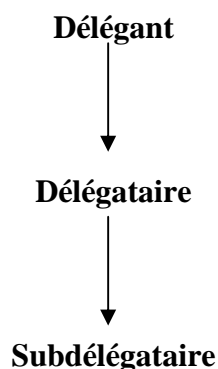
Pour un domaine particulier, les mêmes pouvoirs ne peuvent être délégués qu'à une seule personne. En effet, le fait de confier à plusieurs personnes des missions identiques sur un même champ d'application a pour effet de priver chacune de ses personnes de leur autorité et indépendance dans l'exercice de leur compétence, rendant alors la délégation de pouvoirs inopérante.

A l'inverse des pouvoirs peuvent être divisés et répartis entre plusieurs salariés dès lors que chaque délégation est clairement délimitée dans l'espace et dans les fonctions délégués, et qu'elles ne peuvent avoir pour effet de restreindre l'autorité des délégataires ni d'entraver leur capacité d'initiative¹.



1-2-2-2 La subdélégation de pouvoirs ou délégation en cascade (dimension verticale)

La subdélégation est la faculté pour le titulaire d'une délégation de transférer à un de ses préposés une partie des pouvoirs qui lui ont été délégués. Le délégataire a la possibilité, par le biais d'une subdélégation, de déléguer une partie des compétences qui lui ont été délégués initialement, à l'un de ses préposés².



¹ http://www.ssa974.com/IMG/pdf/la_délégation_de_pouvoir_vade-mecum_pdf, P05 (consulté le 18/08/2015 à 11h).

² Ibid. P06.

1-2-3 La délégation de pouvoirs et les notions voisines

Pour clarifier et distinguer entre plusieurs termes qui ont une relation directe ou indirecte avec la délégation du pouvoir, on cite quelques définitions de ces notions.

1-2-3-1 La délégation de la signature

Elle consiste à autoriser une tierce personne d'exercer une ou plusieurs de ses compétences en signant au nom du délégant les décisions correspondantes.

Une délégation de pouvoir va dessaisir le délégant de ses pouvoirs sur la mission déléguée, ainsi il n'aura plus de pouvoir sur celle-ci, c'est une différence essentielle avec la délégation de signature. Le fait de déléguer la signature ne va pas faire disparaître le pouvoir du délégant, ceci va consister à nommer une ou plusieurs personnes qui auront la capacité de signer à sa place, mais les décisions qui seront alors prises devront être analysées comme étant au nom du délégant¹.

Ainsi une délégation de signature ne dégage aucunement la responsabilité du délégant, dans une même structure cela permet de simplifier la vie des affaires mais pas d'exonérer le délégant.

1-2-3-2 Le contrat de mandat

Par bien des points le contrat de mandat se rapproche de la délégation de pouvoir. En effet la délégation de pouvoir emprunte au mandat quelques éléments importants, notamment sur les obligations du mandant qui en pratique sont proches de celles du délégant.

Pour qu'il puisse exécuter correctement son contrat, le mandataire doit disposer d'informations et de moyens fournis par le mandant, ou plus précisément le mandant ne doit pas faire obstruction à la bonne réalisation de son contrat par le mandataire. Dans la délégation de pouvoir on retrouve cette notion dans le sens où le délégant doit choisir son délégataire parmi les personnes ayant les capacités nécessaires pour mener à bien les missions².

¹ LEMARCHAND.G, « *La bible du manager* », ESF éditeur, Paris, 2013, P91.

² http://www.ssa974.com/IMG/pdf/la_délégation_de_pouvoir_vade-mecum_pdf, P 09 (consulté le 18/08/2015 à 11h).

Cependant juridiquement ces deux types de relations sont totalement différents. Dans le contrat de mandat le mandataire agit au nom et pour le compte du mandant, ce qui est l'inverse de la raison d'être de la délégation de pouvoir. De plus la relation entre le délégant et le délégataire est obligatoirement un contrat de travail qui crée alors un lien de subordination, ce n'est pas le cas dans le contrat de mandat.

1-2-3-3 Le contrat d'entreprise

Il y a là aussi une notion essentielle à distinguer qui est le lien de subordination. Le contrat d'entreprise va lier l'entrepreneur au maître d'ouvrage sans qu'il n'y ait contrat de travail. Aucun lien de subordination n'est alors présent entre eux. De plus lorsque la délégation de pouvoir intervient au sein d'une entreprise, le contrat d'entreprise va quant à lui créer une relation extérieure il est nécessaire de préciser que le contrat de sous-traitance suit alors le même régime¹.

1-2-4 Les styles de la délégation

Pour LUNACEK.C², il existe plusieurs façons de s'y prendre pour déléguer, elles sont liées au style de direction ; nous en distinguons quatre :

1-2-4-1 Style directif (ordonner)

Ordonner une délégation, c'est obliger quelqu'un à prendre en charge une attribution nouvelle sans tenir compte de son assentiment ou de sa désapprobation.

Le mode est directif, on donne un ordre. Nous-avons vu qu'il s'agissait alors d'une directive, mais elle est différente des autres dans la mesure où elle concerne une attribution qui sort du champ responsabilité habituelles. En un mot, impose passe mieux en situation non ordinaire. En situation ordinaire, les préoccupations de chacun sont plutôt centrées sur l'engagement, on cherche à faire sa place, on est peut-être disposé à subir.

Cependant, il ya des niveaux d'autonomie qui s'y prêtent mieux. Imposer signifie, en effet, que l'on ne donne pas le choix au délégataire et nous l'avons vu, il s'agit alors plutôt d'une directive que d'une délégation. Elle risque de susciter des réactions de défiance et nuire

¹ Ibid. P09.

² LUNACEK.C, Op.cit, P120.

son efficacité. Mais il existe des façons de faire qui limitent ces risques, car recevoir une responsabilité peut être plus ou moins consciemment désiré :

- On peut cacher le fait qu'il s'agit d'une responsabilité qui sort du domaine d'attribution du délégataire.
- On peut tomber sur quelqu'un qui désire prendre des responsabilités mais qui n'ose pas ou ne sait pas se mettre en avant.
- On peut donner une délégation à quelqu'un de particulièrement mature au sein du groupe qui ne soucie pas ou peu des formes que l'on y met.
- On peut s'imposer avec une équipe habituée à ce style de direction.

1-2-4-2 Style persuasif (susciter)

Susciter la prise en charge d'une délégation, c'est tenter d'être persuasif, on va s'attacher donc à la rendre attractive pour le délégataire potentiel :

- On peut connaître ses aspirations et aménager son contenu de telle sorte qu'il ne puisse pas la refuser.
- On peut aussi être convaincant en y attachant des rétributions alléchantes.
- On peut enfin en faire un défi à relever et donc une responsabilité importante pour la contribution qu'elle représente pour l'équipe.

C'est montrer que l'on a confiance et donc que ce que l'on confie est important. Pour être crédible et ne pas mettre en péril la délégation, il vaut donc mieux confier de vraies responsabilités et non pas par exemple, des tâches désagréables dont on veut se débarrasser, et que l'on maquille d'importance factice¹.

Ce style de délégation est très fréquent et mal utilisé car souvent le responsable délègue par obligation (manque de temps) et ne sait pas, ou ne veut pas, être directif ; de plus, être persuasif c'est jouer d'influence et cela est difficile. La plupart du temps, on ne considère alors que l'argumentation, cherchant à trouver le bon argument, celui qui éblouira le délégataire potentiel. Or, comme cela est enseigné en la matière, à trop argumenter, on finit par rebuter.

¹ Ibid. P123.

1-2-4-3 Style participatif (Proposer)

Proposer une délégation signifie que l'on engage le délégataire à s'exprimer. On lui accorde le droit de discuter du fond comme de la forme de la délégation. Le style est dit participatif : le principe de la délégation autant que les attributions ou les modalités seront discutées et décidées ensemble.

Bien entendu, on ne pourra procéder de la sorte, que lorsque l'on sera confronté à un collaborateur suffisamment autonome pour comprendre les enjeux liés à la délégation. Ce collaborateur devra donc être constructif. On ne peut, en effet, pas vraiment partager la décision avec quelqu'un qui n'a pas intégré la notion d'intérêt collectif, ou qui n'a pas suffisamment d'expérience ou de compétence¹.

L'intérêt de cette approche est qu'elle correspond mieux aux attentes des collaborateurs, dans la mesure où nous vivons dans un environnement où les aspirations des uns et des autres sont plus en plus démocratiques. La responsabilisation n'est pas seulement un vœu des entreprises, elle est aussi un désir partagé par de nombreux salariés (même s'ils ne sont pas toujours tous conscients de leurs engagements). À défaut de pouvoir rêver d'une société des loisirs, on aspire à faire un travail dans lequel on se réalise, et ce d'autant plus qu'on nous demande de nous investir de plus en plus à cause de la crise et pour défendre l'entreprise.

1-2-4-4 Style délégatif (Laisser-faire)

Dernier et quatrième style possible en matière de responsabilisation, le style «laisser-faire» ou «délégatif». Ces dénominations portent à confusion, soit par leur connotation négative, soit par leur interprétation déroutante.

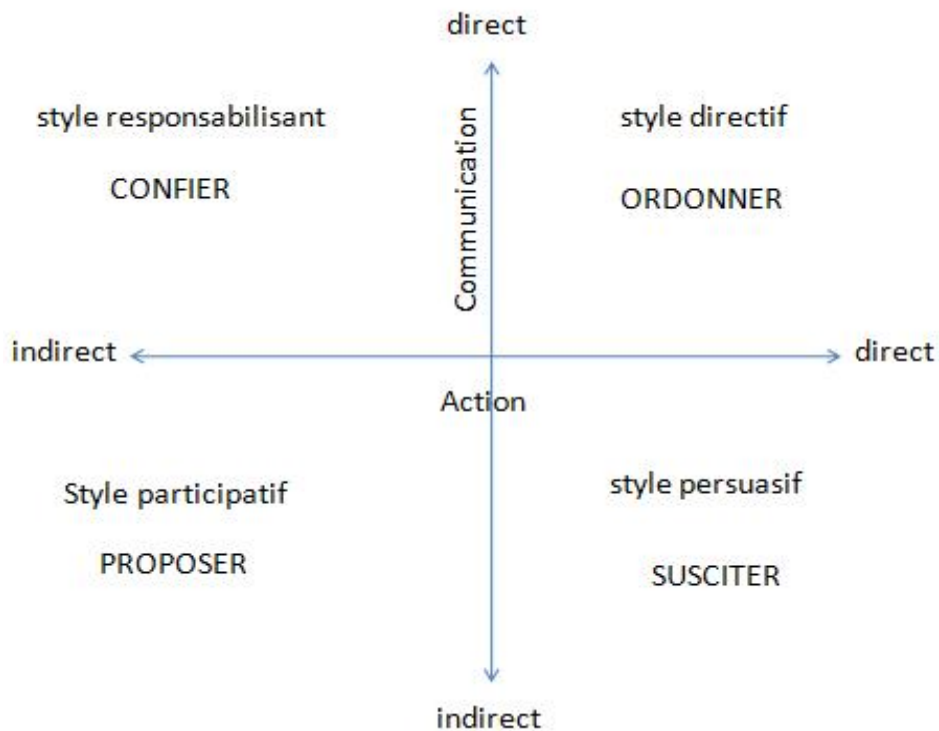
En effet, la notion de laisser-faire renvoie le plus souvent au laxisme, et l'expression style délégatif, à la pratique de la délégation tout simplement. En réalité, ce style, s'il doit être redéfini, n'a en tous cas rien à voir avec le laxisme, et ne se caractérise pas simplement par la pratique participative de la délégation.

Adopter un style signifie, on l'a vu, adopter un ensemble de comportements cohérents. Il s'agit ici de comportements liés à une volonté de laisser-faire, dans la mesure où le

¹ Ibid. P125.

responsable attend de ses collaborateurs qu'ils prennent des initiatives, se responsabilisent d'eux-mêmes. Il attend d'eux qu'ils deviennent plus autonomes, et rompent les liens de dépendances qui les attachent à la volonté du leader, ou se détachent de toute indépendance avec le groupe¹.

Figure n°04 : Les quatre styles de délégation



Source : Ibid. P31.

1-3 Les avantages et les risques de la délégation

Comme toutes les autres fonctions, la délégation comporte en réalité des avantages et des risques qui ne la rendent pas pour autant impossible à exercer.

¹ Ibid. P127.

1-3-1 Les avantages de la délégation**1-3-1-1 Les avantages de point de vue du responsable**

Le responsable est titulaire de l'autorité, et c'est celui qui peut décider ou non d'initier un mode de management plus délégatif. Pour reprendre la formule de R.MUCCHIELLI « l'autorité est une qualité de la structure du groupe ».

Pour exister et être performant, le groupe doit se structurer et légitimer de fait l'exercice de l'autorité et si elle ne peut être de l'apanage exclusif d'un seul dans un contexte historique et culturel plutôt démocratique et responsabilisant. Il n'empêche qu'il est du ressort du chef d'induire le changement. Lui seul peut initier la participation et la délégation en acceptant de ne plus tout faire ni tout décider. et ce nom des trois avantages suivants :

- Responsabiliser
- Motiver
- Mieux maîtriser son temps

Lui seul peut décider de déléguer pour responsabiliser avec l'espoir retirer ces trois avantages¹.

1-3-1-1-1 Au non de la responsabilisation

En tant que responsable de l'atteinte des résultats auprès de ses propres chefs le manager doit chercher à se donner les moyens de réussir. Responsabiliser ses collaborateurs lui permettra de :

➤ Gérer l'urgence et la complexité

L'avantage de la délégation est qu'elle permet au décideur de consacrer toute la puissance de sa réflexion à la stratégie et d'être prêt à affronter toute situation complexe ou nouvelle en ayant toujours de la disponibilité en réserve, grâce à une bonne redistribution des responsabilités.

Ainsi, l'urgence et la complexité sont des facteurs décisifs : le chef doit être toujours prêt à les affronter ; c'est son rôle, il ne peut l'assumer qu'en s'appuyant sur son équipe qui

¹ Ibid. PP.35- 45.

doit être prête à faire plus et mieux que d'habitude. La délégation permet de relever le niveau d'autonomie d'une équipe et la rendre capable d'affronter des situations non ordinaires.

➤ **Optimiser l'utilisation des compétences**

Dans chaque équipe il existe des ressources inexploitées. Or le manager a souvent tendance à percevoir d'abord les défauts de chacun avant de découvrir ses qualités, parce qu'il a l'habitude d'organiser le travail par rapport au problème posé plutôt que par rapport aux ressources d'ont il dispose. Pourtant, lui-même sait que son propre potentiel est sous-exploité et il s'en plaint parfois...

➤ **Accroître les compétences, penser potentiel et former ses collaborateurs**

Malgré tout, il se peut qu'effectivement peu ou pas de délégation ne soit possible compte tenu des compétences de son équipe. Doit-on pour autant renoncer à déléguer ? En fait, la délégation peut et doit être envisagée dans le temps en fonction du potentiel ; ce qu'untel ne peut pas faire aujourd'hui, il pourra le faire demain si son chef le forme.

Aussi le responsable doit-il envisager la délégation de façon dynamique en examinant non seulement les compétences, mais aussi et surtout, le potentiel des délégataires : «qu'est-ce qu'il pourra apprendre, sur quoi peut-il se former si je lui confie cette délégation ? ».

➤ **Optimiser l'utilisation des ressources matérielles : négocier les délégations**

La conséquence d'une meilleure capacité à gérer la complexité, à mieux utiliser et améliorer les compétences, c'est bien sûr pouvoir tirer meilleur profit des autres ressources.

1-3-1-1-2 Au nom de la motivation de l'équipe

En tant que responsable et animateur d'équipe, le chef est impliqué dans la motivation de son équipe. La délégation, par son principe responsabilisant, permet :

➤ **Obtenir un meilleur engagement**

La délégation par son action responsabilisante garantit un meilleur engagement et permet d'espérer une meilleure fiabilité : le chef pourra compter plus certainement sur une bonne qualité de réponse aux problèmes qui se poseront et n'aura plus à s'investir à fond sur

n'importe quel incident se produit ou nouvelle mission à prendre en charge. S'engager, c'est remettre en question la dépendance que l'on entretient avec son environnement et cela pousse à chercher seul, à prendre en charge un problème sans courir vers le premier responsable venu pour demander aide et réconfort ou, à l'inverse, abandonner, renoncer devant l'ampleur de la difficulté.

➤ **Dynamiser l'équipe**

La délégation est un facteur dynamisant dans la mesure où elle attribue au sein de l'équipe, un rôle à chacun en étendant son autonomie. Ainsi, elle permet à chacun de mieux mesurer sa contribution à la réalisation de la mission collective. Le responsable qui souhaite optimiser son organisation et la faire progresser, devra donc être attentif aux attentes de ses employés et devra veiller à ce que tout le monde contribue pour une part. Il devra donc se préoccuper de l'évolution de ses employés. Déléguer induit le changement et empêche sclérose des habitudes.

➤ **Instaure un climat constructif**

Etre constructif suppose, en effet, d'être exigeant envers soi-même, dans la mesure où cela pousse chacun à examiner son point de vue et son intérêt relativement à ceux des autres. Etre constructif c'est être capable de faire passer l'intérêt collectif avant le sien ou bien de veiller à ce que ses intérêts soient cohérents avec l'intérêt collectif.

1-3-1-1-3 Au nom du gain du temps et de l'enrichissement réciproque

En tant que responsable de ses propres activités, le manager pourra, grâce à la délégation, gagner du temps pour se consacrer à des tâches jusque-là négligées ou délaissées faute de disponibilité.

➤ **Gagner du temps**

Si la préparation et le lancement d'une délégation peuvent prendre beaucoup de temps. Il n'en reste pas moins que sa vocation même est de permettre au responsable de gagner du temps. Déléguer permet au responsable, par le gain de temps que cela lui procure, de se consacrer au développement de son entreprise. En ce sens, la délégation prend du temps à cours terme mais permet d'en gagner à long terme. C'est un investissement très rentable mais, qu'on hésite à faire parce qu'il est au départ lourd.

➤ **La réflexion stratégique**

En déléguant, le manager va dégager du temps pour pouvoir se consacrer à des activités de développement car sur un marché où la concurrence s'accroît, c'est d'innovation et d'initiatives individuelles dont l'entreprise a besoin.

Pour être efficace, il faut prendre le temps d'en perdre : ressource rare, comme les espèces sonnantes et trébuchantes, il doit être investi et la délégation est un excellent placement.

➤ **Faire bien ce que l'on sait faire le mieux et s'améliorer**

PARETO conseille de toujours se concentrer sur les 20% d'effort qui produisent les 80% d'efficacité et Grove de porter son effort sur les activités à fort pouvoir multiplicateur : la délégation fait partie bien sur de ces 20% d'activités de multiplicatrices. Ces activités consistent à lancer de nouveaux projets, innover mais aussi négocier avec ses supérieurs l'allocation de nouvelles ressources et, pourquoi pas, plus de moyens pour rétribuer plus justement les efforts et réussites de l'équipe.

➤ **Consacre du temps à son équipe**

S'il est un aspect qui reste encore trop négligé, c'est bien celui-là. La délégation contribue à double titre à l'amélioration de ce rôle du manager ; tout d'abord par le fait que la délégation concerne les subordonnés, et ensuite parce qu'elle libère du temps qui doit être utilisé à la définition plus précise d'objectifs, au suivi plus sérieux des réalisations, à l'encouragement ou aux « corrections de tir » et à l'appréciation annuelle, moment décisif et déterminant pour une délégation réussie. Autrement dit, une partie de temps libéré doit être consacrée à l'animation du groupe.

Tableau n°02 : Les avantages de la délégation pour le responsable

Responsabilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer l’urgence et la complexité - Optimiser l’utilisation des compétences - Accroître les compétences - Optimiser les ressources matérielles
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir plus d’engagement - Dynamiser l’équipe - Instaure un climat constructif
Maîtrise du temps	<ul style="list-style-type: none"> - Etre plus disponible - Réfléchir à la stratégie - Faire bien ce que l’on sait faire - Consacre du temps à l’équipe et s’enrichir mutuellement

Source : LUNACEK.C, Op.cit, P. 46.

1-3-1-2 Les avantages du point de vue du délégataire

« Il est bon d’avoir un peu de mal à vivre et de ne pas suivre une route toute unie...Le bonheur suppose sans doute toujours quelque inquiétude, quelque passion, une pointe de douleur qui nous éveille à nous-mêmes... Il y a deux richesses : celle qui laisse assis ennuié ; celle qui plaît est celle qui veut des projets encore et des travaux... ».

Ces extraits de très beau texte de philosophe ALAIN, nous résume en quelques mots les vertus de la délégation. Pourquoi pas une certaine manière d’accéder au bonheur dans le travail. En effet, prendre en charge une délégation, c’est saisir l’opportunité de se dépasser, d’aller plus loin, de nous «éveiller a nous-mêmes»¹.

1-3-1-2-1 Se dépasser se motiver

La délégation consiste à prendre en charge une responsabilité qui sort de ses attributions ordinaires. En ce sens, c’est déjà faire autre chose, cela change de la routine. De plus, si c’est une bonne délégation, cela doit être pour le délégataire une occasion de

¹Ibid. PP. 57- 60.

dépassement de soi, c'est-à-dire l'occasion de se prouver que l'on peut faire plus ou mieux et de fait, cela participe à la motivation.

Parce que le véritable attrait de la délégation réside dans le fait que l'on va pouvoir faire « quelque chose d'autre », quelque chose qui va être instructif, intéressant, différent parce que l'on va rencontrer des gens différents ou bien, parce que le travail en soi est plaisant, parce que l'on va pouvoir être créatif ou travailler en équipe, etc.

Des dizaines de raisons toutes aussi personnelles les unes que les autres rendent la délégation attirante. La difficulté est de trouver la bonne raison à attacher à la bonne personne. Encore une fois, le manque de moyens n'est jamais une excuse : il y a toujours chez l'individu une envie de se former à quelque chose ou de faire quelque chose de différent, ne serait-ce que cela. Se motiver grâce à la délégation, suppose :

1. qu'au départ, ce besoin de dépassement existe, qu'il y ait à la base un certain manque, une certaine insatisfaction à combler ou bien un projet, une ambition à satisfaire ;
2. que cela provoque chez le délégataire l'envie, le désir de changer, d'aller plus loin, de prendre des responsabilités et de courir les risques associés ;
3. qu'il soit capable de formaliser ce désir sous la forme d'un objectif réaliste qui prenne en compte l'environnement aussi bien que ses capacités ;
4. qu'ensuite le délégataire puisse fournir un effort constant et fasse preuve de ténacité ; il doit savoir doser son effort pour aller jusqu'au bout (« qui veut aller loin, ménage sa monture ») ;
5. qu'enfin il sache aboutir, terminer son travail, achever sa mission ;
6. pour savoir, bien sûr, affronter dignement la mesure de son résultat et le regard des autres ;
7. et finalement, capitaliser son expérience pour pouvoir s'y ressourcer à la prochaine tentative.

La motivation est un processus dynamique qui part d'une tension orientée dans un sens positif (aspiration, vouloir être) ou un sens négatif (insatisfaction, frustration, manque)

1-3-1-2-2 Les rétributions financières

Nos modes de pensée nous enseignent que l'effort doit être récompensé. Mais lorsque malheureusement la conjoncture économique ne permet pas les largesses dont on pu bénéficier les salariés de l'« ère participative », on peut se demander comment maintenir un bon niveau de motivation tout en déléguant de plus en plus.

En réalité, si les rétributions financières sont importantes, elles ne sont pas les seules contreparties attendues aux efforts produits. La délégation peut prévoir des rétributions tout forme d'augmentation de salaire ou de prime. Il est plus logique de réserver les augmentations pour les performances liées à l'atteinte des objectifs de la mission normale et d'attribuer des primes (qui sont des suppléments) pour les contributions non ordinaires telles que les délégations.

Même si les moyens sont peu nombreux, il faut savoir les exploiter au maximum ; ainsi, des avantages compensatoires existent : des voyages, conditions spécial de vacances, des congés supplémentaires, des invitations à des événements importants. Cependant ces formes de rétributions ne seront jamais aussi importantes sur le plan de la motivation à long terme que les rétributions statutaires et personnelles.

1-3-1-2-3 La reconnaissance du groupe, le statut :

Les gratifications statutaires sont beaucoup plus courues que les précédentes parce qu'elles permettent à l'individu d'être reconnu dans la société .Bien sûr tout dépend du niveau de salaire auquel on se réfère : quelqu'un qui n'as pas un minimum de satisfaction au sujet de son salaire n'aura que faire de promotion ou de titres. Si MASLOW nous a enseigné quelque chose, c'est bien cela (la fameuse pyramide des besoins : l'homme a d'abord besoin satisfaire son besoin de sécurité, puis les besoins de subsistance et enfin les besoins de reconnaissance, juste avant les besoins de réalisation de soi).

Accepter une délégation c'est montrer que l'on est capable d'aller au-delà de ce que l'on attend de nous. Cela permet de se positionner dans une équipe en occupant une place à part entière, en tenant un rôle important et reconnu. Ce qui est attirant en l'occurrence, c'est le côté défi, et le délégateur saura en tenir compte en aidant les délégataires à réussir.

La rétribution est donc intangible : subjective et non matérielle. Cependant, rien n'empêche ceux qui en ont les moyens de les associer à des rétributions tangibles qui

accroîtront la motivation, dans la mesure où la reconnaissance du rôle sera plus visible. Ces moyens sont par exemple : la promotion à un poste plus élevé, l'attribution d'un titre ou d'une responsabilité officielle.

Il s'agit d'attribuer du pouvoir. Le titre est à cet égard puissant: être « celui qui est chargé de »...c'est posséder une charge et mériter pour cela respect, voire admiration, mais aussi susciter ressentiment et jalousie.

1-3-2 Les risques de la délégation

Les risques inhérents à la délégation sont dans la réalité peu nombreux : c'est l'idée que l'on se fait du risque qui peut avoir des conséquences fâcheuses.

1-3-2-1 Les risques du point de vue du délégateur

Les risques du point de vue du délégateur sont incluse sous trois volets ; les cinq mauvaises délégations, les trois vrais-faux risques et le prix de la délégation¹ :

1-3-2-1-1 Les cinq mauvaises délégations

➤ Le singe

Il y a deux façons de se débarrasser d'un dossier encombrant : le jeter à la poubelle ou trouver un bouc émissaire. Les Américains diront : «He has got a monkey on the back» (littéralement : «il a un singe sur le dos», c'est-à-dire : il a hérité d'un problème dont il n'arrive pas à se débarrasser ; quand on a un singe sur le dos, le seul moyen de s'en débarrasser est de trouver un dos «libre» à qui «refiler son singe»).

➤ La délégation «corvée»

Forcer quelqu'un à assumer une responsabilité, présente effectivement le risque de ne pas tenir compte d'éventuelles objections réelles, et susciter chez le délégataire des réactions négatives ou défensives, nuisibles à la prise de responsabilités. La directive est largement plus indiquée dans la mesure où elle limite la responsabilité à une tâche d'exécution.

¹ Ibid. PP. 47-55

➤ **La délégation challenge**

«*Celui qui réussira le premier à déclencher un contrat de 10 millions aura droit à...*» (Une carotte). Bien sûr, si la carotte est intéressante cela peut marcher une ou deux fois. Mais après ? Lorsque l'on n'a rien à offrir en échange qu'un salaire normal ? L'excès de stimulation par la récompense et la compétition à outrance vont à l'encontre de l'esprit de la délégation car le principal avantage à en tirer est un travail plus intéressant et plus motivant.

➤ **La délégation presse-citron**

A force d'abuser de la délégation, le délégataire peut la décrédibiliser totalement. L'abus le plus fréquent consiste à utiliser des prétextes fallacieux pour en faire faire le plus possible à ses collaborateurs. En particulier, il arrive que le délégateur invoque des arguments qui renvoient à de bons sentiments tels que la responsabilisation, l'autonomie, le sens du travail bien fait, etc. Ou même qu'il utilise le terme délégation pour sous-entendre ces arguments. Cela consiste donc à faire pression sur ses collaborateurs pour qu'ils fournissent des efforts plus importants au nom de valeurs morales positives. Abuser de ce procédé manipulateur provoque en réalité à terme démobilisation, voire révolte ou passivité chez les collaborateurs. Surtout si ces arguments sont invoqués pour justifier le manque de rétributions des efforts supplémentaires.

➤ **La fausse délégation**

La fausse délégation est celle qui ne confère aucune responsabilité véritable au délégataire. Elle est nuisible car elle fait prendre des risques considérables au manager qui la pratique.

1-3-2-1-2 Trois vrais-faux risques

➤ **Perdre son pouvoir**

On l'a vu, chaque définition de poste est le résultat d'une délégation fonctionnelle. Si on prend l'hypothèse que déléguer diminue le pouvoir du délégateur, il faut alors en déduire que plus on grimpe dans la hiérarchie moins on a de pouvoir. Cela n'a pas de sens et en réalité, le pouvoir est simplement déplacé.

➤ **Montrer son incompetence**

Bien que cela paraisse évident aujourd'hui, nombreux sont ceux qui oublient que la compétence première du manager est de savoir manager, et plus du tout de savoir mieux faire que ses subordonnés ce qu'ils savent bien faire. Cela pouvait être vrai dans la logique tayloriste mais ne l'est plus : aujourd'hui il est bon de rappeler que ce qui est important, c'est de savoir utiliser les compétences et les motivations de tout le monde et de créer les conditions les meilleures pour que l'équipe atteigne les objectifs fixés. Le vrai risque qui guette le manager est de montrer qu'il ne sait pas animer son équipe au sens où nous venons de le définir.

➤ **Faire du favoritisme**

La délégation donne l'occasion à un membre de l'équipe de se distinguer de par sa contribution nouvelle ou différente. Cela peut créer jalousie, animosité de la part de ceux qui auraient souhaité montrer qu'ils étaient capables de faire la même chose. Ces sentiments peuvent se transformer en conflits si le responsable ne donne pas leur chance à tous ceux qui veulent progresser. Il n'en reste pas moins que cela ne doit pas conduire le manager à tomber dans le piège de la délégation challenge : chacun doit pouvoir vivre son travail à la mesure de ses possibilités d'investissement personnel et de ses capacités. C'est au manager de veiller à ce que chacun ait sa place en reconnaissant haut et fort le droit pour ceux qui ne prennent pas de responsabilités supplémentaires de ne pas en vouloir et d'être cependant reconnus pour leur contribution.

1-3-2-1-3 Le prix de la délégation : quatre risques sérieux

➤ **Le problème de la rétribution**

La délégation a beau présenter des avantages incontestables pour le délégataire, il n'empêche qu'il s'agit d'une contribution supplémentaire et que cela mérite gratification : à charge pour le délégateur de trouver des moyens, qu'ils soient financiers ou autres, et à être clair sur ce qui est possible dès le départ.

➤ **Perdre la maîtrise de ses décisions**

Même si déléguer une décision peut amener un responsable à devoir négocier d'égal à égal avec le délégataire à la suite d'un désaccord sur une décision, cela ne veut pas dire que

l'on ne peut pas déléguer ce genre d'attribution, mais que tout simplement, les avantages que l'on tire de la responsabilisation ont leur prix.

➤ **Le mauvais investissement**

Déléguer pose aussi la question de la formation. En effet, si le délégataire est souvent très compétent et assure la délégation aussi bien que le délégateur, ce n'est malheureusement pas toujours le cas et ce n'est pas une raison pour ne pas déléguer, car la vertu première de la délégation est la formation. Une équipe commerciale est toujours composée de plus au moins bons apporteurs d'affaires et l'on confie naturellement les gros prospects, les plus intéressants aux meilleurs parce que l'on ne veut pas risquer de les perdre. C'est parfois un mauvais investissement, car on laisse à l'écart les moins expérimentés et on ne leur permet pas de s'impliquer ni d'apprendre au contact des autres. Pas formés, ils hériteront toujours des mêmes missions de moins en moins intéressantes parce que de plus en plus répétitives. Le cycle de démotivation n'est pas loin et ce que l'on aura gagné d'un côté, on le perdra de l'autre.

➤ **Perdre le contrôle de l'action**

Déléguer, c'est permettre au délégataire de vivre une expérience d'autocontrôle. Mais, ce n'est pas parce que l'on délègue que l'on ne doit plus assurer un suivi des opérations. Bien entendu, les modalités du suivi doivent être déterminées ensemble et à l'avance. Cela consiste à faire le point régulièrement sur l'état d'avancement du projet ou des travaux. On peut ainsi se donner les moyens éventuels de réagir en cas de nécessité. Il est vrai que lorsque l'on cherche à rendre le délégataire plus autonome, on préconise un suivi plutôt léger et un accord de principe sur la possibilité et le devoir de s'informer réciproquement en cas de problème.

Mais cette formule n'est pas une panacée : un délégataire vivra souvent mal d'en référer à son chef en cas de problème et préférera de résoudre le problème seul. C'est un réflexe parfois salutaire, parfois catastrophique. Surtout si l'on ne constate l'échec qu'à l'issue de la délégation (contrôle exclusivement du résultat). En fait, le responsable prend toujours un minimum de risque lorsqu'il délègue et envisage le degré d'autonomie déléguée.

Tableau n°03 : Les risques de la délégation de point du vue du délégateur

Cinq mauvaises délégations	<ul style="list-style-type: none"> - Le singe - La délégation- corvée - La délégation -challenge - La délégation- presse-citron - La fausse délégation
Trois vrais-faux risques	<ul style="list-style-type: none"> - Perdra son pouvoir - Montré son incompetence - Faire de favoritisme
Quatre risques sérieux	<ul style="list-style-type: none"> - Le problème de la rétribution - Prendre la maîtrise de ces discisions - Le mauvais investissement - La perte de contrôle

Source : Ibid. P56.

1-3-2-2 Les risques du point de vue du délégataire

Du point de vue du délégataire, quatre risques peuvent se passer¹ :

1-3-2-2-1 L’engagement contraint

«L’engagement est une forme d’aliénation», M.CROZIER, il contraint.

Dès que l’on s’engage à faire quelque chose, on devient responsable de cette action annoncée vis-à-vis de ceux qui ont reconnu l’engagement... S’engager est contraignant à double titre D’abord parce que l’on s’oblige à faire. Ensuite parce que l’on s’expose aux conséquences de son échec éventuel.

Donc être responsable de la maintenance d’une machine, c’est être engagé à la maintenir en bon état de marche. Ainsi s’engager à prendre une responsabilité est difficile : Il n’est que de voir l’embarras des hommes politiques lorsqu’on les confronte à ce qu’ils ont promis dans leurs programmes électoraux.

¹ Ibid. P61.

1-3-2-2-2 La surcharge du travail

On peut profiter, par exemple, de la morosité pour surcharger ses collaborateurs de travail grâce à la délégation. Mais cela ne dure jamais longtemps car l'équipe a rapidement tendance à rejeter le responsable qui ne peut pas, la plupart du temps, résister très longtemps. Plus pernicieux est le danger qui vient du délégataire lorsqu'il se porte trop souvent volontaire et de surcroît réussit.

1-3-2-2-3 La dispersion des efforts

Une délégation peut détourner le délégataire de sa mission principale et l'amener en se dispersant tout droit vers l'échec. Il faut veiller donc à bien être disponible, ou avoir la réserve de temps nécessaire à la nouvelle activité. On prendra bien garde à évaluer la charge de temps que nécessite la délégation et veillera à remettre à plat l'ensemble des objectifs que l'on poursuit afin de prévenir tout échec.

1-3-2-2-4 Etre floué par son chef

Dernier risque étudié, celui de voir le déléguant s'attribuer les mérites de la délégation. Ce risque existe d'autant plus que le responsable peut tout à fait s'arroger justement le mérite d'avoir bien délégué. De là à s'attribuer le mérite de la réussite de l'action, il n'y a qu'un pas que certains n'hésitent pas à franchir. Voilà pourquoi il est recommandé d'informer son entourage sur ce que l'on fait. Bien sûr, on évitera de fanfaronner et de parler de choses qui ne, sont pas finies, mais on s'efforcera d'informer sur les réalisations intermédiaires, l'avancement des travaux...

Tableau n°04 : Du point de vue du délégataire : avantages et risques.

Les avantages	Les risques
Se dépasser, se motiver	La contrainte de l'engagement
Les rétributions financières	La surcharge du travail
Les gratifications statutaires	La dispersion des efforts
	Etre floué par son chef

Source : Ibid. P62.

Conclusion

Nous avons montré dans ce chapitre l'apparition de la délégation comme un remède pour une multitude de problèmes organisationnels tels que (la maîtrise du temps, la motivation et la responsabilisation du personnel...etc.) Et cela en éclaircissant les principes de la délégation du pouvoir. Déléguer est à la fois essentiel pour le bon déroulement fonctionnel et pour garder et faire progresser les gens autour des responsables.

En règle générale, le responsable veillera à se réserver un temps adéquat pour procéder à la délégation. Il y a lieu de s'entretenir notamment sur les points suivants:

- Les généralités sur la délégation ;
- Le but général de la délégation et ses liens avec le contexte organisationnel global ;
- La raison du choix fait de la personne du délégataire ;
- Les moyens mis à disposition et les informations nécessaires;
- L'aide et la formation complémentaire éventuelle qu'il pourra recevoir;
- Les informations en retour attendues;
- Les modalités du contrôle et de bilan prévues ;
- Et enfin les avantages et les risque de la délégation.

A cet effet le chapitre suivant s'attachera à compléter ce chapitre par un autre qui n'est pas moins important sur la motivation des ressources humaines au travail.



Chapitre 2

Introduction

Si le poids de la motivation fait l'unanimité, la manière de l'appréhender sur le plan du management apparaît en revanche moins harmonieuse. Face au nombre de leviers possibles, les cadres ne savent pas toujours comment agir vis-à-vis de leurs collaborateurs. A ce titre, il a souvent été démontré à quel point les facteurs qui influencent la motivation des salariés sont abondants.

Parce qu'elle cristallise tous les grands domaines de la vie des entreprises, la motivation fait partie intégrante du management. Elle est au cœur de la vie professionnelle. A elle seule, elle concentre presque toutes les facettes du monde de l'entreprise.

Rémunération, développement de carrière, confiance ou encore responsabilisation sont autant de facteurs qui nourrissent la motivation, parfois en bien, parfois en mal. Un équilibre complexe, fragile, où la moindre variation peut emballer ou étouffer l'enthousiasme des collaborateurs.

Ce rôle essentiel de la motivation en entreprise est largement admis par les managers. De nombreuses études ont montré que plus de 98 % des managers considèrent que la motivation est un facteur essentiel dans leur travail. Et si leur motivation devait tomber en panne, 97 % des cadres se disent prêts à changer d'entreprise ou de poste.

Un verdict sans appel, qu'un manager interrogé dans cette enquête commente d'une simple phrase : « Sans motivation, le travail n'a pas de sens »¹.

Tout le monde désire avoir des employés motivés. Mais encore faut-il savoir par quoi les individus sont motivés. Ainsi, la motivation est un concept qui ne varie pas uniquement en intensité, mais aussi en qualité. En d'autres mots, la motivation peut prendre plusieurs formes, qui peuvent exister à divers degrés chez le travailleur. La présence relative des divers types de motivation engendre pour ce travailleur des conséquences psychologiques, physiques, comportementales et économiques.

Dans ce chapitre nous tenterons de développer le concept de la motivation au travail, ainsi son importance dans le management des ressources humaines.

¹LASARY, Op.cit, P247.

2-1 Notions théoriques de la motivation au travail

Il est clair que la motivation en règle générale, vu la place prépondérante qu'elle occupe au sein d'une société, constitue le moteur qui met en action tout un système visant avant tout la bonne marche et la croissance de l'organisation, qu'est ce que donc la motivation ?

2-1-1 Définition de la motivation

Le terme « motivation » vient du verbe latin *moveo*, qui veut dire mouvoir, bouger. Etymologiquement, « 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 motivation¹.

La motivation est le « petit moteur » intérieur que nous avons tous en nous, mais que nous n'alimentons pas forcément avec le même type de carburant. C'est la satisfaction de besoins qui nous pousse à agir : de sécurité, d'estime, de reconnaissance, de réalisation de soi...

Pour COMPBELL « la motivation individuelle est liée : 1.à la direction du comportement ou à ce que l'individu choisit de faire quand plusieurs alternatives sont possibles ; 2. à l'amplitude, ou à la force de la réponse (i.e. l'effort) une fois que ce choix est fait ; et 3.à la persistance du comportement ou à la façon dont il est soutenu »².

Ou encore « Motiver, c'est faciliter l'émergence des ressources de la personne, c'est lui permettre d'être en accord avec elle-même et réaliser l'accord entre ses besoins, ses valeurs et des buts collectifs : c'est la stimuler c'est donner un sens à une activité, c'est lever les obstacles, les freins, c'est créer un environnement et une organisation qui facilite l'atteinte des objectifs collectifs et personnels »³.

Il est vrai qu'en règle générale, toutes ces citations même si elles semblent à première vue quelque peu différentes, véhiculent toutes le même principe, la même idée maîtresse, à savoir que motiver c'est donner les moyens au travailleur de se rendre efficace, performant et dynamique au sein d'une entreprise, le valoriser afin qu'il mesure le rôle essentiel qu'il y

¹ DELAVALLÉE.E, Op.cit, P70.

² F.FENOUILLET, « *Les théories de la motivation* », Dunod, Paris, 2012, P08.

³ ROUSSEL.P, « *rémunération, motivation et satisfaction au travail* », Ed Economica, Paris, 1996, P74.

joue sans qu'il se sente frustré ou lésé dans ses droits, sa personne, facteur par conséquent indispensable à son épanouissement, à son développement, en parfaite osmose avec son environnement.

2-1-2 Les théories de motivation

La motivation est un phénomène complexe. De nombreuses théories sont proposées pour tenter d'expliquer la motivation au travail afin d'identifier les leviers dont dispose la direction des ressources humaines pour développer et maintenir la motivation du personnel.

2-1-2-1 La théorie des besoins de MASLOW

Le modèle hiérarchique des besoins, dû à A.MASLOW¹ est sûrement le plus connu. Le modèle de MASLOW repose donc sur trois hypothèses :

1. Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.
2. Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie.
3. Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi. De toutes manières, ce besoin, le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait.

MASLOW distingue cinq groupes de besoin: besoins physiologiques qui visent à assurer la survie, le gîte et le couvert ; besoin de sécurité d'être protégé contre toute menace ou danger ; besoins sociaux, appartenir à des groupes, avoir des amis, être en position de recevoir l'affection des autres ; besoin d'estime, d'être apprécié et respecté par les autres et besoin de se réaliser, de « devenir de plus en plus ce qu'on est, de devenir tout ce qu'on est capable d'être », selon l'expression de MASLOW lui-même.

¹ LEVY-LEBOYER.C, « *la motivation au travail* », Ed d'organisation, 3eme édition, Paris, 2006, P38.

L'originalité du modèle de MASLOW concerne la manière dont il présente les liens qui existeraient entre ces différents besoins sous la forme d'une pyramide.

Figure n°05 : Pyramide des besoins de MASLOW



Source : <http://www.jeuxseduire.fr> (consulté le 21/03/2015 à 21:00).

2-1-2-2 La théorie ERG d'ALDERFER

Le même scepticisme s'applique à une autre théorie des besoins, moins connue, et due à ALDERFER¹.

La théorie de MASLOW a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, ALDERFER (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. ALDERFER recense trois types de besoins :

1. Les besoins d'Existence. Ce sont les besoins primaires, physiques.
2. Les besoins de sociabilité (Relatedness). Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.
3. Les besoins de développement (Growth). Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

¹ SAULNIER (Fabien), « les théories de la motivation », Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines, Institut d'Administration des Entreprises, Toulouse, 2011, p02.

ALDERFER n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de MASLOW à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

2-1-2-3 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, Mc.CLELLAND¹ a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. Mc.CLELLAND propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

1. Le besoin d'affiliation. C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.
2. Le besoin d'accomplissement. C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.
3. Le besoin de puissance. C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

2-1-2-4 La théorie bi-factorielle d'HERZBERG

Peu de théories ont fait couler autant d'encre que le modèle de Herzberg². Herzberg distingue deux types de besoins, ceux qui sont propres à tous les êtres vivants, et ceux qui sont particuliers à l'espèce humaine. Et il postule que seuls ces derniers sont des "motivateurs" sont liés au *contenu* des tâches, alors que les autres, qu'il qualifie de besoins "d'hygiène" concernent ce que Herzberg rassemble sous le nom de *contexte* du travail, seraient seulement susceptibles, dès qu'ils sont pourvus, de réduire l'insatisfaction.

¹ Ibid. P02.

² F.FENOUILLET, *la motivation*, Dunod, Paris, 2012, P 91.

Tableau n°05 : facteurs de motivation et facteurs d'hygiène, selon HERZBERG

Facteurs de motivation	Facteurs d'hygiène
<ul style="list-style-type: none">• L'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail ;• La reconnaissance notamment du travail bien fait ;• Le travail en tant que tel ;• La responsabilité ;• Le plan de carrière notamment au travers de promotion, d'avancement et de réalisation de soi.	<ul style="list-style-type: none">• Les qualités et défauts de supérieur hiérarchique ;• La rémunération ;• La politique et administration de l'entreprise;• Les relations de travail (supérieur, collègues, subordonnés);• Les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.

Source : adapté de « F.FENOUILLET, *la motivation*, Dunod, Paris, 2012, P91 ».

Herzberg a montré que les stimulants financiers ne sont pas les sources uniques de la motivation au travail,- en d'autres termes que le travail n'est pas seulement l'objet d'un échange marchand entre le travailleur et son employeur. Ce faisant, il a mis l'accent sur d'autres facteurs de la motivation, liés au "contenu" du travail, comme la nature du travail lui-même, les possibilités de réussite personnelle, les responsabilités attribuées et les marques d'estime reçues.

2-1-2-5 La théorie de l'équité d'ADAMS

ADAMS¹ a cherché à préciser dans quelles conditions le rapport entre ce qu'on fait comme travail et ce que le travail vous rapporte est jugé équitable ou non.

ADAMS suggère que le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange, comme tout autre échange marchand, échange qui prend place entre employé et employeur, ou, plus généralement entre l'organisation et ses membres.

Mais la comparaison entre les "inputs" (ce que l'individu apporte à l'organisation) et les "outputs" (ce que l'individu en reçoit) ne peut être réalisée par l'individu de manière directe. Chacun fait alors appel à un processus de comparaison sociale.

Afin de donner un cadre systématique à ces remarques, Goodman a classé les comparaisons sociales en trois catégories, selon que la comparaison se fait avec d'autres (c'est-à-dire avec d'autres personnes qui ont une activité proche de celle de la personne impliquée et qui

¹ LEVY-LEBOYER.C, Op.cit, P79.

travaillent dans la même organisation ou dans une organisation différente), avec soi-même (par exemple avec le rapport input/output qui était le sien dans une situation précédente), ou avec des références contractuelles, accord explicite ou implicite existant entre l'employé et l'employeur.

ADAMS précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.

2-1-2-6 La théorie des attentes (ou VIE)

Énoncée par V. VROOM¹ en 1964, la théorie des attentes (ou VIE) stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme. Selon VROOM donc, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

1. Expectation : il s'agit de la relation entre l'effort et la performance. Autrement dit, il s'agit de la probabilité qu'un niveau d'effort donné produise un certain niveau de performance.
2. L'Instrumentalité : il s'agit cette fois de la relation entre la performance et résultat. Plus précisément, il s'agit de la relation entre un niveau de performance et les résultats qui en résultent.
3. La Valence : tous les résultats ont une valeur affective qui peut se traduire par attirance ou répulsion par le biais d'une émotion tierce.

VROOM propose donc l'équation suivante pour modéliser la motivation (M) au travail :

$$M = V \times I \times E$$

Aucun de ces trois facteurs ne doit être nul sinon la force motivationnelle résultante est elle-même nulle.

La théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint.

¹ F.FENOUILLET, *la motivation*, Op.cit, P87.

Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit¹.

2-1-2-7 La théorie de la fixation des objectifs

D'après WERTHER et al (1990)², pour motiver les employés à fournir un niveau élevé de rendement, il faut que l'entreprise s'assure qu'elle a des objectifs de rendement réalistes tout en constituant un défi qu'ils y adhèrent et qu'ils souhaitent les atteindre, qu'ils voient leur intérêt servi pour l'atteinte des objectifs, qu'une rétroaction pertinente et appropriée dans le temps leur est fournie pour qu'ils connaissent les progrès réalisés vers l'atteinte du but.

L'entreprise doit aussi adapter soit les objectifs soit les stratégies employées pour leur atteinte.

2-1-2-8 Les théories de l'autodétermination

Ces théories ont été énoncées par DECI et RYAN (1985). De ce point de vue, les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements, bref, de se sentir autonomes. Selon les auteurs, l'individu doit atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de ses comportements, sans intervention extérieure (régulation externe). Ils distinguent trois cas de figure principaux :

1. L'amotivation ou absence de motivation. Elle conduit à une non régulation de ses comportements par l'individu et donc à un manque de contrôle sur ceux-ci. On peut comparer ce cas à une sorte d'aliénation mentale.
2. La motivation extrinsèque. L'individu est alors motivé par des interventions extérieures (récompenses ou sanctions) qui conditionnent ses comportements. Les auteurs recensent plusieurs stades dans la motivation extrinsèque, en fonction de la valorisation qu'a l'individu de ses comportements. Moins il nécessite d'intervention extérieure, plus il s'autorégule et plus il tend vers une motivation intrinsèque.
3. La motivation intrinsèque. Dans ce cas, l'individu s'autorégule, il est guidé par son besoin de compétence et d'autodétermination qui le pousse à s'améliorer, le tout sans intervention extérieure³.

¹ SAULNIER .F, Op.cit, P07.

² F.FENOUILLET, *la motivation*, Op.cit, P102.

³ Ibid. P08.

2-1-2-9 La théorie X, Y de Mac Gregor

Pour Douglas Mac Gregor¹ « derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes ».

Son rapport le plus connu est la mise en exergue des théories X et Y dans son ouvrage *The human side of enterprise* en décrivant deux attitudes différentes du management vis-à-vis des travailleurs. Il distingue pour cela deux théories concurrentes :

La théorie X : l'homme n'aime pas travailler, il faut le contraindre, il évite les responsabilités.

La théorie Y : le travail est une source de satisfaction, l'homme peut se diriger lui-même, la meilleure récompense est la satisfaction des besoins sociaux, c'est-à-dire les besoins supérieurs : reconnaissance sociale et l'accomplissement personnel.

Selon Mac Gregor, le management peut appliquer n'importe laquelle des deux méthodes mais les meilleurs résultats sont obtenus grâce à la théorie Y. La théorie X ne peut s'appliquer selon lui qu'à de simples tâches d'exécution pour lesquelles l'implication de l'individu n'est pas indispensable. Dès que l'autonomie et la responsabilisation de l'opérateur sont nécessaires à la réalisation de la tâche, elle ne peut plus s'appliquer. Contrairement aux assumptions développées par la théorie X qui tente de rationaliser l'inefficacité des salariés, la théorie Y met en avant la possibilité pour la direction de remplacer le cercle vicieux de la théorie X par le cercle vertueux de la théorie Y.

2-1-3 Les mécanismes et la dynamique de la motivation

2-1-3-1 Les mécanismes :

Pour apprendre les rouages de la motivation au travail, c'est à dire les mécanismes, il faudrait démontrer qu'il existe non seulement une relation stricte de l'individu avec son travail mais aussi une véritable interaction avec les différents éléments de son environnement, en effet pour que l'individu soit porté vers sa tâche, il est important qu'elle puisse constituer un but attrayant et valorisé, cependant on assistera à des influences culturelles sur la motivation au travail à cause des différences entre les couches sociales à savoir : l'éducation et le milieu qui vont faire réagir chaque individu différemment, chacune jugera, évaluera ses désirs, ses choix

¹A. CAVAGNOL, B. CAVAGNOL, P.ROULLE, *L'essentiel des auteurs clés en management*, Gualino éditeur, Paris, 2013, P62.

à sa manière, de même que l'âge sera un facteur qui contribuera à différencier les attitudes des travailleurs vis-à-vis de la tâche¹.

Ce système de valeur entraînera un système d'échange avec les différentes composantes de l'environnement du travailleur car ce dernier devra respecter un contrat de travail plus au moins contraignant tels que les horaires de travail, la quantité et la qualité de travail et les délais de réalisation ou alors il pourra être incité au travail par voie de stimuli divers qui peuvent être matériels comme le salaire, primes... Ou immatériels tels que la reconnaissance, la convivialité, l'encouragement après avoir pris conscience de ce qu'on attend de lui il s'appliquera d'avantage comme s'il agissait dans son intérêt personnel, car il aura compris que son propre travail représente un des points névralgiques de la mission de l'ensemble du groupe, ce qui suscitera en lui la fierté et l'ardeur à accomplir et réaliser la tâche qui lui est dévolue.

Il faut préciser que tout ceci doit être structuré de façon claire et efficace autour de cette sphère de travail, en tenant compte notamment des relations interpersonnelles l'âge, la nationalité des projets personnels qui facilitera l'équilibre des échanges inversement si elle ne repose pas sur une compréhension préalable de la logique interne des jeux de pouvoir par exemple un individu ne doit pas sentir lésé dans ses relations d'échanges afin que son potentiel de motivation s'active.

En définitif, c'est à travers, ces facteurs divers, des forces conscientes et inconscientes qui sont en constante interaction que résulte l'énergie variable que le travailleur voue à sa tâche.

2-1-3-2 La dynamique :

L'analyse des mécanismes de la motivation que nous venons d'expliquer révèle l'existence de facteurs explicatifs du caractère variable de l'énergie que chaque individu consacre sa tâche ainsi que d'un système de régulation².

On observe deux types de forces les unes générant des impulsions propices au travail, les autres des effets de restriction ou même de freinage de l'activité ou encore de conflit avec les objectifs de l'entreprise.

¹ CUENDET.G, EMERY.Y, NANKOBOGO.F, *motiver aujourd'hui*, Ed d'organisation. Paris, 1986, p149.

² Ibid. P 152.

2-1-3-2-1 Les forces de dynamisation de la motivation (DRIVING FORCES) :

Ce qu'il faut rechercher avant tout pour que le travailleur s'applique et s'implique à sa tâche, ce sont les sources d'impulsion, de stimulation, d'intensification et de dynamisation, nous avons déjà passé en revue les récompenses matérielles qui certes sont insuffisantes car les récompenses non économique jouent aussi un rôle fondamental tel que :valorisation. Equité, estime et responsabilisation.

L'individu représente donc dans sa complexité un foyer ou plusieurs catégories de facteurs matériels, psychologiques, affectifs et sociaux, forment un ensemble indissociable et par conséquent des forces de dynamisation de sa motivation, il est préciser que le charisme du leader engendre un effet favorable sur le comportement du collaborateur, c'est parce que le supérieur hiérarchique s'engage personnellement que les autres travaillent à son rythme, surtout si l'harmonie entre les objectifs personnels et collectifs est respectée ainsi que le caractère convivial du cadre de travail¹.

C'est donc grâce à ces procédés que les collaborateurs viseront l'excellence que le minimum acceptable.

2-1-3-2-2 Les forces de frein à la motivation (RESTRENING FORCES) :

Si le travailleur peut donner le meilleur de lui-même quand les facteurs sont réunis pour le motivé, il peut inversement restreindre son élan celui-ci sera en effet brisé si les forces de restrictions sont intenses ; dans le cas où on constate des difficultés d'intégration liées aux traits de personnalité ou l'existence d'un grand écart entre les attentes et les réalisations des projets c'est-à-dire l'absence de concordance entre les deux composantes, le travailleur insatisfait ne verra aucune perspective de carrière ; son degré d'implication par rapport à la tâche sera donc très limité et compromis, la cellule familiale quant à elle, peut aussi interférer dans le comportement du collaborateur en influençant son niveau d'appréciation et de satisfaction par rapport à d'autres entreprises concurrents à savoir : rémunération plus substantielle, horaire variable qui accroît le temps libre, une promotion plus rapide² ...

Ce sont bien les particularités du travailleur du leader, des conditions de travail de l'harmonie qui doit régner au sein de l'entreprise qui pèseront sur l'interaction des différentes forces agissant sur la motivation.

¹ Ibid. P153.

² Ibid. P154.

2-2 Les techniques de motivation

Dans cette section nous allons présenter les moyens utilisés par l'entreprise pour motiver et stimuler son personnel à mieux produire être efficace et efficient dans le but de réaliser les objectifs fixés dans les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise, parmi les techniques les plus utilisées nous citons :

2-2-1 Le salaire et les primes

2-2-1-1 Le salaire :

Le salaire versé chaque mois, est la toute première rétribution qui jusqu'alors constituait pratiquement pour la grande majorité des gens l'unique rétribution monétaire; il s'agissait d'un salaire fixe qui pouvait éventuellement être revu en fin d'année; seuls les collaborateurs dont on estimait qu'ils avaient un impact direct sur le chiffre d'affaires notamment les vendeurs pouvaient recevoir une rémunération variable basée sur leur niveau de vente¹, cependant le salaire de base peut varier d'un salarié à un autre qu'il soit qualifié dans le poste est confirmé ou performant; il est évident que le salaire de base d'un poste est différent selon que l'employé est débutant, ou au contraire possède à son actif plusieurs mois ou années d'expérience.²

2-2-1-2 Les primes :

Les primes sont des gratifications sous forme de complément de salaire ou de biens et de cadeaux, elles sont prévues par les conventions collectives et les accords d'entreprises, certaines sont communes à la majorité des conventions et d'autres sont spécifiques à certaines professions.³

Une étude exhaustive de toutes les primes étant impossible, nous nous attacherons à examiner les primes les plus couramment octroyées dans la branche du commerce et de l'industrie, parmi ces primes; on peut distinguer⁴ :

2-2-1-2-1 Les primes liées à l'exécution du travail :

Ces primes sont soit issues d'accords collectifs de la branche professionnelle, soit résultant plutôt d'usage.

¹ VIAGUES.J, « *manager les hommes* », Ed d'organisation, Paris, 1999, P69.

² ROMELEAR.P, « *gestion de ressources humaines* », Ed ARMAND coline, Paris, 1993, P15.

³ RECAPSA.A, « *les techniques de paie* », Ed MAXIMA, Paris, 1999, P200.

⁴ Ibid. PP. 202-210.

- **Primes d'ancienneté** : prévue dans de nombreuses conventions collectives, l'objet de cette prime est de récompenser d'une part la fidélité des salariés et de favoriser d'autre part la stabilité du personnel ; Elle correspond habituellement à un pourcentage du salaire minimum de l'emploi, pourcentage progressant par tranches successives d'ancienneté avec un plafond.
- **Primes d'assiduité** : tout en récompensant le salarié de sa présence, elle pénalise en même temps l'absentéisme, elle peut être forfaitaire et uniforme ou calculée selon des modalités qui permettent d'en faire varier le montant en fonction des absences.
- **Primes de fin d'année ou le 13^{ème} mois**: l'attribution d'une prime de fin d'année dénommée souvent 13 mois est essentiellement d'origine conventionnelle, elle se présente en général comme un mois double versée au salarié en une ou plusieurs fois.

2-2-1-2-2 Les primes liées aux conditions de travail :

Ce sont celles qui dépendent des circonstances particulières dans lesquelles s'exerce l'activité, telles que : primes de rendement, de production, d'astreinte, amplitude, travail de nuit et travail de jour fériés prime de salissure, etc.... Elles sont pratiquement toutes à inclure dans l'assiette des cotisations sociales et l'assiette fiscale.

Toutes fois certaines d'entre elles peuvent être assimilées à des remboursements professionnels notamment quand elles ont pour objet de compenser des frais anormaux engagés par le salarié pour l'exécution de sa tâche.

2-2-1-2-3 Les primes liées au lieu de travail :

Des primes peuvent être versées au salarié pour compenser des inconvénients liés à son lieu de travail tels que : mutation et expatriation ;

- En cas de mutation du salarié suite à son transfert dans un autre établissement de l'entreprise, les sommes versées présentent un caractère indemnitaire, c'est-à-dire qu'elles compensent les frais supplémentaires réellement engagés par le salarié pour sa réinstallation.

- En cas d'expatriation, les primes versées au salarié pour l'inciter au départ ou compenser les contraintes de la vie à l'étranger, sont des accessoires de salaire cotisable.

2-2-1-2-4 Les primes liées à la situation personnelle du salarié :

Ces primes peuvent être allouées dans des circonstances très diverses, il peut s'agir d'un événement familial (naissance, mariage..) ou d'un événement particulier de la vie du salarié tels que : départ en congés payés et médaille du travail. il est à préciser que la prime de vacances est en toute circonstance soumise aux charges sociales et fiscales, donc exonérée d'impôt sur le revenu et de taxes sur les salaires. de plus un cheque vacance est octroyé pour régler des dépenses de vacances. La médaille du travail est généralement attribuée en fonction du nombre d'année d'activité, très souvent cette gratification résulte d'un accord d'entreprise ou de la volonté unilatérale de l'employeur.

2-2-1-2-5 Les primes liées au bénéfice de l'entreprise :

L'employeur peut associer les salariés aux résultats de l'entreprise, sous forme soit d'accessoires de salaire, soit de primes pouvant échapper aux cotisations sociales et à l'impôt. Pour stimuler l'effort du salarié ayant une activité commerciale comme par exemple, l'employeur lui octroie un complément de salaire ou commissions qui sont calculées en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé, ce pourcentage est fixé par l'employeur, et peut varier par tranche de chiffre d'affaires effectué il est à préciser que les employeurs substituent de plus en plus à ces gratifications en espèces des biens ou des services (cadeaux, voyages) ce qui semble mieux motiver les salariés.

2-2-2 Motiver par la communication humaine

2-2-2-1 Motivé par les gratifications psychologiques

Un ensemble de techniques de gratification psychologiques à été instauré favoriser les échanges interpersonnels et l'animation au sien de l'entreprise, plus précisément :

- ❖ Les gratifications publiques (tableau d'honneur, médaille, prix ...)
- ❖ Félicitations publiques ou privées.

Ce qui produira un impact bénéfique sur les salariés¹.

2-2-2-2 Motivé par l'information

Notons encore comme « technique » de motivation tout ce qui concerne les explications et les informations données aux travailleurs sur les objectifs de leur travail, sur

¹ LE BŒUF.C, MUCCHIELLI.A, « *le projet d'entreprise* », ESF éditeur, paris, 1991, P21.

leur place dans l'ensemble du processus de production de l'entreprise, sur la qualité de leur travail et sur les succès et les échecs de l'entreprise.

Il est donc essentiel de développer dans toutes les entreprises des programmes de communications avec le personnel, programmes qui seront adaptés à la taille de l'entreprise et qui seront animés par les managers eux-mêmes conscients de l'importance de leur rôle de (communication) pour le succès de leur compagnie.

Ces programmes sont fondés sur les réunions de service et « les dialogues directions-employés »¹.

2-2-2-2-1 Les réunions de service :

Rappelons que le rôle du manager, est d'animer et de faire en sorte, d'une part, que chaque membre de l'équipe atteigne le plus haut niveau possible de performance et d'autre part, que la somme des performances individuelles soit la plus élevée possible ; ce qui implique une bonne coordination et une bonne optimisation des actions de tous les membres composant l'équipe.

Pour qu'il en soit ainsi, il faut que les membres de groupe soient régulièrement informés de tout ce qui touche à la vie de leur service, de la fonction à laquelle il est rattaché, et de l'entreprise. D'où l'importance des réunions dites (de service), qui doivent être des réunions d'information et d'échange, permettant à chacun de mieux comprendre les objectifs, les stratégies, les résultats du service, de la fonction, de l'entreprise et de situer son action dans cet ensemble.

Il est bien évident que la qualité et l'efficacité de ce type de réunions dépendent, en grande partie, de l'aptitude à la communication de managers, ceux-ci ayant au préalable digéré l'information, s'être préparés à la transmettre de façon claire, compréhensible et convaincante compte tenu de la population à laquelle ils s'adressent.

2-2-2-2-2 Les dialogues direction/employés

Il apparaît nécessaire de compléter la communication managers / collaborateurs dont nous venons de parler, par des réunions d'un type tout à fait particulier, mettant face à face le PDG

¹ CARRE.H, « *diriger des salariés aujourd'hui* », Ed MAXIMA, paris, 1991, P90.

de l'entreprise, le directeur d'une division d'un établissement ou d'une fonction et le personnel.

Ce type de réunions, qui peut apparaître comme un court-circuit de la hiérarchie, répond à un double besoin ; d'une part le besoin du « patron » d'avoir de temps en temps, en dehors des réunions formelles de style « assemblée générale », un contact direct avec le personnel, le patron peut en effet éprouver le besoin d'expliquer lui-même à telle ou telle catégorie de personnes, le pourquoi de décisions importantes intéressant l'entreprise (nouvelles orientations stratégiques, changement d'organisation, politique salariale...etc.)

En outre, il a besoin de sentir, lui-même les réactions du personnel sur des sujets sensibles, autrement que par l'intermédiaire de manager ou d'un représentant du personnel interposés.

D'autre part, le besoin du personnel d'avoir un contact direct avec celui qui préside aux destinées de l'entreprise, de la division, de l'établissement ou de la fonction. Les membres du personnel ont ainsi l'occasion de rencontrer d'une façon informelle celui qui est leur patron et de dialoguer avec lui sur tous les sujets qui intéressent l'entreprise, ceci bien entendu dans l'esprit d'équipe favorisant le dialogue entre la direction et les employés.

2-2-3 Motiver par la participation et l'amélioration des conditions de travail

2-2-3-1 Motiver par la participation

« La politique de participation vise, comme son nom l'indique, à faire participer le plus possible le personnel à l'action commune, c'est à dire à la marche de l'entreprise, en lui donnant les moyens d'apporter sa contribution pleine et entière, quels que soient le poste occupé et le niveau de responsabilité ».¹

Il y a longtemps que l'intention existe, mais jusqu'à ces dernières années, « la participation » était restée un concept abstrait, sans contenus précis, l'objectif de cette politique est de faire de tous les collaborateurs et pas seulement des cadres, des « partenaires » et non plus comme c'était trop souvent le cas « d'exécutants » indifférents au sort de l'entreprise.

¹ Ibid. P33.

La mise en œuvre de la participation résulte d'un contrat établi entre le chef d'entreprise et ses salariés pour une durée minimale d'un an: ¹

- Soit dans le cadre d'une convention collective ou un accord collectif de travail, un tel accord est négocié entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise.
- Soit au sein du comité d'entreprise, l'accord doit avoir été accepté par la majorité des membres salariés présents lors de la réunion du comité.

2-2-3-2 Motiver par l'amélioration des conditions de travail

Il existe diverse façon d'améliorer les conditions de travail:² certes les conditions matérielles occupent une place prépondérante dans l'aménagement du travail telles que: la prise en compte de l'environnement: éclairage, ventilation. Chauffage, sonorisation et couleurs... ceci pour assurer le confort et le bien être du salarié dans un cadre de travail agréable. Cependant la partie psychologique de toute situation de travail est toute aussi capitale, en agissant particulièrement sur le bien être psychologique du salarié, et faire en sorte qu'il se sente à l'aise dans son travail, en tenant compte de la répartition physiologique du travail (rythmes et pauses), afin d'éliminer la fatigue physique et intellectuelle.

En conséquence³, cette organisation des conditions de travail et de vie n'est pas sans impact sur l'entreprise et sur l'emploi, surtout si aux yeux du salarié elle est jugée satisfaisante et qu'il pourra ainsi participer efficacement et durablement à l'essor de l'entreprise.

2-2-4 Le leadership

« Leadership » vient de l'anglais *leader*, le chef, désigné par ses pairs, d'un parti politique en Grande-Bretagne, et du suffixe : *ship*. « Leader » a été introduit dans la langue française au XIX^e siècle⁴. D'une manière générale, il peut être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres ». Il désigne les comportements que l'on peut reconnaître à celui qui assure la « fonction du leader ».

¹ PERETTI.M, « *gestion des ressources humaines* », Ed Vuibert, Paris, 1994, P161.

² DEGUY.M, « *politique des ressources humaines dans l'entreprise* », Ed d'Organisation, Paris, 1989, P111.

³ PEPIN.M, « *Agir sur l'organisation du temps de travail* », Ed Liaisons, Paris, 2000, P21.

⁴ CARRE.H, « *diriger des salariés aujourd'hui* », Op.cit. P33.

Le leadership peut aussi s'appréhender comme la capacité à créer un Monde auquel les autres veulent appartenir. Cette approche s'appuie sur les travaux des chercheurs Boltanski et Thévenot sur la théorie des Mondes. Le leadership est alors la capacité à diagnostiquer et comprendre le Monde actuel, à concevoir et incarner le Monde voulu et enfin à construire les passerelles pour que les autres acteurs rejoignent le Monde voulu.

Selon les Forces Armées Canadiennes, le leadership se définit comme étant « l'art d'influencer le comportement humain de la manière voulue par le chef ». Elles privilégient une forme transformationnelle du leadership.

Plusieurs types d'entités peuvent fournir ou présenter un leadership, réel ou potentiel :

- une personne qui a une fonction ou autorité, comme un président.
- une personne qui a une fonction ou un emploi associé à une expertise, compétence, ou expérience, comme un leader d'équipe, un capitaine de bateau, un ingénieur en chef, ou un parent,
- un groupe ou une personne qui est pionnier d'une tendance ou d'un mouvement, comme ceux qui lancent de nouvelles vogues,
- un groupe de personnes respectées, (appelé "groupe de référence" par les sociologues comme les commentateurs économiques ou les porte-paroles de syndicats.
- On peut catégoriser l'exercice du leadership comme réel ou potentiel :
- réel : donner une orientation ou une direction, comme dans la phrase "l'empereur a montré un leadership satisfaisant"
- potentiel : la capacité de diriger, comme dans la phrase "elle pourrait avoir exercé un leadership efficace" ou dans le concept "né pour diriger".

Dans les groupes de contrôle comme les militaires, les partis politiques, les élites de gouvernement, et autres communautés fondées sur les croyances comme les religions ou élans d'entreprises, l'idée de leadership peut devenir un saint graal et les gens peuvent en arriver à attendre une transformation qui est proposée comme issue (individuelle et en même temps intégrée dans une collectivité comme but social) par le leader ; de telles entités peuvent encourager leurs membres à rendre un culte au leadership, à le respecter et s'efforcer à devenir compétent dans ce domaine (que ce soit de façon réaliste ou non).

Idéalement, on ne peut pas acheter ou vendre du leadership dans une structure où les suiveurs risquent leur vie comme par exemple dans l'armée ; au contraire, les leaders doivent justifier leur fonction de commandement dans l'esprit de leurs soldats afin d'obtenir d'eux le meilleur⁵. Dans une telle situation, les suiveurs ne peuvent que se soumettre sans condition ou se révolter.

Sur la base d'une profonde indépendance personnelle bien comprise, les stratégies personnelles dont on peut user pour se protéger contre des attentes irréalistes liées à la croyance dans les leaders sont les suivantes :

- maintenir une attitude de questionnement et de scepticisme.
- appuyer la confiance sur ses propres capacités de décision.
- vérifier de manière pratique et précautionneuse les assertions de la doctrine du leader.

Le principe de base restant que le leader représente quelque des gens (?), et chez eux, qui l'ont posé sur ce piédestal.

On peut également distinguer le leader de considération (centré sur les relations avec les collaborateurs, la confiance et le respect), et le leader centré sur la tâche. Notons qu'un leader n'est pas l'un ou l'autre mais tend plus vers l'une de ces dimensions (dichotomie proposée par FIEDLER).

Un leader est un individu qui par ses actes dans le groupe va prendre des décisions et motiver les autres membres du groupe par ses qualités relationnelles. Quel que soit son statut (de droit ou de fait), le leadership n'est efficace que s'il réunit trois conditions :

- Il est reconnu et accepté
- Il sait s'adapter à son groupe
- Il a une influence directe (participation au travail collectif) et indirecte (initiation, encouragement, ...).

Un bon leader sait ce qu'il veut, communique efficacement ses intentions, transmet sa force et son dynamisme aux autres. Ces caractéristiques sont notamment les suivantes :

2-2-4-1 Capter l'attention de l'entourage

Le charisme du leader est important. Le leader doit réussir à attirer les gens. Le leader doit donc savoir clairement quels sont ses objectifs et savoir comment il va les atteindre.

2-2-4-2 Communiquer l'essentiel de la situation

Il doit être conscient de ses objectifs, le leader doit aussi savoir les exprimer clairement. Il faut qu'il partage sa vision de ce qu'il faudrait mettre en place. Les membres de son équipe doivent non seulement connaître le «comment», mais aussi le «qui», le «quoi» et le «quand» du projet. Le leader combine faits, concepts et images et leur donne une signification qui peut être perçue, partagée par différentes personnes. Donc il doit entretenir la confiance des gens

2-2-4-3 Se maîtriser

Le leader à ses propres atouts, les exploite et les maîtrise. Il perçoit tout ce qui ne va pas comme une source d'apprentissage, une leçon à tirer. Il n'a pas peur des critiques mais, au contraire, il met ses expériences à profit pour améliorer son style de leadership.

2-2-4-4 Perception et écoute active

Un bon leader doit constamment décoder son environnement autant interne qu'externe. Il donne à chaque membre de son équipe la possibilité de donner son idée, ses pensées. Il identifie les besoins personnels de chacun des membres de l'équipe ainsi que les besoins de l'équipe dans son ensemble. Le leader tient compte des ressources et de l'énergie disponible. Il aide aussi son équipe à se définir et à réaliser les objectifs communs.

2-2-4-5 Responsabilisation et prise de décision

Le leader envisage l'avenir facilement et transmet sa vision des choses à accomplir et les objectifs à atteindre. Il sait comment motiver, orienter et soutenir les membres de son équipe grâce à son efficacité, même si des difficultés ou des obstacles surgissent. Être un bon leader, ce n'est pas mobiliser des personnes par la contrainte. Le leader prend les décisions qui s'imposent et les concrétise après avoir consulté son équipe. Plus les membres de son équipe pourront participer à la prise de décision, plus ils seront motivés. Cela permettra également de créer un climat sain, de favoriser un sentiment d'unité et de prendre de meilleures décisions.

2-2-4-6 Motivation

Le leader doit créer une ambiance qui saura répondre aux besoins de son équipe. Il est préférable pour le leader de comprendre ce qui motive les membres de son équipe. Les membres de son équipe, sentant leurs besoins compris, développeront alors un sentiment d'appartenance. Pour ce faire, le leader doit créer une ambiance de travail dynamique.

2-2-4-7 Résolution de conflits

Le leader joue également un rôle de médiateur dans la résolution de conflits.

2-3 Motivations et moral des cadres

A travers cette section, nous mettrons en relief: les différents comportements des cadres observés dans l'entreprise afin d'en déduire l'influence de la motivation ou l'absence de celle-ci sur le moral de ces derniers.

2-3-1 Importance de la motivation

Pour l'essor et la survie de l'entreprise, il est impératif d'appliquer des méthodes managériales plus rigoureuses, plus efficaces et plus efficaces pour assurer une amélioration de plus en plus progressive de sa productivité.

Parmi les paramètres principaux qui peuvent aider à la mise en place de nouvelles conditions de travail, les méthodes modernes de gestion et de conduite du personnel, ainsi que les relations humaines et la motivation des travailleurs dans le cadre professionnel, jouent un rôle déterminant.

La compétitivité se joue à l'échelle mondiale, la productivité ayant un rôle central, de ce fait la motivation représente un facteur capital de la réussite des entreprises, tous les efforts devront converger vers le développement de la motivation dans la gestion des ressources humaines, une des tâches centrales des dirigeants cependant un lien étroit existe entre la motivation et la qualité de travail des salariés, on pourrait résumer ainsi l'équation pour améliorer la productivité, réaliser une bonne motivation pour obtenir une bonne qualité de travail.

Ce qui incitera chaque collaborateur à fournir le meilleur de lui-même pour contribuer au dynamisme de son organisation¹.

On a d'ailleurs noté que les chefs d'entreprises qui n'ont pas tenu compte de cet aspect crucial de la motivation ont vu leurs entreprises disparaître privant ainsi des hommes de leur travail, car ils ont cru que seul leur équipement, véritable miracle technique est garant de leur succès malgré la mise en garde de divers spécialistes qui affirment que leurs hommes

¹ CUENDET.G, EMERY.Y, NANKOBOGO.F, Op.cit, p165

représentent un atout majeur car la productivité des meilleures entreprises repose sur la motivation de leur personnel, en lequel elles voient un élément clés de leur succès.¹

2-3-2 Attitudes de l'individu motivé

Nous pensons que l'individu motive possède plusieurs profils positifs qui favorisent l'essor de l'entreprise, nous retiendrons les attitudes suivantes:

- **Plaisir dans le travail**, a savoir un travail conditionné avant tout par un environnement agréable suscitant la satisfaction, la bonne humeur, un sentiment de bien être d'accomplissement dans la mesure où toutes les conditions sont réunies c'est à dire: convivialité, esprit d'équipe, cadre agréable, salaire motivant, valorisation de l'individu se traduisant par des gratifications et des distinctions honorifiques(médaille d'honneur) il en résulte
- **Une implication**_totale et absolue du salarié dans sa tâche et une participation dynamique est performante aux objectifs de l'entreprise, le cadre se sentant concerné personnellement par le devenir de la compagnie.
- **Relever les défis**, face à une économie en perpétuelle mutation, donc une adaptation totale aux fluctuations d'un environnement souvent hostile et difficile. Avoir un esprit curieux, novateur et créatif pouvant contrer tous les obstacles et les bouleversements qui pourraient surgir à tout moment dans l'entreprise et auxquels, elle devra faire face pour sa stabilité ou sa survie.
- C'est grâce à ce **positivisme**, que le cadre en s'impliquant dans l'action collective saura y avoir aussi les opportunités utiles à son propre développement, c'est à dire changer son comportement « alors le devenir de l'homme sera l'avenir de l'entreprise »²

2-3-3 La démotivation

La démotivation « *c'est la non implication ou la non motivation du salarié, elle se définit non seulement comme étant une carence mais aussi comme un processus destructeur dans le champ de la relation homme – travail* »³.

¹ Ibid. p167.

² Encyclopédie de ressources humaines, tome02, Ed d'organisation, Paris, 1993, P114.

³SANDRA.M, « *peut-on gérer les motivations* », Presses universitaires de France, Paris, 1989, P 112.

Si l'on se referait à une image médicale, la démotivation serait un cancer et non une atrophie ou une paralysie. Elle touche un noyau central que l'on peut appeler l'intérêt / plaisir au travail et à partir de là, se détériorent non seulement la performance du salarié, mais aussi son épanouissement personnel.

De manière générale, c'est par une baisse de la qualité et de la quantité de travail que la démotivation se manifeste. On ralentit ses gestes, on diminue son attention, on allonge les pauses et les incidents, on développe le « laisser aller » que ce soit à propos de la propreté, de la sécurité, de l'ordre, du contrôle, des consignes ou des dérobades face aux responsabilités.

Cependant on ne peut pas assimiler purement et simplement la démotivation à un refus du salarié de s'impliquer dans son environnement professionnel; du reste étant donné les enjeux que représente la motivation, on voit mal ce qui pourrait pousser un individu à les refuser quand ils sont accessibles au travers de son travail.

Il faut donc croire que « quelque chose » ne fonctionne pas dans la relation au travail pour qu'un salarié en vienne à adopter un comportement non pas de « neutralité bienveillante » mais de démotivation.

La non reconnaissance de l'organisation pour soi, constitue un facteur majeur de démotivation elle influe directement sur le psychique du salarié et crée en lui un complexe et des frustrations qui se traduisent par une agressivité engendrée par la non reconnaissance, cette agressivité déclenchera des comportements de défense soit sur un mode actif, ce qui a l'avantage d'apporter de la reconnaissance (revendications, syndicalisme, opposition...), soit sur un mode passif : c'est ce que l'on appelle la démotivation.

C'est en fait la capacité d'adhésion à sa propre action qui est touchée. C'est en sens, que nous voyons dans la démotivation un processus qui atteint tout autant l'entreprise que l'individu.

La démotivation intervient vraiment comme une gangrène qui attaque petit à petit **les fondements de la confiance en soi** et de la capacité à agir de manière autonome, elle rend de plus en plus difficile une action « remotivante ».

Avant de mettre fin à cette section nous pouvant rajouter que l'état moral et psychologique de l'individu n'est autre que l'image que reflète les facteurs intervenants dans

la société dans laquelle il évolue si nous considérons que l'entreprise est la société de travail de cet individu, son état moral et son comportement seront donc influencés par cet environnement et l'influencerons par la même occasion, nous pouvons répertorier cette situation selon deux catégories :

- Soit l'individu est motivé et cela veut dire qu'il est prêt à travailler et à remplir ses tâches à bien de son propre gré.

- Soit l'individu est en situation de régression c'est-à-dire pas motivé à fournir l'effort d'accomplir ce qu'il lui a été demandé de faire et trouvera plusieurs moyens pour ne pas mener à bien ses tâches en fournissant de multiples excuses. Ce comportement peut s'avérer nuisible s'il persiste au sein des salariés et peut engendrer une instabilité et une incapacité à poursuivre ses activités.

2-3-3-1 Les sources de démotivation

Dans toute entreprise, il est particulièrement important de prendre la mesure des risques liés à la motivation et à la démotivation. Les entreprises ont pris conscience de l'importance de la motivation dans la gestion des ressources humaines mais ne mesurent pas systématiquement les enjeux de la démotivation. D'autant plus qu'il n'existe pas de méthode ou de mécanisme de motivation unique s'adaptant à toutes les entreprises et à toutes les organisations. Il est par conséquent important d'identifier et de se préoccuper des signes de démotivation¹.

- Un travail aliénant, inintéressant et dénué de sens.
- Le manque d'objectifs clairs, le salarié ne sachant pas précisément ce que l'on attend de lui.
- Le manque de qualification par rapport à la tâche qui est confiée.
- L'absence de « feed-back » sur le travail effectué ou un « feed-back » systématiquement négatif.
- L'absence de reconnaissance pour une performance au-dessus de la moyenne.
- Le traitement inéquitable.
- La complexité des organisations ou des réorganisations permanentes.
- Les attentes élevées qui ne sont pas comblées par les résultats atteints.
- Les défis irréalistes.

¹ LEVY-LEBOYER.C, Op.cit, P.P. 31-32.

- Les communications déficientes.
- Etc.

Les risques encourus liés à la démotivation sont nombreux pour la structure, les individus et l'équipe.

2-3-3-2 Les risques de la démotivation

2-3-3-2-1 Pour la structure :

- Perte de l'avantage compétitif - Baisse de la productivité.
- Augmentation des coûts liée à une productivité insuffisante.
- Moins de dynamisme et d'efficacité des individus et des équipes.
- Perte en qualité de services.
- Hausse, voire explosion du turnover - Départs non désirés.
- Hausse de l'absentéisme - absentéisme moral.
- Manque d'implication ou de challenge.
- Développement de « l'auto paiement » (ex : absences non justifiées pour compenser).
- Creusement de l'écart avec la direction.
- Fort risque de désengagement.
- Fuite des compétences.

2-3-3-2-2 Pour les individus :

- Pas de sentiment d'appartenance à une « bonne » entreprise.
- Mauvaise ambiance de travail.
- Développement d'un sentiment d'injustice.
- Stress, dépression, anxiété et souffrance au travail.
- Sentiment de promesses non tenues ou d'impossibilité d'évoluer.
- Prétentions salariales croissantes (demandes d'augmentations régulières).
- Conditions de travail ressenties comme pénibles (cadence, travail posté, délais tendus).
- Sensation d'épuisement.
- Pas d'épanouissement personnel.
- Difficultés d'adaptation.

2-3-3-2-3 Pour l'équipe :

- Risque de dégradation de l'ambiance de travail pour toute l'équipe à partir d'un seul individu.
- Développement d'un sentiment de flou dans l'organisation et les responsabilités.
- Augmentation des conflits dans le service et avec les autres services.
- Pas d'émulation.
- Rejet de toutes responsabilités supplémentaires.
- Incompréhension des orientations de l'entreprise.
- Risque de dévalorisation, aux yeux du management, du travail de l'équipe qui peut être générée par un seul salarié. En effet, non seulement le salarié démotivé ne remplit pas efficacement ses attributions, mais il tire bien souvent vers le bas les autres membres de l'équipe.

A l'heure où la compétition se joue à l'échelle mondiale, et que les entreprises atteignent des dimensions prodigieuses par le jeu des fusions acquisitions, la motivation devient l'une des domaines privilégiés de la gestion des ressources humaines. Le « travail » change encore, les loisirs prennent une nouvelle dimension. La multiplication des emplois de faible durée et précaires, les cycles de travail de plus en plus flexibles, engendrent de nouvelles problématiques de la motivation.

Conclusion

Pour faire face à la concurrence rude entre les entreprises, la rareté des ressources humaines compétentes, la quête perpétuelle de meilleures conditions de travail, le manager a recours à plusieurs leviers d'action. La motivation est l'un de ces principaux leviers d'action utilisés par les responsables des organisations pour fidéliser leur clientèle interne et la rendre plus performante.

Le processus de la motivation au travail constitue un ensemble complexe qui met en jeu beaucoup d'éléments. Nous pouvons, cependant souligner le fait que la vraie motivation est intérieure, elle consiste en un foyer d'énergie psychique entretenue au cœur même d'individu. Au delà de la satisfaction de ses besoins, l'homme se trouve accrocher sur ses désirs (désire de puissance, désir d'accomplissement,...).

Le passage de la notion de besoin à la notion de désir fondamental, permet de passer de la motivation extrinsèque à la motivation intrinsèque. Cette dernière est la plus difficile à déclencher car elle met en jeu toute une série de facteurs. C'est la raison pour laquelle tout manager doit être en mesure de bien analyser la situation à laquelle il est confronté.

Afin de déterminer avec précision les leviers d'action qu'il peut utiliser pour obtenir les modifications de comportement qu'il attend de ses collaborateurs. Donc l'efficacité de l'action passe par une animation et une mise en mouvement des hommes et des femmes pour tenter de faire coïncider les finalités de l'organisation et les aspirations collectives et individuelles.



Chapitre 3

3-1 Présentation du l'organisme d'accueil

3-1-1 Présentation du ministère des ressources en eau

3-1-1-1 Historique du ministère des ressources en Eau

Le département des ressources en eau a connu une évolution dans ses prérogatives, missions ainsi que dans la dénomination depuis l'indépendance du pays¹.

Avril 1963, par décret, le gouvernement a prévu une sous direction de l'hydraulique dans la direction de l'infrastructure du ministère de la reconstruction des travaux publics et des transports.

En **février 1971**, la sous direction de l'hydraulique est devenu secrétariat d'Etat à l'hydraulique.

Par décret du **21 Juin 1979** monsieur **Ahmed GHOZALI** a été nommé le premier ministre de l'hydraulique. Qui est chargé de l'inventaire, de la mobilisation, de l'affectation, du transfert, de la distribution de la gestion et de la conservation des ressources en eau.

En **1985** les activités du ministère sont élargies sur trois grands axes pour devenir le ministère de l'hydraulique, de l'environnement, et des forets. En **1989**, l'appellation du ministère de l'hydraulique a été reprise.

Par décret du **1990** la dénomination a changée complètement, pour que le ministère de l'équipement et de l'aménagement du territoire apparaisse. En **1994**, le ministère de l'équipement.

Il a fallu attendre le décret du **25 octobre 2000** pour retrouver l'appellation ministère des ressources en eau en tant qu'administration unique ayant compétence pour tous les problèmes d'eau d'Etat.

¹ Documents intérieurs de la DRHFC.

3-1-1-2 Organisation du ministère des ressources en eau

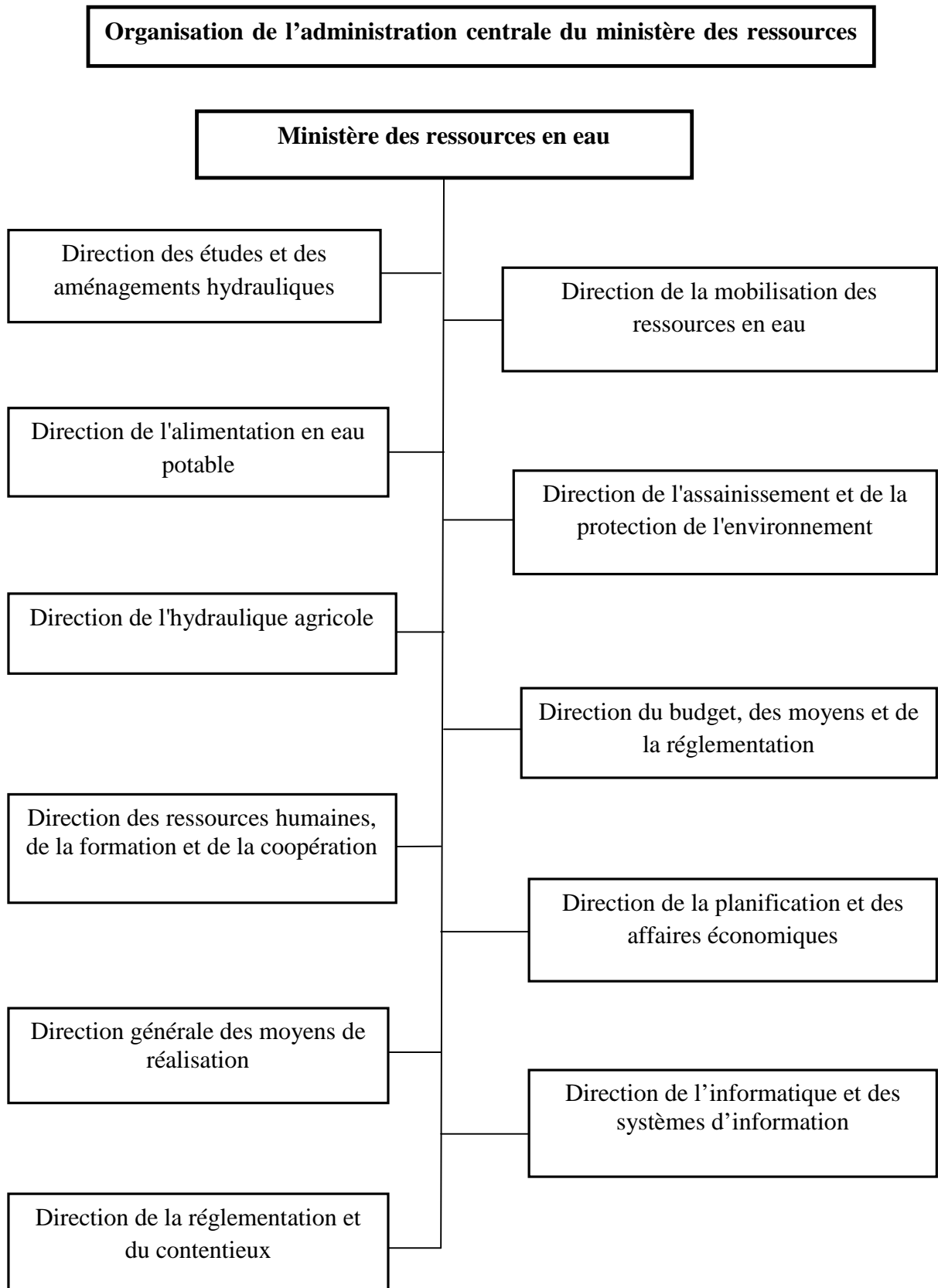
- Le ministre
- Le secrétaire général, assisté de deux (2) directeurs d'études, auquel est rattaché le bureau du courrier et de la communication.
- Le chef de cabinet, assisté de huit (8) chargés d'études et de synthèse chargés de la préparation et de l'organisation des activités du ministre en matière :
 - d'activités gouvernementales et de relations avec le parlement et les élus ;
 - de relations internationales et de coopération ;
 - de communication et de relations avec les organes d'information ;
 - de modernisation et d'amélioration des performances de l'administration ;
 - d'affaires juridiques et de relations avec les associations, les citoyens et le monde du travail ;
 - de suivi et de contrôle des activités des établissements sous tutelle ;
 - d'affaires économiques et de relations avec les wilayas ;
 - de préparation et de suivi des bilans d'activité pour l'ensemble du ministère ;

Et de quatre (4) attachés de cabinet.

L'inspection générale dont la création, l'organisation et le fonctionnement seront fixés par décret exécutif. Les structures suivantes :

- ❖ la direction des études et des aménagements hydrauliques ;
- ❖ la direction de la mobilisation des ressources en eau ;
- ❖ la direction de l'alimentation en eau potable ;
- ❖ la direction de l'assainissement et de la protection de l'environnement ;
- ❖ la direction de l'hydraulique agricole ;
- ❖ la direction du budget, des moyens ;
- ❖ la direction des ressources humaines, de la formation et de la coopération ;
- ❖ la direction de la planification et des affaires économiques.
- ❖ la direction générale des moyens de réalisation ;
- ❖ la direction de l'informatique et des systèmes d'information ;
- ❖ la direction de la réglementation et du contentieux ;

Figure n°06 : Organigramme du ministère des ressources en eau



Source : Documents intérieurs de la DRHFC.

3-1-1-3 Missions de ministère des ressources en eau

Dans le cadre de la politique général du Gouvernement et de son programme d'action, le ministre des ressources en eau propose les éléments de la politique nationale dans le domaine des ressources en eau et assure le suivi et le contrôle de leur mise en œuvre conformément aux lois et règlements en vigueur.

Il est chargé principalement des missions suivantes :

- l'évaluation permanente, quantitative et qualitative, des ressources en eau ;
- les recherches géophysiques et hydrogéologiques, destinées à la localisation, à la connaissance et à l'évaluation des ressources en eaux souterraines;
- les recherches hydro climatologiques et géologiques liées à la connaissance, à l'évaluation des ressources en eau de surface et à la localisation des sites de barrages et autres ouvrages de stockage;
- les études agro-pédologiques;
- la production de l'eau domestique, industrielle et agricole, y compris la production et l'utilisation de l'eau de mer et des eaux épurées;
- la réalisation, l'exploitation et la maintenance des ouvrages de retenue d'eau et des unités de traitement et de pompage de l'eau, des réseaux d'adduction, de stockage et de distribution de l'eau ainsi que des réseaux et ouvrages d'épuration et d'assainissement;
- la réalisation, l'exploitation et la maintenance des systèmes d'assainissement et des unités d'épuration des eaux usées;
- la réalisation, l'exploitation et la gestion des infrastructures d'irrigation et de drainage.

3-1-2 Présentation de la direction des ressources humaines, de la formation et de la coopération

3-1-2-1 Organisation de la direction des ressources humaines, de la formation et de la coopération

Elle comprend trois (3) sous-directions :

3-1-2-1-1 La sous-direction de la valorisation des ressources humaines, chargée :

- de définir et de mettre en œuvre, en fonction des objectifs, la politique de gestion des ressources humaines du secteur;
- de recruter, de gérer et de suivre les carrières des personnels ;
- de participer à l'élaboration des textes statutaires et réglementaires relatifs aux personnels, et de suivre leur application et leur évolution;
- de constituer et tenir à jour la banque de données des effectifs du secteur en vue de l'évaluation des compétences et des aptitudes.

3-1-2-1-2 La sous-direction de la formation et du perfectionnement, chargée :

- de mener les études générales relatives aux besoins qualitatifs et quantitatifs de la formation et du perfectionnement et de les traduire en plans d'actions;
- de participer avec les institutions spécialisées à l'élaboration de programmes de formation intéressant le secteur;
- d'initier et de promouvoir la formation et le perfectionnement dans les métiers de l'eau.

3-1-2-1-3 La sous-direction de la coopération et de la recherche, chargée :

- d'évaluer les besoins du secteur en matière de coopération économique, scientifique et technique ;
- de réunir l'information nécessaire et d'élaborer les éléments de chaque dossier de négociation des accords internationaux ;
- de représenter le secteur dans les commissions mixtes de projets ainsi qu'auprès des organismes de coopération ;
- de promouvoir et de faire entreprendre toute activité de recherche dans le domaine de la valorisation et de la protection des ressources en eau ;
- de représenter le secteur dans les commissions intersectorielles de recherche.

3-1-2-2 Missions de la direction des ressources humaines, de la formation et de la coopération

Elle est chargée :

- de proposer et de mettre en œuvre la politique de gestion et de promotion des personnels du secteur;
- d'adapter et de traduire en programmes les orientations de la politique nationale en matière de formation et de perfectionnement;
- de promouvoir et de participer aux activités de recherche et de coopération ;
- de promouvoir les activités de documentation économique technique et scientifique au sein du secteur;
- de promouvoir au niveau national et avec les institutions spécialisées les échanges d'informations intéressant le secteur;
- d'assurer en relation avec les structures de l'administration centrale et du centre des archives nationales la conservation et la gestion des archives du ministère;
- de participer et d'apporter son concours aux autorités compétentes concernées dans toutes les négociations internationales, bilatérales et multilatérales liées aux activités relevant du secteur.

3-2 La démarche de l'enquête

Le présent travail est consacré à l'étude de l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres dans la DRHFC du ministère des ressources en eau qui se situe à 3, Rue de Caire, Kouba, Alger. Il a pour objectif d'identifier l'influence de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres dans cette organisation, il s'inscrit dans une démarche quantitative.

3-2-1 L'objectif de l'enquête

L'objectif de notre étude est de recueillir les informations nécessaires afin d'analyser l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres de la DRHFC du ministère des ressources en eau.

3-2-2 Les différentes étapes de l'étude

3-2-2-1 Présentation du questionnaire

Le questionnaire est l'une des trois grandes méthodes pour étudier les faits psychosociologiques, les deux autres méthodes les plus couramment utilisées étant l'entretien et l'observation. Le questionnaire est une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits. C'est une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon). C'est le nombre d'éléments de l'ensemble qui assure au questionnaire sa validité et qui permet aux informations obtenues d'être jugées dignes de confiance.

Afin de mener à bien notre enquête, on a élaboré un questionnaire de 21 questions. Celui-ci est disponible en annexe n°I.

3-2-2-2 Types de questions utilisées

Plusieurs types de questions ont été utilisés dans notre questionnaire à savoir :

❖ Questions ouvertes:

Ce sont des questions où on n'impose pas de réponses, c'est-à-dire l'enquêté est libre et c'est au questionné de nous proposer des réponses, ou de justifier les réponses données, pour donner des suggestions (le pourcentage de ces questions est faible par rapport aux autres questions pour ne pas trop demander aux questionnés) ;

❖ Questions fermées :

- **Dichotomiques** : (sous forme de Oui ou Non), ces questions facilitent le travail de l'enquêteur dans le dépouillement et aussi facilitent à la personne concernée par cette enquête de répondre, mais ce type de question ne permet pas d'avoir des informations complètes.
- **À choix multiples** : Dans ce cas, la personne interrogée se voit proposer des solutions et doit faire un choix entre plusieurs réponses préétablies ; (Le taux de ce type de questions est important pour faciliter la tâche aux répondants).

❖ Questions sous forme d'échelle :

Ce sont des questions qui demandent une réponse précise. Elles permettent de savoir le degré de satisfaction.

3-2-2-3 Le choix de l'échantillon

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des cadres qui travaillent au sein de la DRHFC du ministère des ressources en eau à Alger, nous avons retenu un échantillon de 20 cadres de (chargés d'étude principale, chef de services, chef de bureaux, sous directeurs).

3-2-2-4 La taille de l'échantillon

Dans notre cas, la population est l'ensemble des cadres de la DRHFC, elle est au nombre de 30 cadres pour l'année 2015, on a pris un échantillon de 20 cadres qui représente 66,66% de la population, tous les questionnaires sont retenus et ils sont valides.

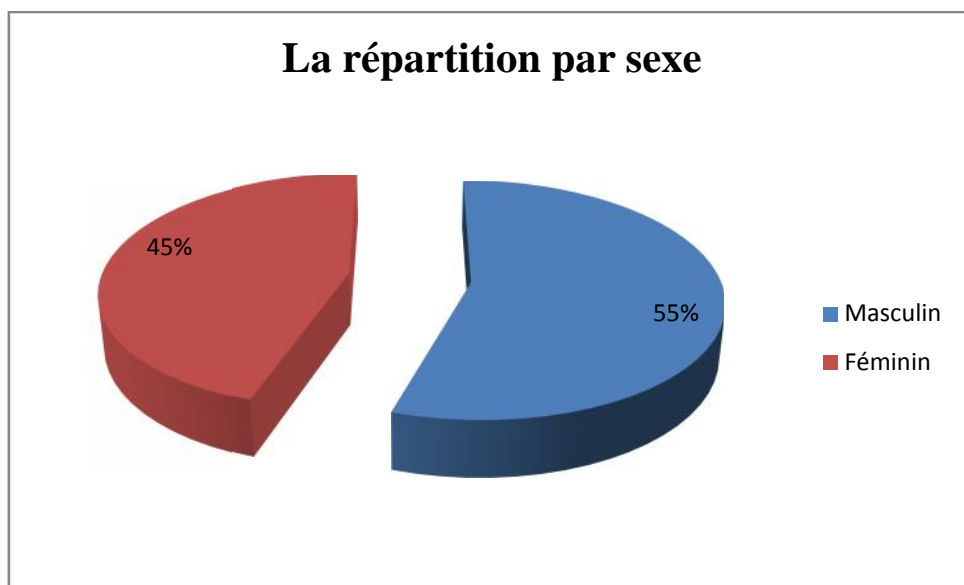
3-3 Présentation des résultats

Une fois que la collecte de l'information est achevée, les résultats seront traduits sous forme de tableaux et schémas que l'on interprétera, ces tableaux et schémas nous permettront de mieux apprécier les résultats de l'enquête.

3-3-1 La fiche signalétique

3-3-1-1 Le sexe :

Figure n°07: la répartition par sexe



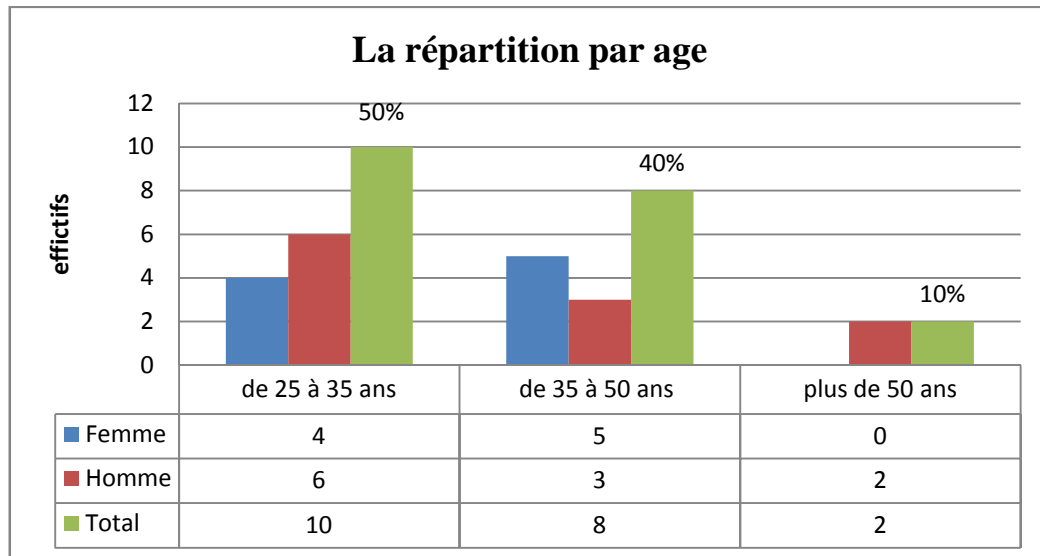
La figure ci-dessus montre un déséquilibre dans la répartition par sexe (45% de femme contre 55% d'hommes), sachant que l'échantillon a été choisi d'une manière aléatoire.

Toute fois, les femmes aussi ont, de plus en plus leur place dans l'entreprise étant leur investissement massif dans les études supérieures, qui leur offre des opportunités de décrocher des postes de cadres au sein de cette dernière.

Chapitre 3 Etudes de l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres | 76

3-3-1-2 L'âge :

Figure n°08 : la répartition par âge

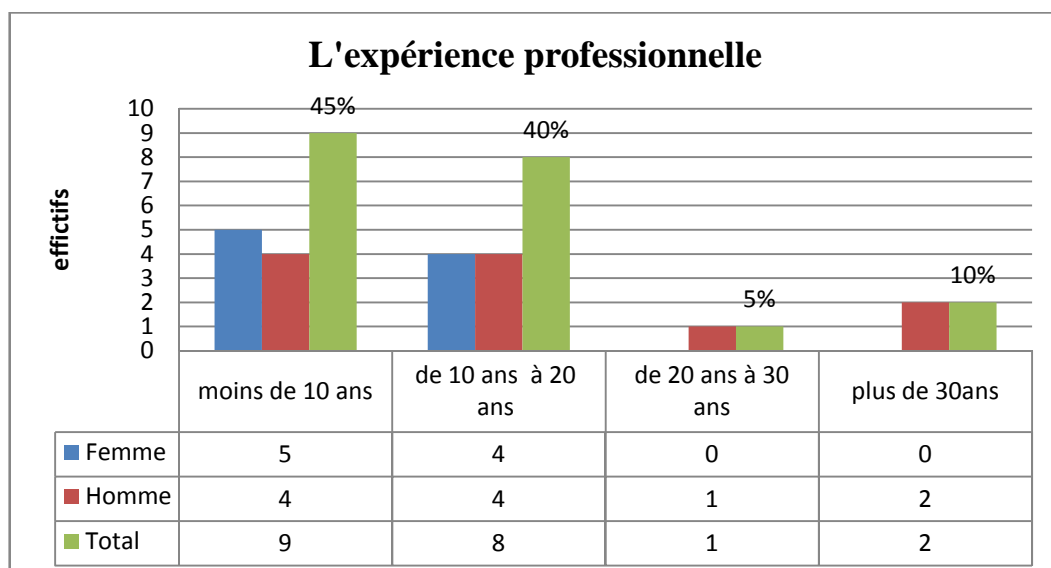


De la lecture de cette figure, on constate un pourcentage égal à 50% des interrogés ont de 25 à 35 ans. Le pourcentage de 40% représente ceux qui font la classe 35 à 50 ans, ainsi le pourcentage de 10% englobe les enquêtés de plus de 50 ans.

On constate que la moitié des cadres sont des jeunes, donc une minorité des cadres sont prêts de la retraite.

3-3-1-3 L'expérience professionnelle :

Figure n°09 : l'expérience professionnelle



Chapitre 3 Etudes de l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres | 77

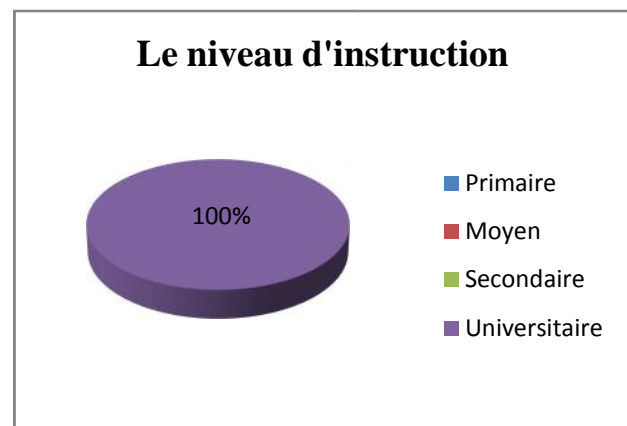
Ce graphique présente, les années de service des employés au sein du ministère des ressources en eau (ancienneté). Dans cette optique, nous avons de 10 à 20 ans d'ancienneté un taux de 40%. En second lieu, nous avons 5% pour ceux de 20 à 30 ans d'ancienneté. En troisième lieu, pour ceux de plus de 30 ans d'ancienneté, nous avons un taux de 10%. En quatrième et dernier lieu, nous avons 45% pour les moins de 10 ans. A cet effet, nous pouvons souligner que le personnel du ministère des ressources en eau est plutôt d'une ancienneté moyenne dans le service.

On remarque que la majorité des enquêtés ont 10 ans ou plus d'ancienneté (55%) ce qui nous renseigne sur l'expérience du personnel qui ne peut être que bénéfique pour l'entreprise.

3-3-1-4 Le niveau d'instruction :

Tableau n°06 : le niveau d'instruction

niveau d'instruction	nombre	pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	0	0%
Secondaire	0	0%
Universitaire	20	100%
Total	20	100%



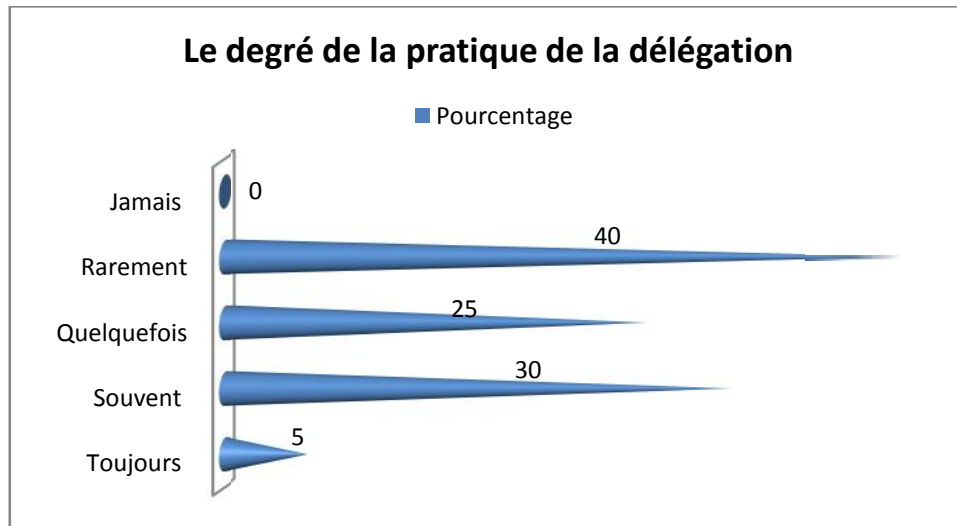
Nous constatons à travers ce tableau que la totalité de notre échantillon d'étude (100%) ont un niveau de graduation, généralement sont des licenciés.

Donc ils ont un bagage d'informations qui leur a permis de répondre à toutes les questions posées.

3-3-2 La pratique de la délégation

3-3-2-1 Votre supérieur a l'habitude de vous confié des responsabilités?

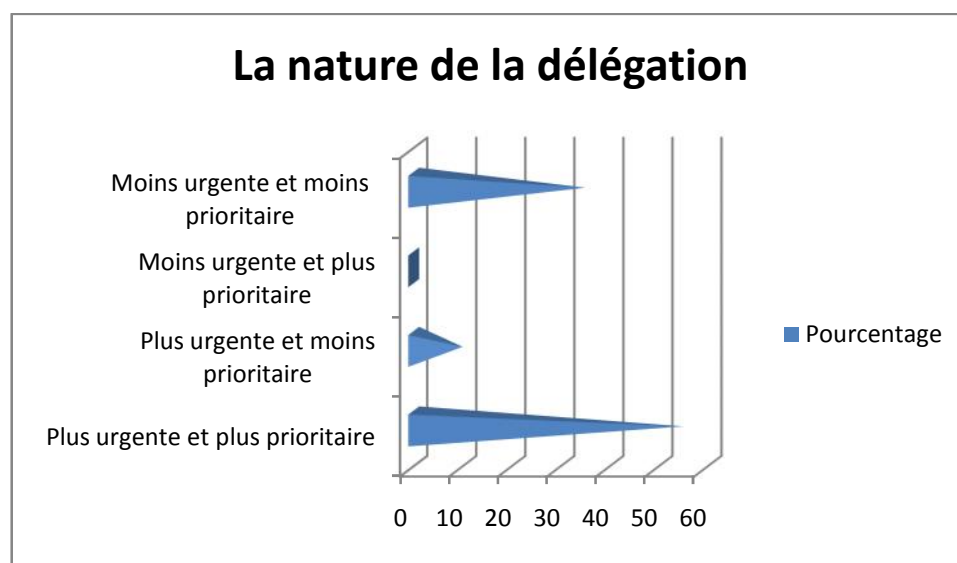
Figure n°10 : le degré de la pratique de la délégation



A la lecture de ce tableau, on constate qu'au niveau de la DRHFC la majorité des cadres soit 40% reçoivent des délégations rarement ou jamais, 35% reçoivent des délégations souvent ou toujours, 25% reçoivent des délégations quelquefois. Force est de constater que la délégation de pouvoir n'est pas assez présente au sein de la DRHFC.

3-3-2-2 Quelles sont les tâches que votre supérieur vous a déjà déléguées ?

Figure n°11 : la nature de la délégation



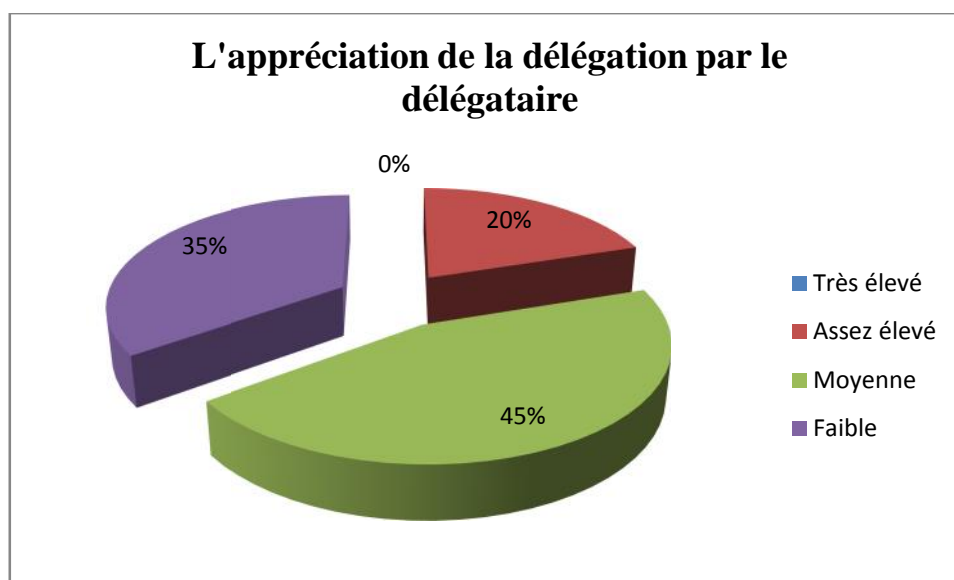
Chapitre 3 Etudes de l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres | 79

Les responsables interrogés reçoivent des délégations par rapport à deux variables :

- Par rapport à la variable temps : 65% reçoivent des délégations des tâches les plus urgentes (plus ou moins prioritaires). Cette concentration est due au besoin en temps afin de combiner entre action (exécuter), réaction (contrôler), apprentissage et suivie.
- Par rapport à la variable priorité : 45% délèguent les tâches les moins prioritaires et 55% les tâches les plus prioritaire. La répartition est assez équilibrée entre (+) et (-) prioritaire, ce qui conforte la première constatation : du fait que le facteur Temps est le principal élément pris en compte par le responsable pour déléguer.

3-3-2-3 En général, comment jugez-vous la pratique de la délégation de votre supérieur ?

Figure n°12 : l'appréciation de la délégation par le délégataire

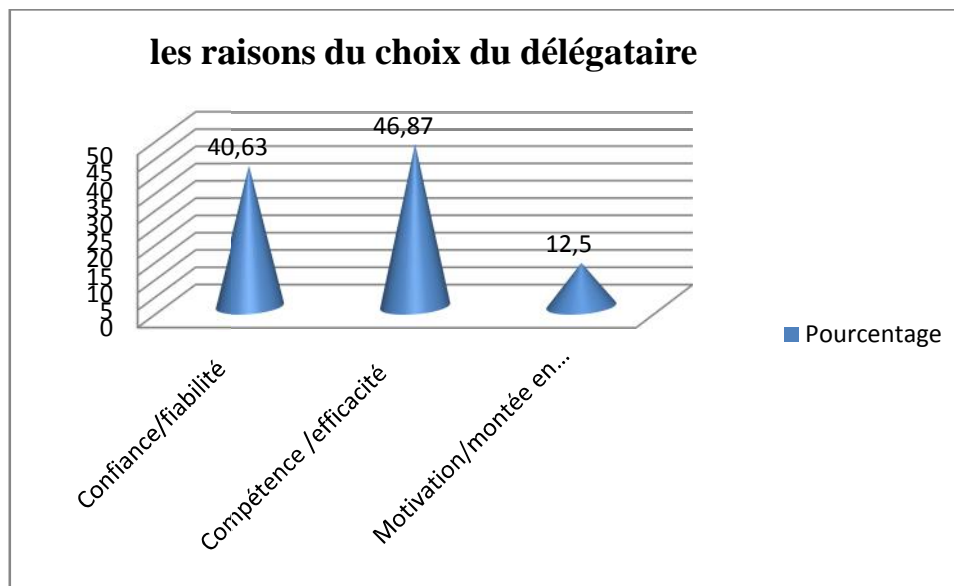


D'après les résultats uniquement 25% des cadres estiment que la pratique de délégation de leurs supérieurs est assez élevée, 45% répondants reconnaissent quant à eux, que leurs supérieurs ont une pratique moyenne en matière de délégation, alors que 35% avouent recevoir faiblement des délégations.

Ce qui confirme que la pratique de la délégation n'est pas assez présente au sien de la DRHFC.

3-3-2-4 Sur quelle base vous êtes choisi par votre supérieur ?

Figure n°13 : les raisons du choix du délégataire



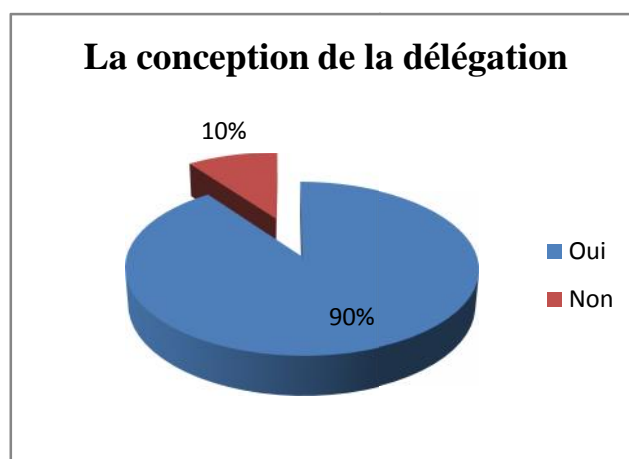
Les trois critères se valent aux yeux des délégataires, avec une légère distinction de la Motivation/Montée en charge avec 12.5%. Mais ils pensent qu'ils sont choisis par leur supérieur en fonction des deux autres critères avec : 40,63% pour Confiance/fiabilité et 46,87% pour Compétence/Efficacité.

Les cadres délèguent selon la compétence de ces collaborateurs et la confiance qui accordent à ces derniers et non pas pour les motiver, et cela dû à des raisons culturelles.

3-3-2-5 Pensez vous que la délégation est une grande responsabilisation?

Tableau n°07 : la conception de la délégation

Désignation	Pourcentage	Fréquence
Oui	90	18
Non	10	2
Total	100	20

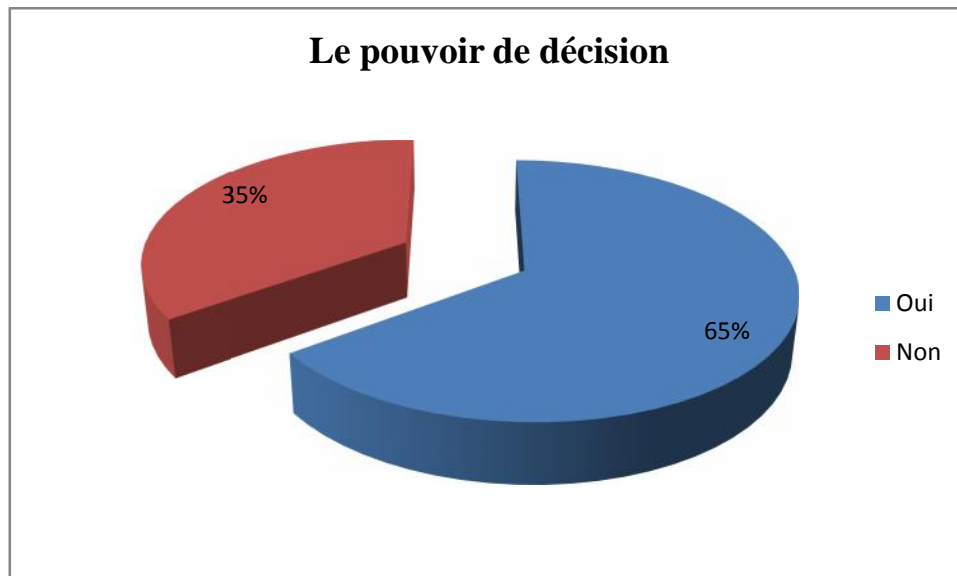


Chapitre 3 Etudes de l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres | 81

A travers les résultats figurants dans le tableau ci-dessous, 90% des cadres confirment que la délégation est une lourde responsabilité, et 10% de l'échantillon trouvent qu'elle n'est pas.

3-3-2-6 Votre supérieur a l'habitude de prendre toutes les décisions ?

Figure n°14 : le pouvoir de décision

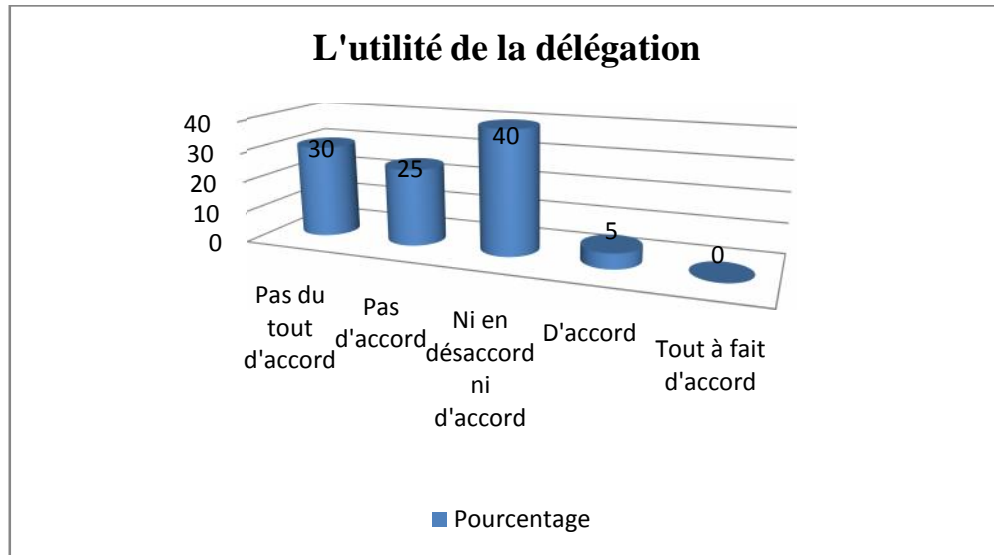


On remarque que plus que la moitié (65%) de l'échantillon de l'enquête trouve que le pouvoir de décision appartient à leurs supérieurs, tandis que seulement 35% estiment prendre quelques décisions.

La délégation n'est pas motivante aux yeux des délégataires car elle est perçue comme une lourde responsabilité.

3-3-2-7 La délégation du pouvoir est inutile ?

Figure n°15 : l'utilité de la délégation



La majorité des interrogés, soit (55%) ne sont pas d'accord que la délégation de pouvoir est inutile au sein de l'entreprise, mais 40% ont un avis neutre, tandis que 5% ne sont pas vraiment conscient de l'utilité que cela peut présenter.

3-3-3 Délégation du pouvoir, une motivation ou une démotivation ?

3-3-3-1 Quand vous êtes délégataire vous êtes motivé ?

Figure n°16 : la délégation et la motivation



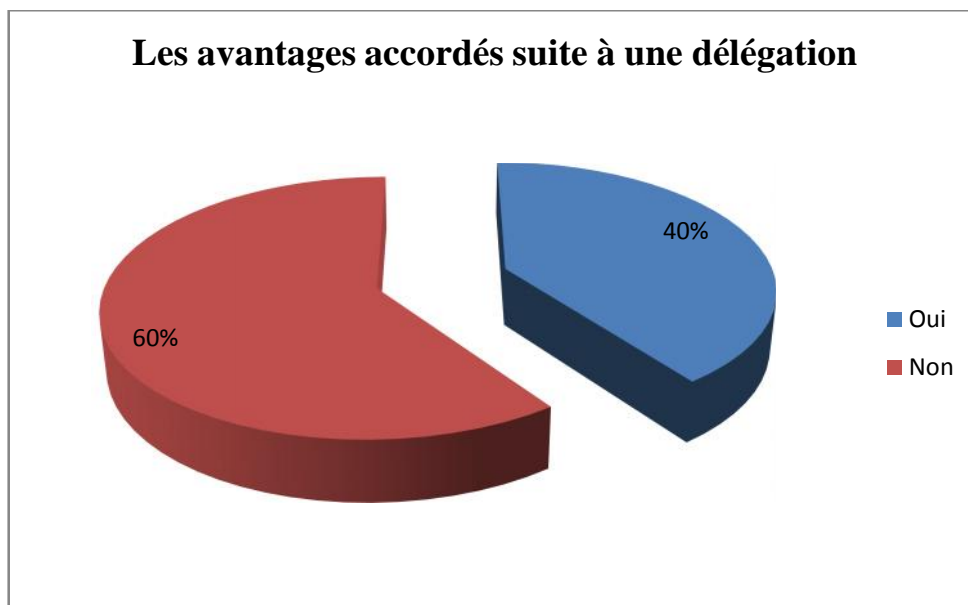
Chapitre 3 Etudes de l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres | 83

On remarque que plus que la moitié (65%) de l'échantillon de l'enquête trouve que la délégation ne leur motive pas, tandis que seulement 35% sont motivé après une délégation.

Et cela peut être expliqué par la difficulté de pratiquer se style de management dans une organisation centralisé où il n'est pas possible d'accorder des avantages, surtout, financières aux collaborateurs.

3-3-3-2 Votre supérieur vous accorde des avantages après une délégation ?

Figure n°17 : les avantages accordés suite à une délégation

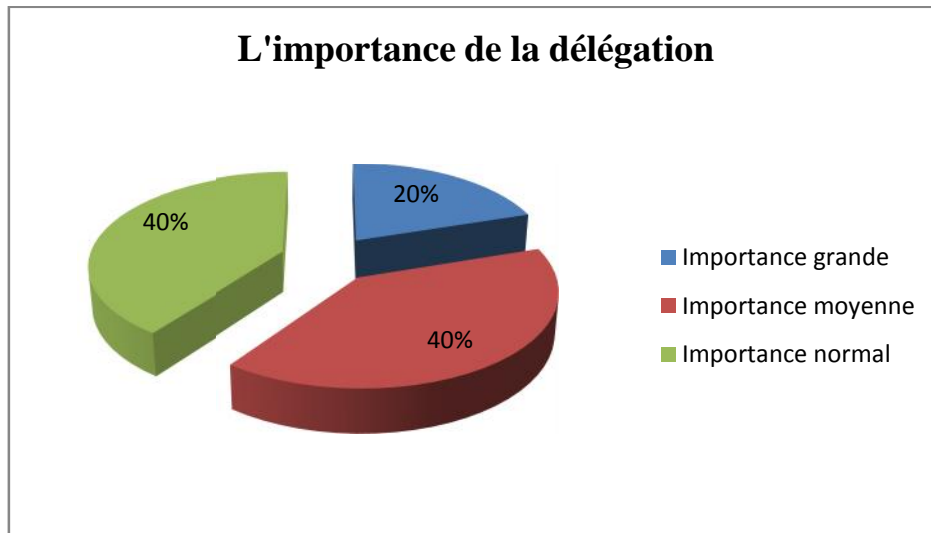


Nous avons noté que 40% des répondants accordent des récompenses (non financières) suite à une délégation, alors que les autres soit 60% n'octroient rien. La majorité de ses derniers souhaiteraient récompenser leurs collaborateurs, cependant ils affirment ne posséder ni le pouvoir ni les moyens pour le faire.

Se qui explique la démotivation des cadres vis-à-vis de la délégation, puisque la majorité cherche des rétributions financières après une telle tâche.

3-3-3-3 Quelle importance accordez-vous à la pratique de la délégation comme facteur de motivation?

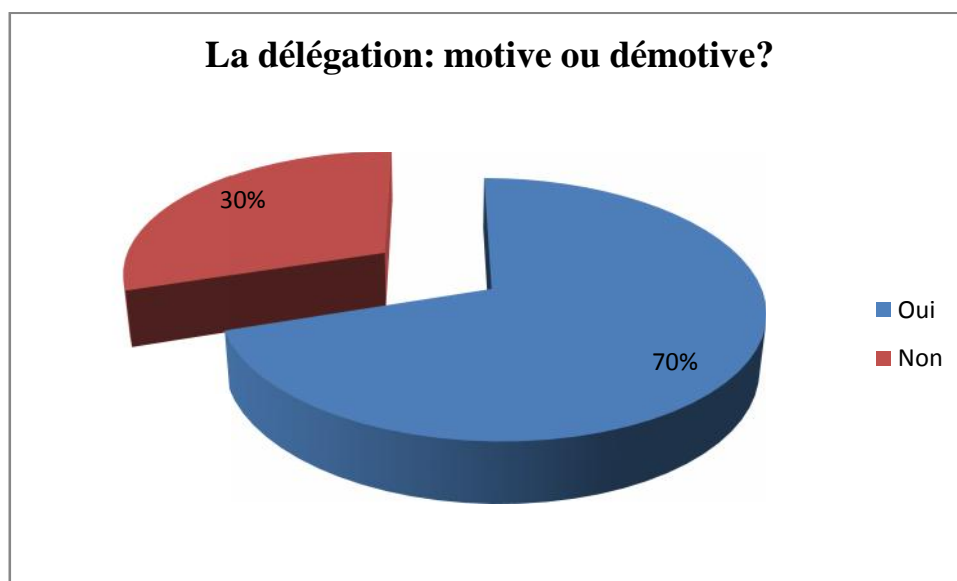
Figure n°18 : l'importance de la délégation



Les cadres de notre échantillon ont des appréciations différentes sur l'importance de la délégation dans l'entreprise. C'est ainsi que 20% des répondants accordent une grande importance à la délégation, 40% une importance normale alors que 40% de nos répondants n'y accordent aucune importance.

3-3-3-4 Préférez-vous ne pas vous déléguer des responsabilités ?

Figure n°19 : la délégation : motive ou démotive ?

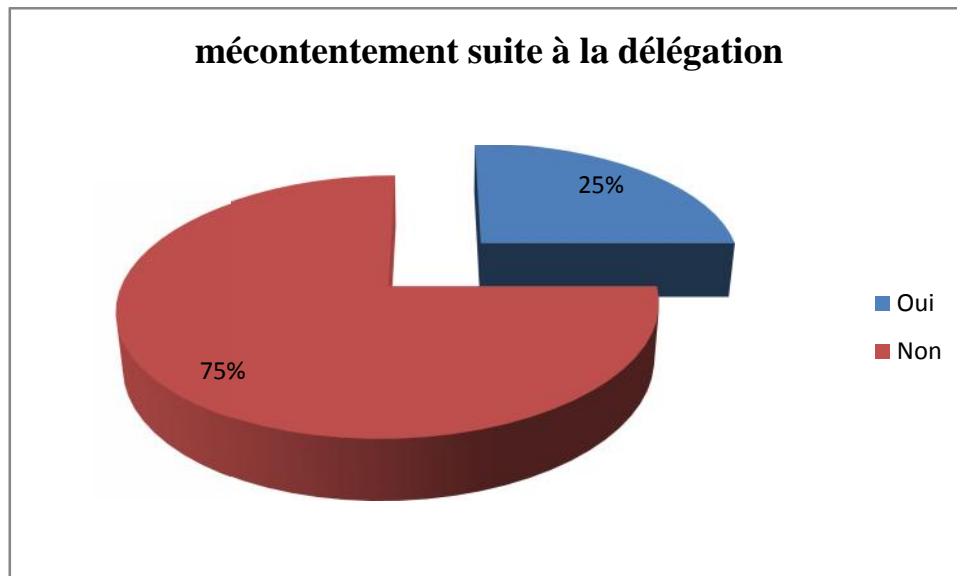


Chapitre 3 Etudes de l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres | 85

A travers des résultats de la figure, nous avons 70% des interrogés estiment qu'ils ne reçoivent pas de délégations, et 30% seulement des cadres sont prêts à prendre des responsabilités de plus.

3-3-3-5 Avez-vous déjà refusé une délégation ?

Figure n°20 : mécontentement suite à la délégation



Les résultats montrant que 25% des répondants affirment avoir des comportements de mécontentement suite à une délégation, tandis que pour 75% d'entre eux la délégation a été toujours bien accueillie.

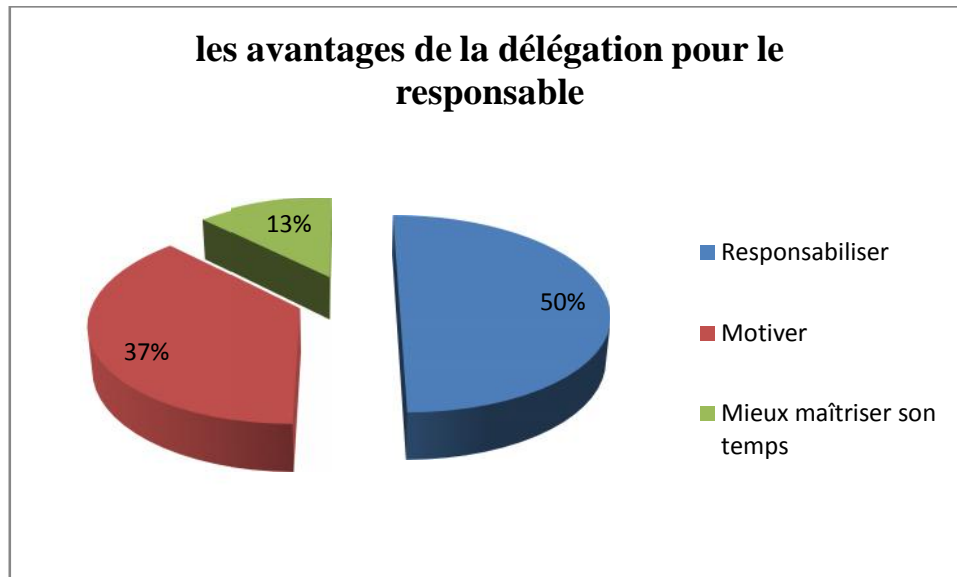
Les 25% des cadres qui ont relevé un mécontentement, justifiés comme suit :

- Car elle était dans un domaine qui ne correspond pas à mon cadre d'étude (40%) ;
- Je n'aime pas les responsabilités (20%) ;
- Pratique difficile à mettre en œuvre (20%) ;
- Crainte (20%).

3-3-4 Les avantages et les risques de la délégation

3-3-4-1 D'après vous quels sont les avantages de la délégation ?

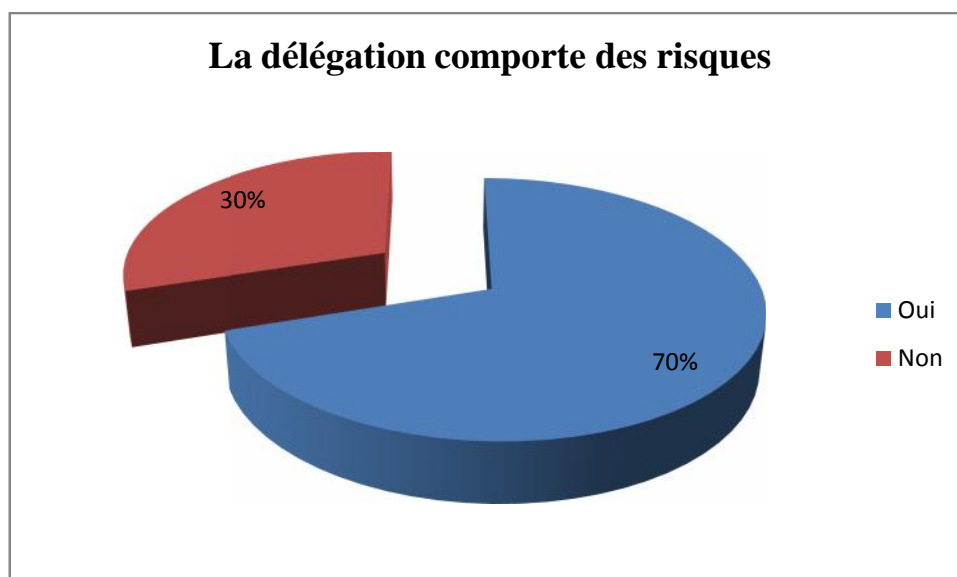
Figure n°21 : Les avantages de la délégation pour le responsable



A la lumière de la figure ci-dessus, nous avons 50% de l'échantillon questionnée estime que leurs supérieurs les responsabilise. Par ailleurs, les responsables restent toujours attentifs à l'aspect temps (12,5%) et motivation des équipes (37,5%).

3-3-4-2 Pensez vous que la délégation comporte des risques pour vous ?

Figure n°22 : la délégation comporte des risques



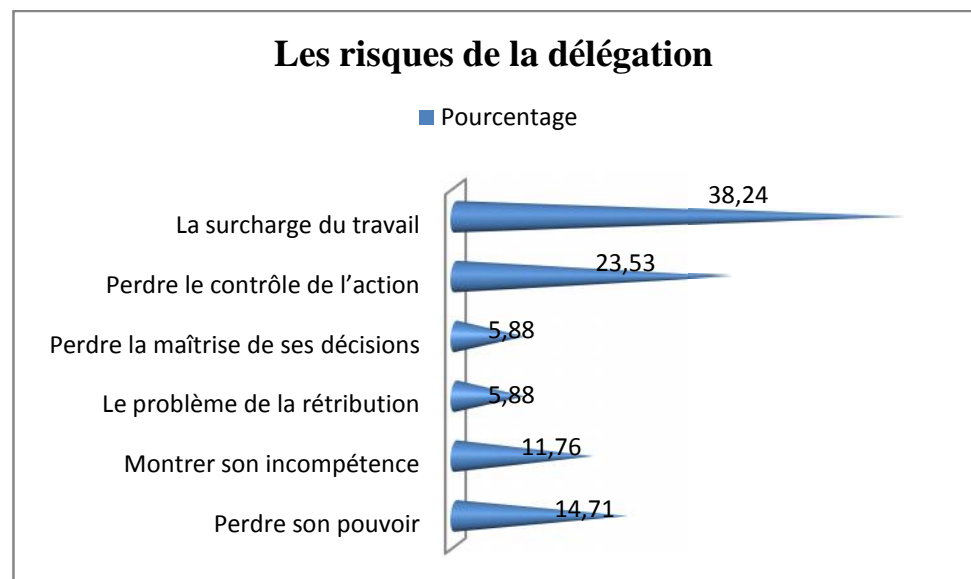
Chapitre 3 Etudes de l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres | 87

L'objectif de cette question est de savoir ce qui pousse les cadres à avoir peur des délégations. 70% estiment qu'elle comporte des risques, tandis que 30% n'en voient pas. Certains cadres appréhendent la délégation vue qu'elle représente une responsabilité qui pourrait ne pas être assumée convenablement, et ils justifient comme suit :

- Le risque de girer l'équipe de travail, manque de coordination entre le responsable et le délégataire ;
- Manque d'informations plus sensible pour le traitement de quelques dossiers ;
- Plus de responsabilité ;
- Prendre des décisions qui ne convient pas avec mes spécialités et mes tâches ;
- Dans les cas d'urgence la décision est lourde ;
- La prise de décision ;
- Des sanctions parfois.

3-3-4-3 D'après vous quels sont les risques de la délégation ?

Figure n°23 : les risques de la délégation



Cette figure présente les risques de la délégation, en classant la surcharge du travail en tête comme principal risque de la délégation de 38,24% des enquêtés, suivie de perdre le contrôle de l'action avec 23,53% ensuite on trouve perdre son pouvoir avec un taux de 14,71%, puis montrer son incompetence 11,76% des questionnés, et enfin en dernier lieu vient le problème de la rétribution et perdre la maîtrise de ses décisions avec la même proportion 5,88 %,

3-4 La synthèse de l'étude :

Notre étude sur aux cadres l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres de la DRHFC du ministère des ressources en eau a permis de faire ressortir certaines constatations que l'on peut résumer ci- dessous :

- D'après les résultats concernant le degré de la pratique de la délégation au sein de la DRHFC, la majorité des répondants estiment qu'elle est une pratique moyenne, cette pratique est souvent négligée au sein de la DRHFC;
- Les choix des délégataires reposent beaucoup plus sur les compétences et efficacité des délégataires que sur la motivation et du facteur de la confiance accordée à ces derniers. On a constaté qu'au sein de la DRHFC le critère de motivation est relégué en dernier et n'est donc pas déterminant pour le choix du délégataire;
- La centralisation du processus de prise de décision, cela n'encourage pas l'initiative chez les employés ce qui pourrait être le principal facteur qui freine l'acte de déléguer au sein de la DRHFC;
- Au sein de la DRHFC, la délégation du pouvoir représente une démotivation plus qu'une motivation, puisque plus que la moitié des enquêtés trouve que la délégation ne leur motive pas et parmi eux ceux qui n'aiment même pas entendre le terme et cela dû as des raisons culturelles ;
- Manque de récompenses des délégataires après une délégation, ce que génèrent des problèmes de réalisation des tâches ainsi qu'une démotivation des cadres;
- Certains cadres de la DRHFC perçoivent la délégation de façon négative, ils voient que les risques de la délégation sont beaucoup plus que ses avantages surtout tant que délégataires.

Chapitre 3 Etudes de l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres | 89

Sur la base des éléments récoltés tout au long de notre étude nous sommes arrivés à la conclusion suivante :

- La délégation du pouvoir est appliquée dans les entreprises Algériennes vu son impact positif sur la motivation des cadres. La délégation du pouvoir n'est pas assez pratiquée car elle génère un des risques chez les délégataires. (Infirmée)
- Les obstacles à la pratique de la délégation du pouvoir sont d'ordre culturel. Des difficultés pourraient entraver l'application de ce mode de gestion, en termes de crainte des délégataires mais aussi les responsables n'ont pas totalement confiance en leurs subalternes. (Confirmée)
- Les cadres algériens ont hérité la dépendance dans la gestion de leur travail (en matière de décision), dans cette situation la délégation du pouvoir démotive les cadres. (Confirmée)

3-5 Recommandations

Cette analyse nous a permis de proposer quelques suggestions :

- Maitre en place un programme de formation des délégataires, qui leurs permet de s'adapter à leurs tâches déléguées pour gain du temps et éviter les suivies.
- Elaborer un plan de délégation, ou les employés les plus performants bénéficient d'une délégation d'un pouvoir leurs permettant une préparation à la promotion.
- Donner le pouvoir aux responsables d'attribuer des habilitations aux délégataires, pour éviter la longueur de la centralisation.
- Etablir et maintenir une relation de confiance : c'est au manager de faire le premier pas. La délégation pose avant tout le problème de la confiance d'un supérieur hiérarchique par rapport à l'un de ses subordonnés. Admettre que ses collaborateurs puissent taire aussi bien que soi, est sans doute le cap le plus difficile à passer.
- Le point-clé de la réussite consiste à procéder par étapes délégués progressivement, en confiant des missions que l'on peut évaluer régulièrement. Le supérieur peut alors

Chapitre 3 Etudes de l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres | 90

s'assurer que ses collaborateurs sont dignes de confiance. Il sera alors plus facile pour lui de lâcher prise. Procéder par petit pas pour assurer de bonnes bases.

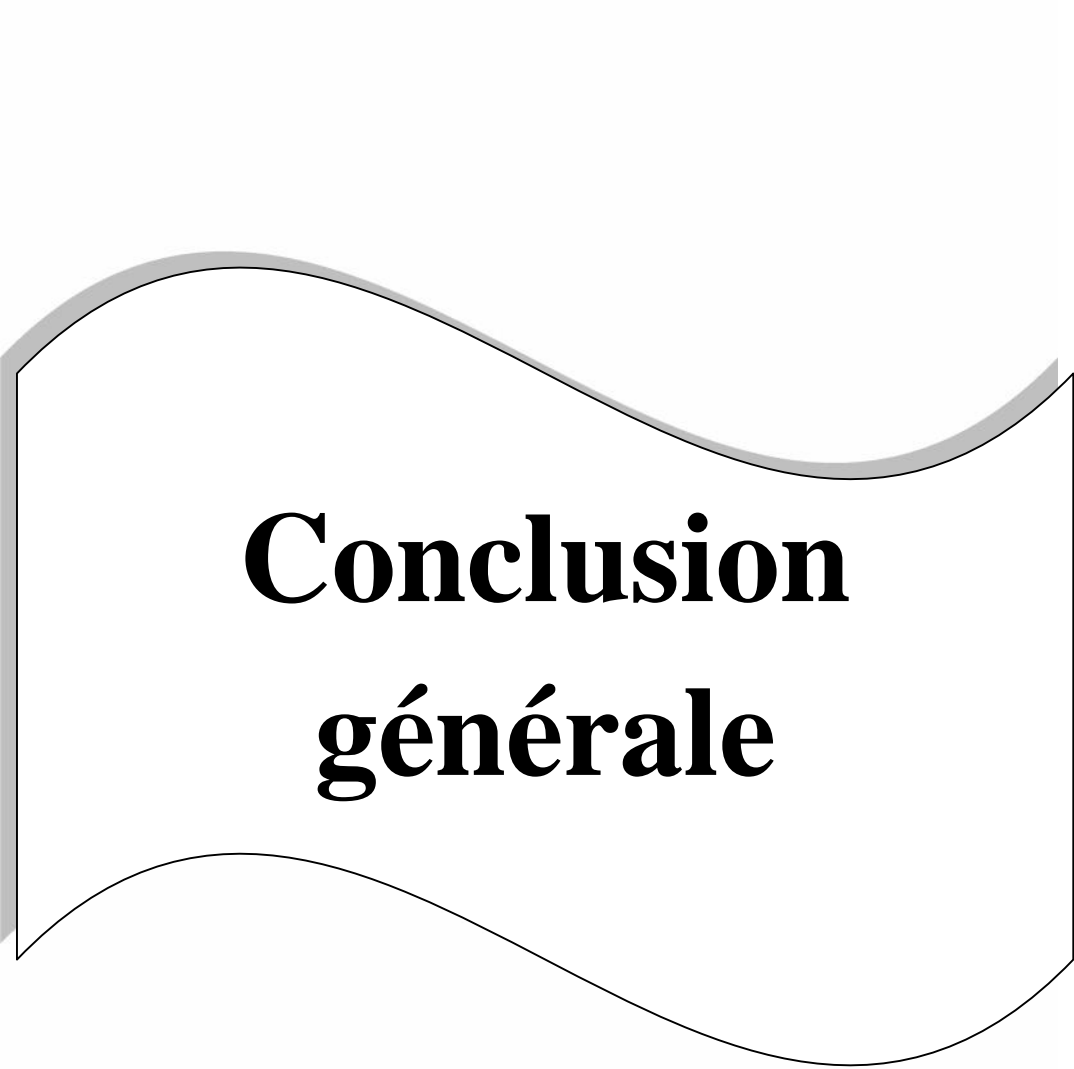
- Créer les conditions favorables en le fondant sur une bonne prise en compte des désirs et les besoins du délégataire afin d'améliorer la motivation de ce dernier.
- L'entreprise doit veiller à donner les moyens nécessaires au collaborateur, ce qui signifie notamment la formation ; actions de formation visant le développement personnel et professionnel : communication, résolution de problèmes ; actions visant à élever et enrichir les compétences techniques des délégataires.
- Il faut reconnaître à ses collaborateurs le droit à l'erreur.

Conclusion

La partie pratique de notre travail de recherche, nous a permis de faire une connaissance générale d'abord avec l'organisme d'accueil objet de notre étude à savoir la DRHFC du ministère des ressources en eau, à travers une présentation générale de celle-ci, ensuite une connaissance plus approfondie par un questionnaire de l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation de ses cadres.

Cependant la satisfaction du personnel au travail est différente d'une personne à une autre, chacune pèse ses contributions par rapport à ses rétributions, selon ses perceptions qui ne sont souvent pas objectives mais plutôt subjectives. Mais pour ce qui est de la motivation, on retrouve beaucoup plus une convergence des points communs entre la majorité du personnel, tel que les possibilités de progressé, d'évoluer professionnellement, l'autonomie au travail, la reconnaissance, favorisant le travail en harmonie, en équipe et une augmentation de la rémunération.

Nous pouvons dire qu'une délégation de pouvoir bien menée conduit certainement à une meilleure motivation si une atteinte maximale des objectifs qui sont fixés afin de permettre le développement des compétences et la performance organisationnelle.



**Conclusion
générale**

Conclusion générale

Vu la nécessité impérieuse de répondre aux besoins d'évolution et de croissance des entreprises algériennes et induits par les profondes mutations que traverse l'économie nationale. Ces besoins plaident en faveur d'une nouvelle approche de style de management. Car si les entreprises maintiennent le même système de gestion centralisée, elles risquent d'avoir des difficultés à s'adapter aux changements.

A l'issue de notre étude, il se confirme que la délégation est un mode de saine gestion, quelles que soient les tailles et les activités des organisations, quelles que soient les niveaux hiérarchiques des managers et les effectifs qu'ils dirigent. Nous avons remarqué chez les managers rencontrés un très vif intérêt pour ce thème mais des craintes sont souvent exprimées de la délégation, alors que l'environnement de l'entreprise et ses modes de fonctionnement sont devenus très complexes, délégué intelligemment et avec pertinence est plus que jamais une nécessité. Cela permet d'obtenir, à la fois, la souplesse et la cohérence de l'entreprise, et donc de la rendre plus compétitive.

Elle nécessite, de la part de chaque manager, une analyse de sa situation globale et de chacune des situations spécifiques dans lesquelles il agit. La pratique de la délégation doit être différenciée en fonction de circonstances, elles-mêmes évolutives au fil du temps. Elle n'est pas seulement contingente: elle est dynamique, car ce qu'elle induit en favorisant la motivation et le développement des compétences donne la possibilité de l'élargir progressivement.

Parler de délégation revient en fait à discourir plus largement et plus profondément sur le management, car cette pratique n'est guère dissociable de l'ensemble des techniques managériales. Développer la délégation conduit à mettre en avant et approfondir : l'interactivité à la base du fonctionnement de chaque organisation, et la confiance relationnelle et son influence sur la délégation du pouvoir.

Chaque manager doit oser la confiance, car c'est elle qui augmente le degré de liberté et le potentiel de chacun. En déléguant, on affirme une vision multiple pour l'entreprise qui l'aide à mieux déterminer sa stratégie. En impliquant tous les acteurs.

Notre étude de cas s'étant déroulée au sein de la DRHFC du ministère des ressources en eau, nous y avons donc mené nos recherches sur la délégation du pouvoir et son impact

sur la motivation des cadres, et nous nous sommes intéressés aux freins de ce mode d'organisation.

Pour tester nos hypothèses, nous avons réalisé une enquête par questionnaire adressé aux cadres de l'entreprise, et après l'analyse des résultats obtenus, nous confirmons nos deux dernières hypothèses et nous infirmons la première tel que :

- La délégation du pouvoir est appliquée dans les entreprises Algériennes vu son impact positif sur la motivation des cadres. La délégation du pouvoir n'est pas assez pratiquée car elle génère un des risques chez les délégués. (infirmer)
- Les obstacles à la pratique de la délégation du pouvoir sont d'ordre culturel. Des difficultés pourraient entraver l'application de ce mode de gestion, en termes de crainte des délégués mais aussi les responsables n'ont pas totalement confiance en leurs subalternes. (confirmé)
- Les cadres algériens ont hérité la dépendance dans la gestion de leur travail (en matière de décision), dans cette situation la délégation du pouvoir démotive les cadres. (confirmé)

Pour assurer la motivation des cadres délégués, il faut d'abord assurer la réussite de la délégation de pouvoir, il convient en premier lieu de la définir de manière claire et précise par le biais de textes réglementaires et organisationnels, de même il faut œuvrer l'amélioration du niveau des responsables et à la formation des délégués conformément aux nouveaux programmes et modes de gestion.

A travers notre étude de la délégation dans l'entreprise algérienne, et son influence sur la motivation des cadres, nous constatons que le mode de délégation de pouvoir s'avère indispensable vu sa contribution au développement du capital humain et à l'amélioration de l'efficacité et la pérennité de l'entreprise à condition qu'il soit bien pratiqué.



Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrage :

- CARRE.H, « *diriger des salariés aujourd'hui* », Ed MAXIMA, paris, 1991
- CAVAGNOLA.A, CAVAGNOL.B, ROULLE.P, « *L'essentiel des auteurs clés en management* », Gualino éditeur, Paris, 2013
- CUENDET.G, EMERY.Y, NANKOBOGO.F, « *motiver aujourd'hui* », Ed d'organisation. Paris, 1986
- DARBELET.M, IZARD.L, SCARAMUZZA.M, « *L'essentiel sur le management* », BERTI éditions, 5^{ème} édition, Alger, 2011
- DEGUY.M, « *politique des ressources humaines dans l'entreprise* », Ed d'Organisation, Paris, 1989
- DELAVALLEE.E, « *Les 10 règles d'or du manager* », Eyrolles, Paris, 2012
- FENOUILLET.F, « *la motivation* », Dunod, Paris, 2012
- FENOUILLET.F, « *Les théories de la motivation* », Dunod, Paris, 2012
- KALIKA.M, « *le mémoire de master* », Dunod, 3eme édition, Paris, 2012
- LATROUBLE.D, « *gérer votre temps pour en gagner* », ESF éditeur, Paris, 2009
- LASARY, « *tout sur le management* », EL DAR OTHMANIA, 2007
- LE BŒUF.C, MUCCHIELLI.A, « *le projet d'entreprise* », paris, 1991
- LEMARCHAND.G, « *La bible du manager* », ESF éditeur, 2013
- LEVY-LEBOYER.C, « *la motivation au travail* », Ed d'organisation, 3eme édition, Paris, 2006
- LUNACEK.C, « *la délégation efficace* », ESF éditeur, 1994
- MINTZBERG.H, « *le pouvoir dans les organisations* », Edition d'Organisation, Paris, 2003
- MORIN.P, « *le management et le pouvoir* », les éditions d'organisation, Paris, 1991
- PERETTI.M, « *gestion des ressources humaines* », Ed Vuibert, Paris, 1994
- RECASSA.A, « *les techniques de paie* », Ed MAXIMA, Paris 1999
- ROMELEAR.P, « *gestion de ressources humaines* », Ed ARMAND coline, Paris, 1993
- ROUSSEL.P, « *rémunération, motivation et satisfaction au travail* », Ed economica, Paris, 1996

- SANDRA.M, « *peut-on gérer les motivations* », Presses universitaires de France, Paris, 1989
- VIAGUES.J, « *manager les hommes* », Ed d'organisation, Paris, 1999

2. Travaux universitaires :

- SAULNIER.F, « les théories de la motivation », Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines, Institut d'Administration des Entreprises, Toulouse, 2011

3. Dictionnaires :

- Encyclopédie de ressources humaines, tome02, Ed d'organisation, Paris, 1993

4. Web graphie :

- <http://www.jeuxseduire.fr>
- http://www.ssa974.com/IMG/pdf/la_d%C3%A9l%C3%A9gation_de_pouvoir_vade-mecum_.pdf, P05 (consulté le 18/08/2015 à 11h)
- http://www.managmarket.com/_media/dossier5-pouvoir-et-gouvernance-dans-lorganisation.pdf. (Consulté le 09/08/2015 à 10h26).



Annexes

Liste des annexes

Annexes n°I : Questionnaire.

Questionnaire

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en sciences commerciales à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC (ex INC), option Management des Ressources Humaines dont le thème est : **l'impact de la délégation du pouvoir sur la motivation des cadres.**

Madame, Monsieur nous vous assurons la totale confidentialité de vos réponses et leur utilisation exclusive des fins de recherche. Pour cela, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution en répondant d'une manière objective à notre questionnaire.

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

I. Généralités professionnelles :

Cochez la bonne réponse de votre choix

1) Votre supérieur a l'habitude de vous confié des responsabilités?

- Toujours
- Souvent
- Quelquefois
- Rarement
- Jamais

2) Quelles sont les tâches que votre supérieur vous a déjà déléguées ?

- Plus urgente et plus prioritaire
- Plus urgente et moins prioritaire
- Moins urgente et plus prioritaire
- Moins urgente et moins prioritaire

3) En général, comment jugez-vous la pratique de la délégation de votre supérieur ?

- Très élevé
- Assez élevé
- Moyenne
- Faible

4) Pensez vous que la délégation est une grande responsabilisation?

- Oui
- Non

5) Votre supérieur a l'habitude de prendre toutes les décisions ?

- Oui
- Non

6) Sur quelle base vous êtes choisi par votre supérieur ?

- Confiance/fiabilité
- Compétence /Efficacité
- Motivation/montée en charge
- Autres (précisez).....

7) Quand vous êtes délégataire vous êtes motivé ?

- Oui
- Non

8) Votre supérieur vous accorde des avantages après une délégation ?

- Oui
- Non

Si oui quelles forme prend ces avantages (avantages financières, avantages non financières)
précisez.....

9) Quelle importance accordez-vous à la pratique de la délégation comme facteur de motivation?

- Importance grande
- Importance moyenne
- Importance normal

10) Préférez vous ne pas vous déléguer des responsabilités ?

- Oui
- Non

11) Pensez vous que la délégation comporte des risques pour vous ?

- Oui
- Non

Si oui précisez.....

Si non précisez.....

12) La délégation du pouvoir est inutile ?

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Ni en désaccord ni d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

13) Avez-vous déjà refusez une délégation ?

- Oui
- Non

Si oui expliquer brièvement.....

14) D'après vous quels sont les avantages de la délégation ?

- Responsabiliser
- Motiver
- Mieux maîtriser son temps
- Autres.....

15) D'après vous quels sont les risques de la délégation ?

- Perdre son pouvoir
- Montrer son incompetence
- Le problème de la rétribution
- Perdre la maîtrise de ses décisions
- Perdre le contrôle de l'action
- La surcharge du travail
- Autres

II. Renseignements personnels

1) Sexe :

- Masculin
- Féminin

2) Quel âge avez-vous ?

25-35

35-50

50 et plus

3) Quelle est votre formation académique ? (niveau d'étude)

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire
- Autres (précisez).....

4) Quelle est votre spécialisation ?

5) Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'organisation ?.....

6) Quel est votre poste occupé :.....

Merci pour votre collaboration



Table des matières

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....2

1 Chapitre 1 : la délégation du pouvoir6

1-1 La notion du pouvoir.....6

1-1-1	Définition du pouvoir.....	7
1-1-1-1	Pouvoir et autorité	8
1-1-1-2	Pouvoir et influence.....	9
1-1-1-3	La dépendance, contrepartie du pouvoir.....	9
1-1-2	Les sources du pouvoir	10
1-1-2-1	Le pouvoir lié au poste occupé ou de position.....	10
1-1-2-1.1	Le pouvoir légitime.....	10
1-1-2-1.2	Le pouvoir de la récompense.....	11
1-1-2-1.3	Le pouvoir coercitif.....	11
1-1-2-2	Le pouvoir personnel	11
1-1-2-2.1	Le pouvoir dû à la compétence.....	11
1-1-2-2.2	Le pouvoir Charismatique.....	11
1-1-3	l'exercice du pouvoir.....	12
1-1-3-1	La centralisation et la décentralisation.....	12
1-1-3-1.1	La centralisation.....	12
1-1-3-1.2	La décentralisation.....	12
1-1-3-2	Les différentes formes de la décentralisation.....	13

1-1-3-3 Les modalités de la décentralisation.....	14
1-1-3-3.1 La Direction par Objectifs.....	14
1-1-3-3.2 La Direction Participative par Objectifs.....	14
1-1-3-3.3 La cogestion.....	14
1-1-3-3.4 L'autogestion.....	14
1-1-3-3.5 La gestion par exception	15
1-1-3-3.6 La gestion par projets	15

1-2 La notion de délégation du pouvoir dans l'organisation.....15

1-2-1 La délégation du pouvoir	15
1-2-1-1 Définition.....	15
1-2-1-2 Les types de délégation	17
1-2-1-3 Ce que la délégation n'est pas	17
1-2-2 Les différentes déclinaisons de la délégation de pouvoirs.....	18
1-2-2-1 La Co-délégation de pouvoirs.....	18
1-2-2-2 La subdélégation de pouvoirs.....	18
1-2-3 La délégation de pouvoirs et les notions voisines	19
1-2-3-1 La délégation de la signature.....	19
1-2-3-2 Le contrat de mandat.....	19
1-2-3-3 Le contrat d'entreprise.....	20
1-2-4 Les styles de la délégation	20
1-2-4-1 Style directif (ordonner).....	20
1-2-4-2 Style persuasif (susciter).....	21
1-2-4-3 Style participatif (Proposer).....	22
1-2-4-4 Style délégatif (Laisser-faire).....	22

1-3 Les avantages et les risques de la délégation du pouvoir.....23

1-3-1 Les avantages de la délégation.....	24
1-3-1-1 Les avantages de point de vue du responsable.....	24
1-3-1-1.1 Au non de la responsabilisation.....	24
1-3-1-1.2 Au nom de la motivation de l'équipe.....	25
1-3-1-1.3 Au nom du gain du temps et de l'enrichissement réciproque	26
1-3-1-2 Les avantages du point de vue du délégataire	28
1-3-1-2.1 Se dépasser se motiver.....	28

1-3-1-2.2	Les rétributions financières	30
1-3-1-2.3	La reconnaissance du groupe, le statut.....	30
1-3-2	Les risques de la délégation.....	31
1-3-2-1	Les risques du point de vue du délégateur.....	31
1-3-2-1.1	Les cinq mauvaises délégations.....	31
1-3-2-1.2	Trois vrais-faux risques	32
1-3-2-1.3	Le prix de la délégation : quatre risques sérieux.....	33
1-3-2-2	Les risques du point de vue du délégataire.....	35
1-3-2-2.1	L'engagement contraint.....	35
1-3-2-2.2	La surcharge du travail.....	36
1-3-2-2.3	La dispersion des efforts.....	36
1-3-2-2.4	Etre floue par son chef	36

2 Chapitre 2 : la motivation des RH au travail.....39

2-1 Notions théoriques de la motivation au travail.....40

2-1-1	Définition de la motivation.....	40
2-1-2	Les théories de motivation.....	41
2-1-2-1	La théorie des besoins de MASLOW.....	41
2-1-2-2	La théorie ERG d'ALDERFER.....	42
2-1-2-3	La théorie des besoins de Mc.CLELLAND.....	43
2-1-2-4	La théorie bi-factorielle d'HERZBERG	43
2-1-2-5	La théorie de l'équité d'ADAMS.....	44
2-1-2-6	La théorie des attentes (ou VIE)	45
2-1-2-7	La théorie de la fixation des objectifs.....	46
2-1-2-8	Les théories de l'autodétermination.....	46
2-1-2-9	La théorie X, Y de Mac Gregor.....	47
2-1-3	Les mécanismes et la dynamique de la motivation.....	47
2-1-3-1	Les mécanismes.....	47
2-1-3-2	La dynamique.....	48
2-1-3-2.1	Les forces de dynamisation de la motivation (DRIVING FORCES)...	49
2-1-3-2.2	Les forces de frein à la motivation (RESTRENING FORCES).....	49

2-2 Les techniques de motivation50

2-2-1	Le salaire et les primes.....	50
2-2-1-1	Le salaire.....	50
2-2-1-2	Les primes	50
2-2-1-2.1	Les primes liées à l'exécution du travail.....	50
2-2-1-2.2	Les primes liées aux conditions de travail.....	51
2-2-1-2.3	Les primes liées au lieu de travail	51
2-2-1-2.4	Les primes liées à la situation personnelle du salarié.....	52
2-2-1-2.5	Les primes liées au bénéfice de l'entreprise	52
2-2-2	Motiver par la communication humaine.....	52
2-2-2-1	Motivé par les gratifications psychologiques	52
2-2-2-2	Motivé par l'information.....	52
2-2-2-2.1	Les réunions de service.....	53
2-2-2-2.2	Les dialogues direction/employés.....	53
2-2-3	Motiver par la participation et l'amélioration des conditions de travail.....	54
2-2-3-1	Motiver par la participation	54
2-2-3-2	Motiver par l'amélioration des conditions de travail.....	55
2-2-4	Le leadership.....	55
2-2-4-1	Capter l'attention de l'entourage.....	57
2-2-4-2	Communiquer l'essentiel de la situation	58
2-2-4-3	Se maîtriser	58
2-2-4-4	Perception et écoute active.....	58
2-2-4-5	Responsabilisation et prise de décision.....	58
2-2-4-6	Motivation.....	58
2-2-4-7	Résolution de conflits	59

2-3 Motivations et moral des cadres59

2-3-1	Importance de la motivation.....	59
2-3-2	Attitudes de l'individu motivé.....	60
2-3-3	La démotivation.....	60
2-3-3-1	Les sources de démotivation	62
2-3-3-2	Les risques de la démotivation.....	63
2-3-3-2.1	Pour la structure	63
2-3-3-2.2	Pour les individus	63
2-3-3-2.3	Pour l'équipe	64

3 Chapitre 3 : Etudes de l'impact de la délégation du pouvoir sur	
la motivation des cadres.....	67
3-1 Présentation du l'organisme d'accueil	67
3-1-1 Présentation du ministère des ressources en eau.....	67
3-1-1-1 Historique du ministère des ressources en eau	67
3-1-1-2 Organisation du ministère des ressources en eau	68
3-1-1-3 Missions de ministère des ressources en eau	70
3-1-2 Présentation de la direction des ressources humaines, de la formation et de la	
coopération.....	71
3-1-2-1 Organisation de la direction des ressources humaines, de la formation et de la	
coopération.....	71
3-1-2-1.1 La sous-direction de la valorisation des ressources humaines.....	71
3-1-2-1.2 La sous-direction de la formation et du perfectionnement.....	71
3-1-2-1.3 La sous-direction de la coopération et de la recherche.....	71
3-1-2-2 Missions de la direction des ressources humaines, de la formation et de la	
coopération	72
3-2 La démarche de l'enquête.....	73
3-2-1 L'objectif de l'enquête.....	73
3-2-2 Les différentes étapes de l'étude.....	73
3-2-2-1 Présentation du questionnaire.....	73
3-2-2-2 Types de questions utilisées.....	73
3-2-2-3 Le choix de l'échantillon.....	74
3-2-2-4 La taille de l'échantillon.....	74
3-3 Présentation des résultats	75
3-3-1 La fiche signalétique.....	75
3-3-1-1 Le sexe.....	75
3-3-1-2 L'âge.....	76
3-3-1-3 L'expérience professionnelle.....	76
3-3-1-4 Le niveau d'instruction	77

3-3-2	La pratique de la délégation.....	78
3-3-2-1	Votre supérieur a l'habitude de vous confié des responsabilités ?.....	78
3-3-2-2	Quelles sont les tâches que votre supérieur vous a déjà déléguées ?.....	78
3-3-2-3	En général, comment jugez-vous la pratique de la délégation de votre supérieur ?.....	79
3-3-2-4	Sur quelle base vous êtes choisi par votre supérieur ?.....	80
3-3-2-5	Pensez vous que la délégation est une grande responsabilisation ?.....	80
3-3-2-6	Votre supérieur a l'habitude de prendre toutes les décisions ?.....	81
3-3-2-7	La délégation du pouvoir est inutile ?.....	82
3-3-3	Délégation du pouvoir, une motivation ou une démotivation ?.....	82
3-3-3-1	Quand vous êtes délégataire vous êtes motivé ?.....	82
3-3-3-2	Votre supérieur vous accorde des avantages après une délégation ?.....	83
3-3-3-3	Quelle importance accordez-vous à la pratique de la délégation comme facteur de motivation ?.....	84
3-3-3-4	Préférez-vous ne pas vous déléguer des responsabilités ?.....	84
3-3-3-5	Avez-vous déjà refusez une délégation ?.....	85
3-3-4	Les avantages et les risques de la délégation ?.....	86
3-3-4-1	D'après vous quels sont les avantages de la délégation ?.....	86
3-3-4-2	Pensez vous que la délégation comporte des risques pour vous ?.....	86
3-3-4-3	D'après vous quels sont les risques de la délégation ?.....	87
3-3-5	La synthèse de l'étude	88
3-3-6	Recommandations	89

Conclusion générale.....92

Bibliographie

Annexes