

CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE
CONSERVATOIRE DES ARTS ET METIERS DE PARIS
ANTENNE DE COTONOU

GESTION DES HOMMES DANS L'ENTREPRISE

THEME



**LEADERSHIP ET
STRATEGIES DE
MOTIVATION DU
PERSONNEL**

Exposé présenté par :

Nourou Deen AMOUSSA

et

Boris E. NAHUM

Plan

Introduction

Première Partie : Le Leadership

I- Définition

II- Les Types de leadership

a-) L'approche du leadership selon Lippitt et White

b-) L'approche du leadership selon Blake et Mouton

c-) L'approche du leadership selon Rensis Likert

Deuxième Partie : Motivation

I- Définition

II- Les aspirations du personnel

a°) La satisfaction des besoins primaires

b°) La satisfaction des besoins sociaux

c°) La satisfaction des besoins de réalisation

d°) Les facteurs de motivations et de démotivation liés au travail

Troisième Partie : Stratégie de motivation du personnel

I°) Les politiques de gestion du personnel

a°) La gestion par la pression

b°) La gestion participative des ressources humaines

II°) Les avantages et limites des mesures destinées à motiver le personnel

a°) Les effets pour l'entreprise

b°) Les effets pour les salariés

Conclusion

Introduction

La compétition se joue à l'échelle mondiale. La productivité et la qualité y ont un rôle central. De ce fait, il importe d'avoir une vision claire des objectifs et de mettre en place un processus adéquat pour y parvenir. D'où l'importance d'un guide capable de créer la synergie susceptible d'impulser une dynamique de groupe.

La question se pose alors ici, de savoir quel type de management adopté ? Quels besoins satisfaire et quelles stratégies développées pour motiver son groupe?

La première partie de cet exposé fait le point sur les différentes approches du leadership selon divers auteurs. La deuxième s'intéresse aux différentes aspirations du groupe tandis que la dernière partie fait la synthèse sur les différentes stratégies de motivation du personnel.

Première Partie : LE LEADERSHIP

I- Définition

Le leadership, un terme emprunté à l'anglais, définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer.

Un leader se distingue d'un gestionnaire ou d'un décideur, lequel a des capacités pour l'administration, sans pour autant «mener» le groupe, l'organisation ou le pays à un autre stade de son développement. Un bon gestionnaire peut être un leader, mais les deux qualités ne sont pas automatiquement liées. Longtemps associé à la sphère politique, le leadership est une qualité recherchée dans un grand nombre de domaines. Ainsi, on parlera aussi de leadership dans le monde des affaires, celui de la culture ou de la science ou encore dans le domaine du sport. On distinguera aussi leadership public de leadership privé, ce dernier étant orienté vers l'entreprise. Un politicien n'est donc pas nécessairement un leader; inversement, bien des leaders ne sont pas des politiciens.

Autant les champs couverts par le leadership ont évolué, autant les qualités qui le définissent se sont multipliées. Si le leadership dans le passé était associé intimement à la personnalité du leader et particulièrement à son charisme, beaucoup d'études récentes suggèrent une capacité apprise, fruit de l'expérience et liée à des contextes spécifiques. Parmi les compétences (ou qualités) que l'on retrouve chez les leaders, on peut citer : la vision, la stratégie, la persuasion, la communication, la confiance et l'éthique.

II- Les Types de leadership

Le leadership est plus une fonction, une relation, qu'un statut. La position de leader n'est pas forcément liée à la position hiérarchique (leader de droit).

Un leader peut émerger du groupe sur lequel il exerce une influence prépondérante (leader de fait).

Mais un groupe fonctionnera de manière plus efficace si le responsable désigné exerce une fonction de leadership sur le groupe.

Différents styles de leadership ont été développés par divers auteurs.

a-) L'approche du leadership selon Lippitt et White

Lippitt et White ont défini trois types de leadership :

- Leadership autoritaire : les décisions sont prises par le responsable seul, qui reste à l'écart de la vie du groupe.
- Leadership démocratique ou participatif : les décisions résultent des discussions provoquées par le leader et tiennent compte de l'avis du groupe.
- Leadership « laissez faire » : le leader précise les objectifs et les moyens attribués au groupe, mais adopte ensuite un comportement passif. Le groupe jouit d'une totale liberté.

b-) L'approche du leadership selon de Blake et Mouton

Ils proposent une analyse du comportement des leaders intégrant deux variables : l'intérêt porté aux hommes et l'intérêt porté à la production.

Le résultat de leur analyse conduit à un tableau distinguant cinq types de leaders :

- ▶ le leader recherche l'efficacité maximum en minimisant les facteurs humains (approche très taylorienne)
- ▶ le leader fait un minimum d'effort pour effectuer le travail requis, à peine suffisant pour maintenir l'organisation (très peu d'implication)
- ▶ le leader s'intéresse avant tout aux relations humaines : la production dépend (selon lui) de l'état de ces relations
- ▶ le leader (idéal) porte un très grand intérêt aux hommes et à l'efficacité.
- ▶ Le leader (moyen) cherche à obtenir des résultats satisfaisants par l'équilibre entre les nécessités de la production et le maintien du moral et de la satisfaction des employés.

c-) L'approche du leadership selon de Rensis Likert

Rensis Likert présente quant à lui, quatre styles de leadership : despotique, bienveillant (« il faut faire des relations humaines »), consultatif (« il faut déléguer et communiquer ») et participatif.

Tout est donc une question de contexte et chaque style de leadership (autocrate, démocrate ou participatif, du laissez faire...) devra correspondre à la situation donnée. L'autre spécificité d'un dirigeant performant, c'est sa capacité à concevoir, élaborer et communiquer une stratégie porteuse de sens. Cependant nombre de stratégies échouent à cause d'un personnel peu ou pas motivé

Deuxième Partie : MOTIVATION ET STRATEGIES DE MOTIVATION DU PERSONNEL

Définition

On peut définir la motivation comme l'ensemble des facteurs qui détermine le comportement des individus et des motifs qui les incitent à travailler. La motivation peut être consciente ou inconsciente, elle est un des moteurs de l'action qui, dans la théorie des relations humaines, apparaît comme un manque alors que dans les modèles cognitifs c'est un processus qui se construit dans le temps et se renouvelle sans cesse. L'analyse théorique des motivations, comme le bilan des diverses stratégies motivationnelles ont fait l'objet de recherches surtout réalisées dans les pays anglo-saxons. Leurs résultats permettent de mieux comprendre les processus complexes qui déterminent la motivation, et donc de mieux analyser les situations afin de choisir des solutions adaptées.

Pour mieux appréhender la notion de motivation, nous aborderons tour à tour les aspirations du personnel puis les différentes stratégies de motivation.

I Les aspirations du personnel

a) La satisfaction des besoins primaires

TAYLOR a soutenu que le salarié n'est motivé que par le salaire or le salaire ne permet que de satisfaire des besoins matériels. En plus dans l'Organisation Scientifique du Travail (OST), la rémunération n'est conditionnée que par le rendement. On notera que le taylorisme a fait preuve de manque de considération pour la personne.

b) La satisfaction des besoins sociaux

Ici MAYO a montré qu'une personne peut puiser sa motivation dans le sentiment d'appartenance à un groupe et dans la considération et la reconnaissance du supérieur.

c) La satisfaction des besoins de réalisation

MASLOW relève une hiérarchie dans les besoins à satisfaire (telle une pyramide) :

- à la base, les besoins primaires (ou physiologiques),
- ensuite les besoins de sécurité,
- au dessus les besoins sociaux (ou besoins d'appartenance),
- encore au-dessus, les besoins d'estime,
- et au sommet, les besoins de réalisation de soi.

d) Les facteurs de motivation et de démotivation liés au travail

Parmi les besoins développés plus haut, HERZBERG distingue des facteurs de démotivation et de motivation suivants :

- o **Les facteurs de motivation:**
 - La sécurité de l'emploi,
 - La possibilités d'évolution,
 - La rémunération en fonction des performances individuelles,
 - Les relations satisfaisantes avec les autres salariés, les supérieurs.
 - la responsabilité,
 - l'autonomie,...

- o **Les facteurs de démotivation** (ou de stress dans le travail)
 - Le salaire insuffisant,
 - Les menaces de licenciement ou travail précaire,
 - Le cadre de travail sans confort,
 - Les conditions de travail pénibles (cadence, travail posté, délais tendus..)
 - Le flou dans l'organisation et les responsabilités,
 - Le manque de compétence de la hiérarchie,
 - La mauvaise ambiance de travail,...

Troisième Partie : LES STRATEGIES DE MOTIVATION DU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE

I. Les politiques de gestion du personnel

a°) **La gestion par la pression.**

On stresse les individus pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Cette politique de gestion du personnel consiste à :

- Imposer des contraintes,
- lier rémunérations et performances pour atteindre certains objectifs.

Exemple : Le management des commerciaux qui développe l'agressivité des services de vente.

b°) **La gestion participative des ressources humaines.**

Ce type de management cherche à rendre les individus plus autonomes et encourage les initiatives. Ainsi la motivation peut s'obtenir en combinant plusieurs outils :

- La rémunération (facteur toujours important),
- l'autonomie, la responsabilité, la participation aux décisions (=stimulation),
- la formation, l'information et la promotion (=implication).
- les conditions de travail (ergonomie, horaires...= qualité de vie donc +motivation).

II. Les avantages et limites des mesures destinées à motiver le personnel

Ces différentes stratégies présentent des avantages mais aussi des limites qu'il faudra présenter pour percevoir leurs impacts tant sur l'entreprise que sur son personnel.

a°) Les effets pour l'entreprise

- **Avantages :**
 - L'amélioration de la productivité, qualité des produits et des services,
 - Le dynamisme et efficacité des individus, des équipes,
 - La réduction du taux d'absentéisme, plus de fidélité des salariés,
 - La réduction des conflits,
 - L'investissement du personnel dans les nouveaux projets.

- **Limites :**
 - les coûts risquent d'augmenter si la productivité est insuffisante.
 - L'exigence toujours accrue du personnel.
 - La difficulté de remettre en cause les avantages acquis.

b°) Les effets pour les salariés

- **Les avantages :**
 - L'augmentation des revenus,
 - L'épanouissement personnel,
 - Le sentiment d'appartenance à une bonne entreprise,
 - L'émulation, responsabilisation,
 - L'implication dans le travail.

- **Les limites :**
 - Le sentiment de dépendance vis à vis de l'entreprise,
 - La persistance des difficultés d'adaptation aux nouveautés pour les salariés anciens,
 - La jalousie, concurrence entre salariés.

Conclusion

Tout au long de l'année, les entreprises connaissent "des hauts et des bas". Selon la situation dans laquelle elles se trouvent, le dirigeant et ses proches collaborateurs vont appliquer le style de management qui leur semble le mieux adapté. C'est en effet le contexte et l'environnement qui vont déterminer les comportements qu'il convient d'adopter. Si l'entreprise traverse une grave "zone de turbulences", c'est sans doute le style directif et autoritaire qu'il faudra prendre : décisions franches et directes, il faut agir vite. Lorsqu'au contraire, l'entreprise rencontre de beaux succès, résultats en hausse, récompenses, trophées,... c'est un style plus participatif qu'il conviendra d'adopter : fêter ensemble les réussites, développer l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, renforcer le sentiment "d'appartenance" et de fierté,... Il ne s'agit donc pas seulement de susciter la motivation mais aussi d'être capable de l'entretenir grâce à des stratégies spécifiques destinées à la stimuler sur le long terme en fonction des caractéristiques de chaque situation. La responsabilisation et l'implication des individus seront d'autant plus fortes que cette démarche sera claire et partagée par chacun. Il n'y a en effet rien de pire qu'une stratégie incomprise, incohérente, qui va souvent entraîner frustration, démotivation et "laisser aller" au sein des équipes.

La réflexion est une chose, maintenant il faut passer à l'action et ensuite à la mesure des résultats car sans mesure, l'action n'est rien. Quels seront alors les indicateurs de performance qu'il faudra définir pour suivre l'impact des opérations ?