



UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI



FACULTE DES LETTRES ARTS ET SCIENCES HUMAINES

**DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE
L'EDUCATION**

MEMOIRE DE MAITRISE

Option : PSYCHOLOGIE DE LA VIE SOCIALE ET PROFESSIONNELLE

SUJET

**INFLUENCE DES STYLES DE LEADERSHIP SUR LA
PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE : CAS DE LA CELLULE DE
MICRO FINANCE DE L'ASSOCIATION NAFA AU TOGO**

Réalisé par :

David A. GBEGAN

Sous la direction de:

Denis AMOUSSOU-YEYE

Maître de conférences délégué.

Année académique 2012-2013

REMERCIEMENTS

- A mon directeur de mémoire Monsieur Denis AMOUSSOU YEYE qui, malgré ses multiples occupations a accepté de diriger ce travail et l'a suivi avec patience et minutie. Que Dieu protège votre famille et vous donne la promotion dans toutes vos entreprises.
- Au corps professoral de l'UAC et en particulier à celui de la FLASH pour la qualité de la formation qu'il nous a donnée.
- Aux honorables membres du jury : nous sommes sensible à l'honneur que vous nous faites en acceptant de juger ce modeste travail. Nous sommes convaincus que vos critiques et suggestions contribueront à son amélioration. Nous vous prions de croire à l'expression de nos sincères reconnaissances.
- Aux responsables de l'Association Nouvelle Alliance FAFA ALAFIA (NAFA) au Togo pour leur compréhension et leur collaboration de qualité.
- Aux membres du personnel de la Cellule de micro finance de l'Association NAFA qui ont accepté de répondre aux questionnaires, un sincère merci à eux pour leur disponibilité

DEDICACE

A tous ceux qui de près ou de loin et de quelque manière ont contribué à la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CLCAM	: Caisse Locale de Crédit Agricole et Mutuel
FLASH	: Faculté des Lettres Arts et Sciences Humaines
FUCEC TOGO	: Faîtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit au Togo
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
GS	: Groupement Solidaire
IDH	: Investir Dans l'Humain
IMF	: Institution de Micro Finance
NAFA	: Nouvelle Alliance Fafa Alafia
OMD	: Objectif du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PADME	: Projet pour l'Appui au Développement des Micro-Entreprises
PAPME	: Projet pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
RH	: Ressources Humaines
UAC	: Université d'Abomey-Calavi

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I: Les traits des personnalités.....	23
Tableau II: Le Big Five : cinq grandes dimensions de la personnalité	24
Tableau III : La grille de Blake et Mouton.....	25
Tableau IV : Les conduites de leadership	27
Tableau V : Théorie situationnelle du leadership (Hersey et Blanchard)	29
Tableau VI : Les liens entre les variables de la théorie chemin-but (path-goal)....	30
Tableau VII : Effet du style de leadership sur la performance.....	39
Tableau VIII : Répartition des agences et effectif du personnel de la Cellule de Micro-finance de l'association NAFA par régions administratives du Togo.	47
Tableau IX : Répartition de l'effectif enquêté par catégorie professionnelle	49
Tableau X: Schéma du modèle d'analyse de l'étude	52

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Styles de leadership pratiqués à NAFA.....	57
Graphique 2 : Incidence du style de commandement sur la motivation des agents à NAFA	69
Graphique 3 : Influence du niveau de motivation sur le rendement des agents à NAFA	71

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
CHAPITRE I : FONDEMENTS THEORIQUES	9
1-PROBLEMATIQUE	9
2- CLARIFICATION DES CONCEPTS	14
3- REVUE DE LITTERATURE	20
CHAPITRE II : CADRE DE L'ETUDE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE	41
1-CADRE DE L'ETUDE	41
2- DEMARCHE METHODOLOGIQUE	47
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	55
1-IDENTIFICATION DES STYLES DE LEADERSHIP PRATIQUES AU SEIN DE LA CELLULE DE MICRO FINANCE DE L'ASSOCIATION NAFA.	55
2-EFFET DES STYLES PRATIQUES SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.....	65
CHAPITRE IV : COMMENTAIRE ET DISCUSSION.....	75
CONCLUSION ET SUGGESTIONS	84
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	90
ANNEXES	94
TABLE DES MATIERES.....	100

INTRODUCTION

Dans le monde contemporain, une bonne gestion des ressources humaines et une adéquation entre le comportement des responsables d'entreprise et les nouvelles exigences économiques en particulier, constituent un facteur important à la satisfaction du personnel et de la clientèle pour être plus compétitive. Dans un environnement de concurrence vive, la motivation et la satisfaction au travail des employés constituent une des données de base de la réussite de toute structure organisationnelle. En d'autres termes, l'aspect humain est une clef de succès des organisations. La maîtrise des principes de base de l'émulation peut aider à mieux cerner l'impact du comportement des responsables sur les efforts de rendement et de production des employés.

Par rapport à ce point de vue, la psychologie de la vie professionnelle contribue beaucoup à l'optimisation des performances. Cette contribution peut s'opérer à travers le processus de leadership dont la qualité a toujours été un élément important pour les organisations. Nombreuses sont les entreprises, industries qui ont été contraintes de se restructurer afin de rester compétitives. Pour une concurrence intense, maintenir les coûts au niveau plus bas, accroître la qualité, améliorer le service rendu à la clientèle et imposer rapidement de nouveaux produits sur le marché, tout en tenant compte de la cohésion, et l'émulation du facteur humain n'est pas chose facile. «Le personnel est la première ressource de l'entreprise », proclament ARCHIER et SERIEYX (1985). Le capital humain constitue donc un atout que l'entreprise devra valoriser à travers la motivation au travail, le développement en lui du "sentiment d'appartenance" et de "participation" pour un rendement meilleur. Tout compte fait, quand il s'agit de la performance en entreprise, il est aussi question d'une gestion efficace et efficiente des ressources de celle-ci, notamment le capital humain. Denis MORIN (2009) dans un article de titre «les enjeux en ressources humaines », abonde dans

le même sens en dégageant les principales tendances pour une nouvelle logique de gestion. Il s'agit de la souplesse dans les structures et dans les organisations caractérisée par une réduction des paliers hiérarchiques, l'émergence d'une gestion stratégique, la décentralisation des pouvoirs vers les niveaux de l'organisation situés près de l'action ; la définition d'une culture organisationnelle offrant une vision commune de l'avenir de l'organisation à tous ses membres et assurant une cohérence à l'action. La conduite et la gestion des organisations imposent aux acteurs d'entreprises d'acquérir un ensemble de compétences afin de rester en adéquation avec l'environnement qui devient de plus en plus concurrentiel. Ceci est d'une grande nécessité puisque si une direction est clairement définie et communiquée à tous les niveaux, les collaborateurs se sentiront moins vulnérables au moment de prendre des initiatives.

Suivant la logique managériale, un système de gestion sans la prise en compte des éléments humains n'est pas de nature à promouvoir la performance d'entreprise. Si les employés ont le sentiment d'appartenir à l'entreprise, d'être écoutés et estimés, ils n'hésiteront pas à se mettre au service de la cause commune. Ils se soucieront moins de défendre leur propre intérêt, conscient que l'organisation y veillera. Cet état de fait n'est pas aisément perceptible au sein de la cellule de micro finance de l'Association NAFA (Nouvelle Alliance Fafa Alafia) où nous avons effectué un stage pratique. Afin d'apprécier l'influence du style de commandement des dirigeants sur le rendement de l'entreprise, plusieurs questions doivent être éclaircies. Il s'agit, entre autre de : Quel lien existe-t-il entre le comportement en terme de leadership des dirigeants et la motivation ainsi que le rendement des travailleurs ? Influence-t-il sur la performance d'une entreprise ? C'est pour mûrir notre réflexion sur ces questions que nous avons choisi « **styles de leaderships et performance d'une entreprise : cas de la cellule de micro finance de l'Association Nouvelle Alliance Fafa Alafia (NAFA) au Togo** » comme sujet de recherche. La présente étude est structurée en quatre chapitres. Le

premier aborde la question des fondements théoriques et est subdivisé en trois sous chapitres qui mettent en exergue la problématique, la clarification des concepts et la revue de littérature. Le deuxième chapitre précise le cadre de l'étude et la méthodologie suivie. Le troisième chapitre est axé sur la présentation et l'analyse des résultats. Enfin le quatrième chapitre fait état de la discussion et du commentaire des résultats.

CHAPITRE I : FONDEMENTS THEORIQUES

1-PROBLEMATIQUE

1-1 Mise en évidence du problème et question de recherche

Dans un environnement marqué par de profondes mutations et innovations, il s'avère impératif pour les entreprises d'améliorer leur performance afin de répondre aux attentes de plus en plus diversifiées de la clientèle. Dans le contexte actuel, le leadership n'est plus considéré comme « la théorie du grand homme»; il nécessite l'intervention de nombreuses personnes qui assument les fonctions de chefs de file. Les leaders devront être capables de créer et de recréer des plans stratégiques à long terme, d'élaborer des systèmes de régie interne propices à la survie et au développement de l'organisation, de concevoir des structures qui permettent de parvenir à un équilibre entre contrôle et souplesse, et de trouver des créneaux dans lesquels l'organisation puisse jouer un rôle et apporter une contribution unique en leur genre. Quand il s'agit de performance, cela passe par la motivation et le rendement des employés ; donc de l'importance à accorder au capital humain. Il suffit de penser à toutes les entreprises engagées sur une mauvaise pente, qui malgré une succession de consultants appelés à leur rescousse, de nouveaux plans et de nouvelles politiques, ne parviennent pas à tenir le cap. Il suffit de la nomination d'un cadre qui est à l'écoute du personnel, qui a une vision, qui motive, tout simplement d'un leader pour que ces entreprises se redressent comme par magie. Le leadership impose une idéologie suffisamment humaine à une époque dominée par le progrès technique. Il a une vision homocentrique c'est-à-dire centrée sur l'homme. Il faut noter aussi que les crises de civilisations se succèdent en se multipliant presque toujours, presque partout, elles passent du niveau d'une allergie aigue aux manifestations conservatrices d'une autorité archaïque et de la résistance au changement qui l'accompagne. Il ne s'agit pas nullement de substituer l'anarchie ou la démagogie à l'autorité traditionnelle, car la discipline reste la règle qui guide chacun à l'accomplissement

d'un devoir. Mais quand cette discipline devient excessive, elle débouche sur un style de gestion autoritaire. Ce dernier à la particularité de restreindre l'élan des employés à tendre vers la créativité et l'innovation. Il s'agit donc en reconnaissant la crise de l'autorité née de bouleversement humain, psychologiques et sociaux, des mutations scientifiques et technologiques et la place importante qu'occupe l'homme dans l'organisation, d'y répondre et de les dépasser en dégagant un nouveau style de leadership et de commandement plus adapté à la complexité des exigences et à la difficulté des relations humaines dans la conjoncture actuelle. De nombreux chercheurs, notamment dans les pays développés ont consacré d'importants travaux sur la même question. Ainsi dès 1943, Lippit et White (1943) conduisent une étude sur le comportement des enfants soumis à plusieurs styles de leadership et aboutissent à la conclusion que le style démocratique donne de meilleurs résultats en ce qui concerne la qualité du travail et la satisfaction des subordonnés. De même Coch et French (1948), Lewin et Bennet (1955) arrivent aux mêmes conclusions et démontrent la supériorité du style démocratique. Argyris (1966) et Herzberg (1968) aboutissent dans leurs travaux à la conclusion que le style de gestion participatif contribue davantage à motiver les employés. Les fondements théoriques des styles de leadership ont montré que toute organisation a plusieurs caractéristiques communes dont le but ou la finalité, les individus qui la composent, le pouvoir ou la hiérarchie, la culture d'organisation (les hommes travaillent en groupe et éprouvent le sentiment d'appartenance), et l'intérêt pour la production (les résultats, les bénéfices, la performance, les profits ou la mission). Aussi existent-ils plusieurs orientations de leadership. De ce point de vue, l'entreprise qui se veut performante ne saurait être seulement celle qui dispose des technologies les plus performantes mais encore et surtout des hommes qui vont mettre tout leur enthousiasme, leur passion et toute leur énergie à contribution pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Ceci met en exergue l'importance des ressources humaines, véritable clé de voûte de toute

réussite organisationnelle. Par exemple dans une entreprise où le rendement est privilégié et le facteur humain n'a aucune valeur, alors que pour la réalisation des objectifs visés toute organisation a besoin d'homme même si les procédés technologiques, les robots, les automates remplaçaient l'énergie humaine, il faut des hommes pour la planification et pour assurer l'entretien. D'ailleurs il ne peut avoir organisation si une personne agit seule, c'est le fait qu'il faille plus d'une personne pour accomplir un résultat qui crée l'organisation. Pour comprendre le leadership il est essentiel de réaliser que les actions d'un responsable sont dictées par un certain nombre de postulats qu'il émet par rapport à la façon d'utiliser l'autorité pour atteindre les buts de l'organisation, et ceci avec et par l'intermédiaire des hommes.

Les entreprises ont pour objectif principal de faire valoir leur produit auprès des consommateurs afin de conquérir des parts des marchés plus importants et de pérenniser leurs activités. Vers la fin du XX^{ème} siècle, c'est-à-dire dans les années 90 ce fût au Bénin l'avènement des CLCAM (Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel), PADME (Projet pour la l'Appui au Développement des Micro-Entreprises) et PAPME (Projet pour la Promotion et l'Appui Aux Petites et Moyennes Entreprises) ; au Togo de IDH (Investir Dans l'Humain) et FUCEC Togo (Faîtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit au Togo) qui offrent presque les mêmes prestations en terme d'accompagnement financier des petites et moyenne entreprises. Ces institutions arrivaient tant bien que mal à accompagner une bonne frange de la population dans leur activité. Face à la croissance démographique exponentielle, le seuil élevé de la pauvreté d'une part, et aux problèmes internes de gestion d'autre part, ces structures ne parviennent à pérenniser leurs activités. Ce constat ne se limite pas seulement à ces deux pays, il constitue la réalité de bon nombre de pays africains en voie de développement. C'est ainsi que les pouvoirs politiques de certains pays, pour pallier à ce problème ont fixé des objectifs afin de propulser le développement à la base. Une des

orientations de ces objectifs est la réduction de la pauvreté. Cet élan de redynamisation de la politique de développement ne saurait être l'apanage des institutions étatiques. Un véritable accompagnement du secteur privé à l'endroit des actions menées par les institutions gouvernementales sur le plan financier ou économique diminuera la souffrance des populations et améliorera du coût leur condition d'existence sociale. Par exemple, au Bénin, c'est le gouvernement même qui s'est investi dans ce domaine par la création d'un ministère chargé de la micro finance dont les structures décentralisées desservent les couches sociales féminines défavorisées dans le pays. Cela n'a pas empêché pour autant la prolifération des structures ou entreprises de micro crédit spécialisées dans l'octroi de crédits à des personnes physiques ou groupements dont les remboursements se font par échéances prédéfinies avec des intérêts relativement faibles. Comment s'organisent ces structures pour rester performantes sans toute fois s'écarter de leurs objectifs premiers ? Les responsables de ces structures assument-ils de façon efficiente leurs tâches de direction ? En plus de ces questionnements, les organisations actuelles doivent être en mesure de changer rapidement. Elles ont besoin d'un leadership capable de faire le lien entre l'organisation interne et la réalité extérieure afin d'améliorer la performance de l'organisation. Nous avons constaté qu'au sein de certaines organisations qu'il existe des dirigeants, managers et superviseurs qui réussissent à obtenir des résultats remarquables là où d'autres échouent. Une des explications tient au style de leadership qu'ils pratiquent. Notre motivation pour le sujet vient d'un constat personnel au sein de la cellule de micro finance de l'association NAFA (Nouvelle Alliance Fafa Alafia) au Togo. En effet depuis un certain temps on note une absence manifeste de volonté d'innovation dans le comportement des agents. Les différentes tâches assignées aux personnels s'exécutent, à la limite, de façon nonchalante ; sans abnégation ni engouement. A ces constats viennent s'ajouter des situations qui ne font qu'amenuiser les recettes de l'entreprise. Il s'agit des cas d'abus de confiance de

certaines agents qui n'enregistrent pas les montants régulièrement collectés auprès des groupements de bénéficiaires et les font passer sous formes d'impayés. Les agents semblent plutôt prioriser la recherche de leurs intérêts personnels au détriment de l'objectif premier de l'organisation : celui d'œuvrer dans le sens de la réduction de la pauvreté des couches vulnérables de la population. De plus on constate au niveau de la gestion du capital humain de l'entreprise, l'inexistante d'une politique réelle d'émulation des agents et la défaillance de model à suivre en terme de production. Ce qui fait que la structure roule à perte présentement et n'enregistre plus de bons rendements ni de bonnes performances. Ces observations ont suscité en nous quelques interrogations : Comment sont reparties au sein de l'entreprise les responsabilités en matière de leadership et de prise de décision ? Pourraient-elles induire une bonne performance ? En résumé la question fondamentale que suscite ce sujet est de savoir **Quelle est l'incidence des stratégies de direction sur le personnel des entreprises en vue de la réalisation de meilleures performances?**

1-2 Objectifs et hypothèses de recherche

a-Objectif général

L'objectif général de l'étude, est d'analyser l'interrelation qui existe entre le style de leadership et la performance d'une entreprise.

b-Objectifs spécifiques

Au nombre de deux, ils sont supposés faciliter l'atteinte de l'objectif général et s'énoncent comme suit.

1- Identifier les différents styles de leadership pratiqués par les responsables de la cellule de micro finance de l'association NAFA.

2- Apprécier l'effet de ces styles sur la performance de l'entreprise.

c-Hypothèses

En harmonie avec les objectifs spécifiques précédemment fixés, deux hypothèses ont été formulées. Ce sont :

1- La dimension du leadership démocratique semble inexistante dans le management des ressources humaines de la cellule de micro finance de l'association NAFA.

2- Un style de leadership approprié à l'organisation concourt à une bonne performance.

2- CLARIFICATION DES CONCEPTS

2-1 Style de leadership

D'abord un style est une manière d'utiliser, les moyens d'expression du langage propre à un auteur, à un genre littéraire. Quant au leadership, il tire son origine linguistique de la langue anglaise. Il est constitué de deux termes « leader et ship », le mot leader signifie dirigeant ; le mot ship désigne navire. Donc la notion de leadership fait allusion au fait de garder le cap pour que le navire atteigne sa destination. Dans le même emploi le mot ship a pris le sens du perfectionnement dans la pratique. D'après House, (2004) : page 15, il peut être défini d'une manière générale, 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 de « leader ». 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 (1991) 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. Le leadership d'un individu est, au sein d'un groupe ou d'une collectivité, la relation de confiance qui s'établit entre cet individu et la majorité des membres de ce groupe ou de cette collectivité dans la poursuite d'un objectif partagé. Cette relation est temporaire. Elle se manifeste par sa capacité à fédérer et

à mobiliser les énergies autour d'une action collective. Elle se traduit par une élection formelle ou informelle, explicite ou implicite, au cours de laquelle la majorité des membres du groupe reconnaît un des leurs comme le leader légitime et lui délègue son pouvoir de décision (leur liberté de décider). Le leadership se manifeste dans quatre principaux domaines : La politique avec pour illustration (*Mahatma Gandhi, Charles de Gaulle, Adolf Hitler, John F. Kennedy, Saddam Hussein, etc.*); les entreprises privées (*Coco Chanel, Anita Roddick, Richard Branson, Steve Jobs, etc.*); l'armée (*Lawrence d'Arabie, George Patton, Philippe Leclerc de Hauteclocque, etc.*); le reste, comprenant les associations (avec par exemple *Eleanor Roosevelt*), les organisations à but non lucratif (avec *Sœur Emmanuelle, l'abbé Pierre, Coluche, etc.*), le sport (*Ernest Shackleton, Olivier de Kersauson, etc.*), la direction d'orchestre (avec par exemple *Louis Armstrong*) ou encore le domaine religieux (*Jésus, Mahomet...*).

Pour le psychologue américain contemporain Robert Sternberg (1949), le leadership et la créativité sont intimement liés. D'une part, la créativité est une forme de leadership et, d'autre part, une des trois composantes du leadership est la créativité. Dans cette hypothèse : le leadership est une gestion créative.

Autrement on parle de leadership, formel ou informel, et l'un et l'autre peut se situer à divers endroits de l'organisation. Le leadership formel est exercé par ceux qui sont nommés ou élus à des postes leur conférant de l'autorité. Les leaders formels décident des orientations, s'assurent que les tâches sont accomplies et appuient le perfectionnement des ressources humaines. Le leadership informel, pour sa part, est exercé par des personnes qui deviennent influentes parce qu'elles possèdent les compétences ou les ressources recherchées ou appréciées par les autres.

Quant au style de leadership, c'est la façon de diriger, ou celle d'exercer son pouvoir, son autorité dans une organisation. Peut exercer un leadership un manager, un superviseur, un meneur de groupe d'homme, l'équipe d'une direction

ou d'une administration. Ces leaders doivent accomplir les objectifs de l'organisation à travers leur habileté à guider, motiver et intégrer les efforts des autres. Aussi leur rôle est d'arriver à créer une culture qui favorise et maintienne des performances qualitatives et quantitatives maximales, stimuler et utiliser la créativité, provoquer l'enthousiasme pour l'effort, l'innovation et le changement. Précisons qu'on parle d'un style de leadership efficace qui s'apprend et non d'un bon style de leadership. En 1964 Robert R. Blake et Jane S. Mouton ont suggéré cinq différents styles de leadership basés sur l'intérêt que le leader accorde soit à ses employés, soit à la production. La conduite du leader dépendra donc de son pouvoir, de la nature du travail de ses subordonnés et des relations qu'il entretient avec ces derniers. Il s'agit des styles suivant : Le style autocratique ; le style paternaliste; le style démocratique; le style collégial et le style nonchalant.

- Style autocratique : Un gestionnaire autocratique commande, prend toutes les décisions et exige de ses subordonnés qu'ils fassent leur travail exactement comme il le désire. Les subordonnés ne participent aucunement au processus décisionnel. D'ailleurs la communication se fait de sens unique (du haut vers le bas). Le gestionnaire centralise la prise de décision et refuse de déléguer son autorité dû au manque de confiance entre le gestionnaire et ses subordonnés. On peut comparer un gestionnaire autocratique comme étant un dictateur. Par contre, il est avantageux de façon où les décisions sont prises rapidement et aux personnes non instruites sont données des directives très précises et claires. La culture managériale hiérarchique et bureaucratique tend à favoriser des dérives autocratiques qui procèdent d'une idéologie managériale et qui représentent un risque d'aveuglement des dirigeants (Le Goff, 2000). Celui-ci se manifeste par des pratiques managériales telles que le «management par la peur ou par le stress», l'absence de dialogue avec les salariés, le refus de la contradiction en interne, voire le manque de respect vis-à-vis de collaborateurs, des attitudes cyniques, etc.

- Style paternaliste : En se préoccupant avant tout de la tâche à accomplir, le style paternaliste offre à ses subordonnés un bon salaire, d'excellents avantages sociaux, de saines relations de travail et cherche à améliorer la situation financière de ses travailleurs. Répandu après la crise américaine de 1929, ce style cherche à procurer un sentiment de sécurité à ses employés tout en se montrant généreux. Par contre, il n'y a pas place pour la négociation entre le gestionnaire paternaliste et ses subordonnés. D'ailleurs, ce style a perdu son efficacité lors de l'apparition des syndicats.

- Style démocratique : Un gestionnaire démocrate incite ses subordonnés à participer pleinement au processus décisionnel. Ce style s'oppose au style autocratique puisqu'il y a de la confiance entre le gestionnaire et les subordonnés. Le gestionnaire évite d'imposer ses idées et discute avec les employés avant de prendre une décision; il privilégie une communication bidirectionnelle. Le gestionnaire démocrate délègue son autorité à ses subordonnés; encourage la participation et délègue une indépendance aux employés. Tout en s'intéressant à l'aspect humain et la tâche à accomplir, le gestionnaire crée un climat de confiance en valorisant le travail d'équipe, le développement personnel et en offrant de l'aide morale.

- Style collégial : Ressemble beaucoup au gestionnaire démocrate. Il est efficace dans la direction du travail scientifique, des avocats, des médecins et d'autres spécialistes. Il occupe surtout sur les points de l'autonomie, la loyauté, l'amitié et l'esprit d'équipe. Les spécialistes, qui n'aiment pas qu'on leurs disent quoi faire, préfèrent travailler en groupe en sachant que chaque membres apporte une contribution précieuse.

- Style nonchalant : Ce style « laisser-faire » donne la chance au subordonné de déterminer ce qu'ils doivent faire et de quelle façon. Cette liberté totale fait partie du style de gestion « anti-leader » puisque le gestionnaire ne s'occupe pas de diriger le travail de ses subordonnés. Le style nonchalant croit qu'il est impossible

d'obtenir un bon rendement du fait qu'il y a présence de plusieurs conflits interpersonnels.

2-2-Performance

Selon le Petit Robert (2006), la performance est définie comme le résultat chiffré dans une compétition (sport, athlétisme) et le résultat optimal qu'une machine peut obtenir (mécaniste). Cette approche de sens commun trouve son application en gestion. La performance désigne, dans le champ de la gestion, de multiples signifiés qui s'articulent autour des trois sens primaires ci-dessous :

- La performance est succès : La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises, selon les acteurs ;
- La performance est résultat de l'action : A contrario au précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Traditionnellement « la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus » (Bouquin, 1986 :114) ;
- La performance est action : Dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps (Baird, 1986). Elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

Dans la plupart des usages du mot en gestion, performance contient simultanément deux de ces sens primaires. L'association la plus fréquente est celle du résultat positif de l'action. Ainsi, on désigne par contre-performance un résultat médiocre, décevant. La performance peut également être vue comme le processus, comme l'action qui mène au succès. Le succès ne se mesure pas seulement à posteriori, il se construit tout au long d'un processus de management qui définit, puis communique les résultats attendus, spécifie les activités à accomplir, contrôle les récompenses et l'information liées au résultat (Baird, 1986). De façon analogue, accompagner la stratégie, ce n'est plus seulement mesurer les réalisations, c'est aussi définir des plans d'actions à partir d'une analyse des

processus, des activités et de leurs enjeux stratégiques. En somme, la performance-action dépasse largement la performance- résultat.

D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). C'est cette conceptualisation de la performance qui est préconisée dans le cadre de la présente étude. La performance est un concept multidimensionnel, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles). On peut mesurer la performance de l'ensemble de l'activité à l'aide des indicateurs financiers, industriels (productivité) ou par le niveau d'atteinte des objectifs de l'organisation. Ces indicateurs permettent de localiser les défaillances tout au long de la chaîne.

2-3- L'entreprise

Etymologiquement ce terme dérivé de «**entreprendre**» date d'environ 1430-1440 avec le sens de «**prendre entre ses mains**». Aux environs de 1480, il prit l'acceptation actuelle de «**prendre un risque, relever un défi, oser un objectif**». Dans un contexte économique, l'entreprise est une structure économique et sociale comprenant une ou plusieurs personnes travaillant de manière organisée pour fournir de biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole). L'entreprise est une structure productive mais aussi un groupement humain car sa fonction d'intégration sociale est essentielle. Elle est une structure économique exerçant une activité de production de biens et/ou de services. Elles se définissent aussi en fonction de leur marché. Il faut distinguer ici la mission et le client. La mission répond à un besoin existant et le client achète le produit. Pour exister dans un environnement concurrentiel une entreprise doit satisfaire ses clients et générer un profit (ou bénéfice) c'est-à-dire réaliser un chiffre d'affaire supérieur à la

somme de ses coûts (salaire et charge, frais de fonctionnement, achat, impôt et taxe). Généralement les entreprises instaurent une hiérarchie parmi leurs employés. Ceux qui sont situés à un échelon inférieur (exemple : équipier, collaborateurs, employés) obéissent à ceux situés à un échelon supérieur (manager, cadre, chefs de projet). Dans une entreprise, il y a la direction qui est composée des personnes en charge de la gestion des affaires courantes de l'entreprise et du déploiement de la stratégie entrepreneuriale, les cadres qui sont des personnes en charge de la gestion et de la conduite des opérations par l'encadrement des ressources humaines appropriées, les salariés en charge de l'exécution des processus de production en liaison avec l'encadrement. Ils perçoivent un salaire en échange de leur travail fourni au sein de l'entreprise.

3- REVUE DE LITTERATURE

En évoquant les théories du leadership, Rojot (1999) rappelait récemment «Il y a probablement peu de domaines en gestion où il y a eu autant d'analyses, de recherches, de réflexions, et où les résultats soient à ce point complexes, difficiles à saisir, fluctuants et aussi peu l'objet de prescriptions claires et utilisables en pratique ». L'étude scientifique et systématique du concept de leadership dans le champ des sciences sociales ne remonte qu'au début des années 1930 Bass, (1990). Aujourd'hui, la thématique du *leadership* fait l'objet d'intérêts et d'interrogations renouvelées. Les raisons en sont multiples mais la principale tient sans doute à l'évolution même des structures des organisations et des membres qui les composent. Les fonctions de *leadership* dans l'entreprise sont amenées à évoluer, d'autant plus que le facteur humain se situe désormais au cœur de l'avantage compétitif de la firme. Il ne s'agit plus seulement de contrôler un travail prescrit et d'en sanctionner ou récompenser la réalisation, mais de mobiliser avant tout des hommes et des femmes vers l'atteinte d'objectifs organisationnels complexes. Ces modifications du travail conduisent les dirigeants à utiliser des outils plus « psychologiques » et à mieux prendre en compte les

dimensions émotionnelles du management. Dans ce contexte, toute mise en perspective ou essai d'organisation systématique de la littérature apparaît être un exercice à la fois nécessaire et complexe. C'est pourquoi, nous allons non seulement suivre la démarche de House et Aditya (1997) et Hunt (1999), en présentant la succession des principaux paradigmes qui ont émergé puis dominé l'histoire du concept scientifique de leadership au XX^e siècle (sans prétendre à l'exhaustivité au sein de chacun d'entre eux) mais aussi faire ressortir les rôles importants qui s'imposent aux leaders de nos jours.

Les approches désormais « classiques » du *leadership* regroupent trois grands paradigmes qui se sont succédé : le premier est focalisé sur les traits de personnalité du *leader*, le second est centré sur l'étude du comportement des *leaders* et le dernier s'est constitué autour de l'identification des situations auxquelles le phénomène de *leadership* est contingent. A partir de ces différentes traditions de recherche, de multiples approches du *leadership* ont été développées depuis les années 1970. Elles offrent un panorama a priori éclaté du champ, mais tendent à se regrouper pour former un nouveau paradigme axé sur les dimensions charismatiques du *leadership*.

- Le paradigme des traits de personnalité du *leader* : Les premières recherches sur le *leadership* ont cherché à identifier des caractéristiques individuelles universelles susceptibles de distinguer les *leaders* des autres personnes, comme par exemple l'âge, le sexe, l'apparence physique ou l'énergie. Cette approche a largement dominé le champ entre les années 1930 et 1950, et on en trouve une présentation exhaustive dans l'ouvrage de Stogdill (1948). Elle se caractérise par des fondements théoriques relativement faibles qui renvoient au développement alors embryonnaire des théories psychologiques de la personnalité – et en conséquence par des investigations empiriques ne remplissant pas des conditions de réplcation et de validation satisfaisantes House et Aditya (1997). Un consensus a progressivement émergé autour de l'idée qu'il était impossible de tracer le portrait

d'un leader universellement efficace et il a fallu attendre le développement de nouvelles méthodes issues de la psychologie pour voir ressusciter cette approche au début des années 1970 et durant les années 1980. Ce courant rénové a considérablement nuancé les ambitions de départ, en montrant que seules certaines prédispositions (telles que le *self-monitoring*) étaient susceptibles d'influencer le comportement d'un *leader*, que ce type de causalité personnalité/comportement n'était pas également valable pour tous les individus Ben et Allen (1974) et que ces dispositions n'avaient tendance à s'exprimer qu'en fonction de situations données Mischel (1973) ; Schneider (1983) et sur une période de temps relativement courte House, Shane et Herold (1996). Les développements les plus récents s'articulent autour des caractéristiques des *leaders* par rapport à la motivation et à la capacité d'influence sociale McClelland (1985). Ils mettent en avant le rôle de la flexibilité comportementale et de la sensibilité sociale des *leaders* Zaccaro *et al.* (1991). Depuis quelques années, plusieurs recherches présentent les traits de personnalité suivants (cf. tableau I) comme les plus déterminants dans l'exercice du leadership.

Tableau I: Les traits des personnalités

Attributs	Traits de personnalité
• Capacités cognitives	<ul style="list-style-type: none">o Intelligence généraleo Capacité de pensée créative
• Personnalité	<ul style="list-style-type: none">o Extroversiono Consciencieuxo Stabilité émotionnelleo Ouverture aux expérienceso Agréableo Des résultats au test de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) qui tendent vers l'extroversion, l'intuition, la pensée et le jugement
• Motivation et besoins	<ul style="list-style-type: none">o Besoin de pouvoiro Besoin d'accomplissemento Motivation à mener
• Capacités sociales	<ul style="list-style-type: none">o Autocontrôleo Intelligence socialeo Intelligence émotionnelle
• Habilités en résolution de problèmes	<ul style="list-style-type: none">o Construction des problèmeso Capacité à générer des solutionso Métacognition, soit apprendre à apprendre
• Savoir tacite	

Zaccaro, Kemp et Bader (2004) traduction libre

La personnalité est l'attribut le plus étudié parmi les 6 traits présentés. Beaucoup d'études ont examiné la relation entre le leadership et le *Big Five Model*, modèle très populaire en psychologie. La plupart des études ont démontré un lien robuste entre le leadership et chacun des facteurs de personnalité du *Big Five*. (cf. tableau II)

Tableau II: Le Big Five : cinq grandes dimensions de la personnalité

Peu	←		→	Beaucoup
Tranquille Retiré	←	Extroversion	→	Énergique Besoin de pouvoir
Facilement irritable Pessimiste	←	Agréable	→	Chaleureux Bonne nature
Impulsif Téméraire	←	Conscience	→	Responsable Orienté sur l'objectif
Tendu Faible confiance en soi	←	Stabilité émotionnelle	→	Stable Confiant
Voit tout en noir et blanc Peu de sujets d'intérêt	←	Ouverture aux expériences	→	Curieux Ouvert d'esprit Orienté sur l'apprentissage

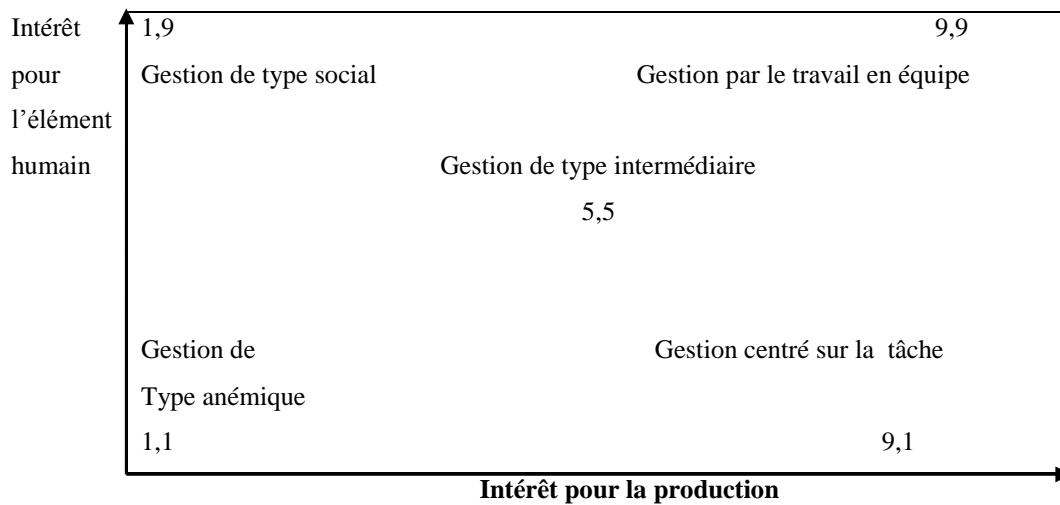
Hogan, Curphy et Hogan; adapté de Yukl (2002) et Daft (2005) traduction libre

Les leaders obtenant des pointages élevés à toutes les dimensions sont ceux qui connaissent le plus de succès. Bien qu'il s'agisse de la première génération de modèles de leadership, elle est encore populaire et pertinente ; les travaux qui présentent le leader comme la source du succès de certaines entreprises, par exemple les travaux de Laurent Lapierre (1985-2005), sont souvent campés dans cette perspective. Mais le désenchantement lié à l'impossibilité de caractériser de manière universelle un *leader* va d'abord conduire les chercheurs à se détourner de ce mode d'investigation durant les années 1950 : puisqu'il apparaît impossible de savoir qui est « Le » *leader*, l'attention sera désormais portée sur ce que font les *leaders*.

- Le paradigme du comportement du *leader* : L'approche comportementale du *leadership* s'est développée entre les années 1950 et 1970. Les recherches s'effectuaient soit en observant directement les comportements des *leaders* en laboratoire, soit en demandant à des individus de décrire les comportements

d'individus en position d'autorité. Les différents types de comportements ainsi relevés étaient ensuite reliés à des critères d'efficacité variés. Trois groupes de recherche ont particulièrement contribué au développement de cette approche : celui de Robert Bales et de ses associés à Harvard Bales (1954), les membres du *Ohio State Leadership Center* Stogdill et Coons (1957) et enfin les membres de l'*Institute for Social Research* de l'université du Michigan (Kahn et Katz (1953) ; Likert (1961). Les deux principaux apports de cette école seront d'une part l'identification de deux grandes classes de comportements du *leader* avec une distinction entre les comportements orientés vers les tâches et les comportements orientés vers les personnes, et d'autre part le raffinement de l'analyse de chacune de ces classes de comportements House *et al.* (1997). Ce paradigme partage certaines caractéristiques avec les théories fondées sur les traits de personnalité : les études portent en général sur des individus situés au bas de l'échelle organisationnelle et les *leaders* étudiés effectuent des tâches d'observation et de supervision (à un niveau plutôt opérationnel). Elles se fondent plus rarement sur l'étude du comportement de managers situés à des niveaux hiérarchiques élevés et elles utilisent souvent des questionnaires où les individus rapportent le comportement d'un *leader* ex-post. Enfin, elles sont en grande partie inductives et manquent de fondements conceptuels House *et al.* (1997). S'inscrivant dans la mouvance des travaux de l'Université d'Ohio, la grille de Blake et Mouton (cf. tableau III) est certainement l'un des modèles de comportement du leader le plus connu. Développée d'abord en 1964, puis mise à jour quatre fois depuis, la grille est divisée en quatre-vingt-neuf cases (9*9) qui représentent chacune une combinaison unique d'intérêt pour l'élément humain et d'intérêt pour la production (la tâche, la structure). Blake et Mouton ont décrit cinq de ces combinaisons.

Tableau III : La grille de Blake et Mouton



- Le gestionnaire (1,1) est qualifié d'anémique. Il ne s'occupe de rien et tente systématiquement d'éviter les décisions et les confrontations;
- Le gestionnaire (1,9) pratique une gestion de type « social ». Contrairement au gestionnaire (9,1), il se désintéresse de la production et du rendement pour se centrer uniquement sur le maintien de relations harmonieuses à l'intérieur de son équipe.
- Le gestionnaire (5,5) est l'intermédiaire entre les types (1,9 et (9,1). Il cherche un compromis satisfaisant entre les besoins de l'employé et les besoins de l'organisation. Il oscille d'une préoccupation à l'autre et, en bon politicien, manipule les gens selon les situations.
- Le gestionnaire (9,1) est centré uniquement sur la tâche. Il considère son employé comme un outil de production. Il organise son travail de façon minutieuse et le contrôle par des normes, des procédures et des mesures disciplinaires à l'occasion.
- Le gestionnaire (9,9) préconise le travail en équipe. Il fait participer son équipe aux décisions et accorde beaucoup d'importance et à la tâche et aux individus. »
(Tiré de Côté et al, 1986, p. 214-215)

Selon Blake et Mouton, le type de leader 9,9 est le plus efficace dans toutes les situations. Les tenants de cette théorie universaliste prétendent que l'adoption du

type 9,9 permettrait l'amélioration de la performance, la diminution des taux d'absentéisme et de départ, et l'augmentation de la satisfaction des employés Manda (2005).

Tout comme l'approche par les traits de personnalité, ces théories s'attachent à caractériser un comportement de *leadership* universel et idéal, et tout comme le précédent paradigme, elles ne sont pas parvenues au résultat recherché : les recherches empiriques n'ont pas permis de montrer lequel des deux types de comportement était le plus efficace. Absents de la littérature scientifique depuis les années 1970, les modèles axés sur les comportements demeurent populaires auprès des firmes de consultations et des gestionnaires d'entreprises. À titre d'exemple, en 2000, D. Goleman a présenté les résultats d'une étude menée par la société de conseil Hay/McBer, où l'on identifiait six types de comportement de leadership ayant un impact sur les résultats financiers d'une entreprise. Pour présenter ces résultats, nous empruntons le tableau suivant (cf. tableau IV) à Blais et Sinclair-Gagné (2002).

Tableau IV : Les conduites de leadership

STYLES	CARACTERISTIQUES	PHRASES TYPIQUES	IMPACT SUR LE CLIMAT DE TRAVAIL
Galvanisant	Mobilise en fonction d'une vision	« Vous serez fiers de pouvoir dire : j'y étais ! »	Très positif
Partenaire	Emphase sur les liens affectifs et l'harmonie	« Nous formons tous une grande famille ... »	Positif
Démocratique	Cherche les consensus par la participation	« Qu'en dites-vous ? Etes-vous d'accord ? »	Positif
Entraîneur	Développer les gens pour l'avenir	« Allez-y ! Vous en êtes capable... »	Positif
Gagneur	Véhicule des critères de performance élevés	« Faites ce que je fais, et tout de suite ! »	Négatif
Autocrate	Exige des ajustements immédiats	« Faites ce que je dis. »	Négatif

Blais et Sinclair-Gagné (2002)

Il ressort de cette étude que le style « galvanisant » produit l'impact le plus positif sur le climat de travail et que les leaders performants adaptent leur style aux circonstances. Ce constat nous permet d'enchaîner avec les prochaines générations de modèles, celles qui ne concentrent pas exclusivement leur attention sur le leader, mais sur l'interaction entre lui, les subalternes, la situation, le contexte, soit tout autant de variables pertinentes pour analyser et comprendre le phénomène du leadership. Les efforts théoriques postérieurs viseront donc à expliciter l'ensemble des facteurs situationnels susceptibles d'influer sur les liens entre l'expression de traits de personnalité et/ou de comportements spécifiques et l'efficacité du *leadership*.

- Le paradigme des théories de la contingence : Les premiers efforts de conciliation des résultats contradictoires des recherches précédentes à travers une analyse contingente remontent à la fin des années 1960 avec les travaux de Fiedler (1967), mais c'est durant les années 1970 et 1980 que vont se développer de manière systématique des théories visant à relier l'efficacité du *leadership* aux variables de personnalité et de comportement et simultanément à des facteurs situationnels. Les facteurs situationnels pris en compte par les différents auteurs sont nombreux et variés. La première théorie de Fiedler se focalise sur la notion de contrôle situationnel (variable traduisant le degré avec lequel le *leader* contrôle ou influence un processus au sein d'un groupe dans une situation donnée) et les motivations du *leader*. Hersey et Blanchard (1982) mettent en exergue la maturité des suiveurs comme facteur conditionnant l'efficacité de différents styles de *leadership* (théorie du cycle de vie). (cf. tableau V)

Tableau V : Théorie situationnelle du leadership (Hersey et Blanchard)

Degré de maturité des subalternes		Style de leadership approprié
Faible	→	Directif Très centré sur les tâches Peu centré sur les relations
Moyen	→	Supporter Très centré sur les tâches Très centré sur les personnes
Élevé	→	Participatif Peu centré sur les tâches Très centré sur les relations
Très élevé	→	Répartiteur Peu centré sur les tâches Peu centré sur les relations

(Adapté de Daft, 2005)

La théorie chemin-but (*path-goal*) se centre sur la capacité des *leaders* à faire croire à leurs subordonnés que les résultats qu'ils apprécient positivement peuvent être atteints grâce à un effort sérieux de leur part House (1971). Cette théorie suppose quatre styles différents de leadership et trois variables déterminantes dans le processus de leadership. Il s'agit du style du leader, des caractéristiques des subordonnés et de l'organisation du travail. Le tableau suivant illustre l'ensemble des liens entre les variables, leurs dimensions respectives et les cohérences à respecter. (cf. tableau VI).

Tableau VI : Les liens entre les variables de la théorie chemin-but (path-goal)

Comportement du leader	Caractéristiques des subordonnés	Caractéristique des tâches
Directif	Besoin de sécurité	Ambiguës Règles imprécises Complexes
De support	Besoin social et d'affiliation	Répétitives Mécaniques Non stimulantes Banales
Participatif	Besoin d'estime de soi et de contrôler	Ambiguës Imprécises Non structurées
Centré sur les résultats	Besoin de réalisation de soi	Ambiguë Stimulantes Complexes

(Adapté de Northouse 2004)

Enfin, parmi les théories les plus raffinées se situant dans cette perspective, on peut relever les approches décrivant l'efficacité des différents styles de *leadership* en fonction des caractéristiques du processus de prise de décision au sein duquel s'inscrit l'activité du *leader* et de ses suiveurs (théories de Vroom & Yetton (1973) ; Vroom et Jago, (1988) ainsi que les travaux expliquant l'efficacité du *leader* par ses capacités cognitives et son expérience, ainsi que des facteurs tels que le stress subi par le *leader* et ses suiveurs (théorie des ressources cognitives de Fiedler et Garcia, 1987).

- L'affirmation du paradigme néo-charismatique : A la fin des années 1970 et au début des années 1980, la recherche sur le *leadership* est encore dominée par le paradigme contingent dont le mode d'investigation avait pour conséquence de fragmenter le domaine, chaque théorie se focalisant sur certaines dimensions situationnelles et peu d'efforts étant fournis pour proposer un nouveau cadre intégrateur. C'est alors qu'un faisceau de recherches va converger vers la prise en compte du charisme du *leader* comme variable d'analyse centrale avec le développement de la théorie du *leadership* charismatique de House (1977), de la

théorie du *leadership* transformationnel Burns (1978) ; Bass (1985), puis de la théorie de l'attribution du charisme de Conger et Kanungo (1987) et enfin d'analyses centrées sur la vision du *leader* Sashkin (1988) et Nanus (1992). Bien que l'étude du charisme s'ancre dans des traditions d'analyses beaucoup plus anciennes – en sciences politiques et en sociologie notamment (dans la lignée des travaux de Max Weber) – la prise en compte de cette dimension donnera un nouveau souffle au domaine théorique du *leadership* et contribuera largement à son intégration et à sa régénération entre les années 1980 et 1990. Les dirigeants *leaders* se voient désormais distingués des dirigeants gestionnaires et même opposés à ceux-ci : tandis que les seconds mettent l'accent sur le contrôle et la rationalité, les premiers transmettent une vision et ont un charisme qui leur permet de motiver avec intensité les suiveurs Zaleznik (1977). Parmi les dirigeants, on identifie les *leaders* transactionnels, qui conçoivent leur relation avec les suiveurs comme une forme d'échange contributions/rétributions ou sanctions/récompenses, qui sont opposés aux *leaders* transformationnels qui ont la capacité de transcender la situation en imposant une vision et de modifier en conséquence le comportement de leurs suiveurs pour en faire de véritables agents de changement. Les qualités du *leader* transformationnel intègrent le charisme, ainsi qu'une capacité à motiver ses suiveurs en tenant compte de leurs besoins et de leurs aspirations.

Si ces approches néo-charismatiques coexistent aujourd'hui dans la littérature avec des travaux relevant des paradigmes précédents et des théories émergentes, elles deviennent largement dominantes.

De nos jours, le leader joue un rôle important dans les moments de remise en question. Il est avant tout un visionnaire et un agent de changement. Visionnaire, car il doit avoir une idée précise des changements à apporter et de ce qui est susceptible de se produire plutôt qu'une idée des changements réels. Agent de changement, parce qu'il ne doit pas seulement amorcer le changement mais il

doit également implanter une culture de changement, ce qui est une tâche lourde et fort risquée. Quand on parle d'un style de leadership efficace il y a la perception et l'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 faire sa part. 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. Il doit également comprendre que chaque personne aura des motivations différentes et ce, dans des situations différentes. Le leader fait sentir aux membres de son équipe qu'il a confiance en eux et que chacun des membres est important, unique et respecté pour ce qu'il réalise. Il favorise la plus grande participation possible et permet également à chacun de s'épanouir et de bénéficier du travail d'équipe. Une des principales activités du leader est de favoriser la participation interactive et judicieuse et ce, souvent par l'entremise du travail d'équipe. 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. Cela consiste plutôt à appuyer sa capacité de persuasion sur des éléments qui sont à la fois rationnels et émotifs. 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.

Comme chacun le sait, il n'existe aucune recette miracle pour motiver les gens. La motivation vient d'une source intérieure. 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 et comment ces

motivations s'articulent. Les membres de son équipe, en sentant leurs besoins comblés, développeront alors un sentiment d'appartenance. Pour ce faire, le leader doit créer une ambiance de travail dynamique, où chacun peut canaliser son énergie en vue d'assurer le succès de ses actions individuellement. Le leader encourage également les membres de son équipe à contribuer par leurs idées, leur travail et leur soutien. Il joue également un rôle de médiateur c'est-à-dire, il devra faire face à différents types de conflits au sein de son équipe. Des conflits peuvent aussi survenir à la suite d'une décision concernant les moyens à prendre pour atteindre les objectifs ou la répartition des ressources. Ces tensions peuvent aussi découler d'un conflit de personnalité entre certains membres de l'équipe. Dans son rôle de médiateur, le leader se rend compte, premièrement, qu'une situation problématique existe. Ensuite, il l'analyse et l'évalue, afin de déterminer si la cause du problème est externe ou interne. Le leader doit faire attention à la manière dont il intervient. En se concentrant sur la personne elle-même, il devient alors sensible aux perceptions et aux réactions émotives à son égard des personnes impliquées dans le conflit. Par contre, s'il se concentre sur le processus plutôt que sur la personne, il contribue au succès de son équipe et permet à chacun d'être objectif et de trouver une solution. Un bon leader ne met jamais son intégrité en jeu. Il est jugé sur ses actes. Il doit faire attention de ne pas promettre plus que ce qu'il peut offrir, car cela amènerait alors les membres de son équipe à douter de leur leader et à commencer à remettre en question son intégrité et sa bonne foi. Les personnes préfèrent en général suivre un individu à qui ils peuvent se fier, même s'ils ne sont pas toujours d'accord avec lui, plutôt que de suivre quelqu'un avec qui ils sont d'accord, mais qui change fréquemment d'idée. Un bon leader sait ce qu'il veut, communique efficacement ses intentions, transmet sa force et son dynamisme aux autres. Il sait également s'il doit poursuivre son action ou bien se réorienter pour améliorer le bien-être de son équipe. L'apport de Robert R. Blake et Jane S. Mouton, en élaborant leur *grille de gestion* (1985), a mis l'accent sur les

comportements, leurs déterminants et les possibilités de choix qui s'offrent aux leaders. Possibilités qui, exploitées avec parcimonie permettraient aux leaders de rehausser les performances organisationnelles.

Depuis la rupture avec le modèle Taylorien des organisations, le concept performance a changé de nature. Elle a été pendant longtemps réduit à sa seule dimension financière (dimension unidimensionnelle). Aujourd'hui, avec les changements organisationnels multiples, la performance doit être entendue dans une acceptation large, appréhendée à sa dimension financière et opérationnelle (dimension multiple). La performance dans son sens global, s'entend comme le degré de réalisation des objectifs dans une entreprise. Elle permet d'avoir une vision d'ensemble dans une approche multiple. Or dans une entreprise, les objectifs sont multiples et parfois contradictoires si bien qu'il serait illusoire de vouloir évaluer la performance de l'entreprise de manière uniforme en se basant sur un seul critère. Elle nécessite des mesures d'appréciations pertinentes et suffisamment élaborées, qui tiennent compte d'un ou plusieurs critères. De ce point de vue, la performance elle-même sera perçue comme un objectif à atteindre. E. M. Morin (1994) recense quatre grandes approches théoriques de performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. Le regard porté sur la performance guide les préconisations en matière de l'évaluation.

L'approche économique repose sur la notion centrale des objectifs à atteindre. Ces derniers traduisent les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont souvent énoncés en termes économiques et financiers. L'illustration de cette approche est reflétée dans la récente étude de J. Caby (1996) qui souligne les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour lui, la création de valeur passée ou anticipée se fonde sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividende raisonnée en fonction des investissements futurs encore, sur une préférence pour les financements externes. La performance s'apprécie à travers la

rentabilité économique. Celle-ci a pour but de mesurer l'efficacité de l'ensemble des capitaux utilisés, l'évolution des ventes c'est -à -dire de juger de la capacité de l'entreprise à réaliser un bénéfice. L'approche sociale de la performance découle des apports de l'école des relations humaines. Elles mettent l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. R. E. Quinn et J. Rohrbaugh (1981) indiquent que cette approche ne néglige pas les autres aspects de la performance mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par B.M. Bass qui, dès 1952, enjoint de considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Néanmoins l'acceptation de cette hypothèse dépend du postula suivant : atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers. L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes, comme étant trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social dispose de ressources et moyens, remplit les objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres.» B.S.Georgopoulous, A.S.Tannenbaum (1957, p.535). La dernière approche qualifiée de politique par E.M. Morin repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. .

Assez de théoriciens ont essayé d'élaborer des indicateurs permettant d'évaluer la performance dans une organisation. Morin et aliis (1994) proposent une instrumentation du concept qui vise à donner à la mesure de performance une certaine crédibilité. Bien que les difficultés d'opérationnalisation soient nombreuses et que le concept soit dimensionnel, des indicateurs de performance plus riches peuvent être développés. Ils retiennent quatre critères de mesure de la

performance organisationnelle. Il s'agit de la pérennité représentée par la qualité du produit/service, rentabilité financière et compétitivité ; l'efficacité économique mesurée par l'économie des ressources et la productivité ; la valeur des ressources humaines, avec comme indicateur la mobilisation, le développement personnel, le rendement et le climat social ; et enfin, la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes qui se matérialise par la satisfaction des bailleurs de fonds, de la clientèle, des organismes régulateurs et de la communauté. D'autres études ont recours à une batterie de ratios dont la plupart ne constitue pas des ratios de rentabilité stricto sensu. Charreaux (2000) utilise en dehors de ratios de rentabilité, des ratios d'activité, des ratios de marge (ou de profitabilité), tel que le résultat net / ventes ou de productivité comme : ventes / effectif ou résultat net / effectif voire des ratios représentant l'effort d'investissement, l'équilibre financier. Ces derniers sont utilisés à titre complémentaire. Ils seront plutôt utilisés comme variables explicatives de la formation ou de l'évolution de la performance.

Par ailleurs, Churchill (1979) a proposé dans le cadre de la mesure de la performance, une démarche méthodologique, connue sous le nom de paradigme de Churchill, visant à mobiliser les connaissances concernant la théorie de la mesure ainsi que les techniques appropriées pour améliorer dans une procédure systématique. Ce paradigme sous-tend la démarche de Spriggs (1994). Les travaux de Spriggs et de Kumar proposent des outils de mesure pour évaluer les différentes facettes de la performance identifiées. La méthodologie de leur démarche consiste à la construction de questionnaire et à l'analyse de données déclaratives recueillies par ce moyen. Les outils proposés visent à mesurer les différentes facettes de la performance difficile à appréhender et non observable au moyen d'un simple questionnaire. Toutefois, lorsque les indicateurs de la performance sont directement observables, l'instrument de mesure proposé plus haut entraîne des biais considérables. C'est la raison pour laquelle la productivité occupe une place centrale dans l'évaluation de la performance. Parsons (1994) dresse un excellent

panorama des différentes mesures de productivité. Cette réflexion sur les indicateurs de productivité peut sembler restrictive mais les indicateurs les plus perfectionnés peuvent offrir une vision globale de la performance organisationnelle, une vision élargie de la productivité. Ces outils sont développés en interne et visent à l'évaluation des hommes.

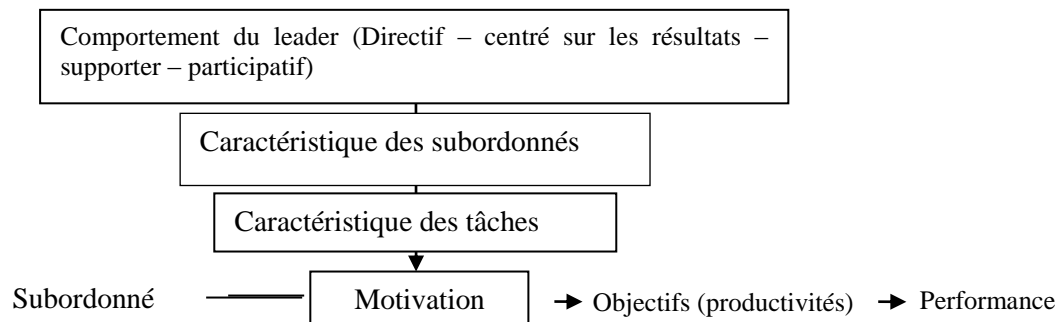
Dans le cadre des études antérieures portant sur les impacts des pratiques de GRH sur la performance des entreprises, les chercheurs ont retenu différents indicateurs reliés tantôt de près (interne), tantôt de loin (externe), aux activités de cette fonction. Les études de Liouville et Bayad (1995) ont permis de regrouper les indicateurs selon qu'ils soient internes (performance sociale), intermédiaires (performance organisationnelle) ou externes (performance économique). La satisfaction, l'absentéisme et le taux de roulement des employés sont des indicateurs internes (performance sociale) retenus lors des études antérieures mettant en relation les pratiques de GRH et la performance des entreprises. (Liouville et Bayad, 1995). La productivité, la flexibilité, l'innovation et la satisfaction des clients sont des indicateurs intermédiaires utilisés pour mesurer la performance organisationnelle (Way, 2002). Enfin, le taux de rendement de l'actif, le taux de rendement des fonds propres et le prix des actions se rangent parmi les indicateurs externes servant à mesurer la performance économique.

De nombreux théoriciens ont présenté le capital humain de l'entreprise comme une source d'avantage concurrentiel durable et la gestion de ce capital est perçue comme l'ultime déterminant de la performance. Pourquoi le style de leadership serait-il lié à la performance de l'entreprise ? Quelle serait la nature de cette relation ? Quelles sont les conclusions des études empiriques sur la question ?

En se référant à la définition de la performance développée plus haut, nous nous situons dans une approche positiviste de la performance. Celle-ci est définie comme un résultat positif d'une action et l'une des finalités de notre travail est

d'étudié l'influence du style de leadership sur la performance de l'entreprise. Deux approches sont couramment évoquées dans la littérature, apportant des explications sur les sources de la performance. Il s'agit de l'approche économique et de l'approche organisationnelle. Selon *l'approche économique*, les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise, celle-ci étant surtout due à des facteurs externes à l'entreprise. Par contre pour *l'approche organisationnelle*, la performance de l'organisation est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. Au début des années 1980, cette seconde approche est confortée par la théorie des ressources internes Barney, (1995). Selon cette théorie, les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement. La réflexion sur les sources de la performance de l'entreprise affirme que le style de leadership et la manière de gérer sont en relation étroite avec le succès de l'entreprise. Robert House (1971) affirme, les subordonnés seront motivés s'ils se croient capables d'accomplir leur travail, s'ils croient que leurs efforts seront productifs et récompensés à leur juste valeur. Le leader vise à bonifier la performance et la satisfaction de l'employé en stimulant sa motivation. Le leader doit adapter son style aux besoins des subordonnés dans le cadre d'un travail donné. Pour ce faire, il lui faut d'abord comprendre ce qui motive ses subordonnés. Puis, il agit afin de compléter ou de suppléer à tout ce qui entrave l'employé dans l'atteinte des objectifs souhaités dans le cadre du travail offert. À cet effet, le leader fournira l'information, les récompenses, ou tous autres éléments susceptibles de contribuer au succès de cette démarche. Par exemple, si les récompenses ne correspondent pas aux attentes des subordonnés, le leader s'assurera de les ajuster. Le schéma suivant illustre ce concept.

Tableau VII : Effet du style de leadership sur la performance



Théorie path-goal. Tiré et adapté de Northouse (2004)

Selon des auteurs comme LE LOUARN (2001), les pratiques de la gestion des ressources humaines, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur le capital humain et, par la suite, des résultats indirects sur les plans organisationnel, financier et de la valeur de l'action. A ce jour, deux approches ont été développées pour tenter d'expliquer la relation entre les pratiques des Ressources Humaines notamment le style de leadership et la performance de l'entreprise. Il s'agit de l'approche dite « universelle » et celle dite « de contingence ». L'approche universelle postule une relation directe entre les différentes pratiques de gestion des individus au sein de l'organisation (best practices) -prises de manière isolée ou dans un système (grappes)- et la performance organisationnelle HUSELID (1995) et PFEFFER (1994). En revanche, l'approche de contingence postule que l'impact des pratiques des Ressources Humaines sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise WRIGHT et AL. (1995) ; JACKSON *et AL.* (1989) : plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est important et plus l'influence de la GRH sur la performance organisationnelle est forte. Dans la même logique, WRIGHT et AL. (1995) affirment que les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec leurs stratégies. La relation peut être également envisagée dans le sens inverse : les entreprises

affichent de bonnes performances lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel. L'absence d'unanimité sur la nature du lien entre le style de leadership et la performance ne réduit pas cependant l'utilité évidente d'une évaluation de la contribution de cette fonction au succès de l'entreprise.

Dans une étude menée auprès de 178 PME et 386 grandes entreprises britanniques, BRYSON (1999) montre que certaines pratiques liées au style de leadership affectent différemment la performance des PME et des grandes entreprises. Les pratiques retenues par l'auteur pour ses travaux sont : la tenue de réunions entre les supérieurs hiérarchiques et le personnel, la diffusion régulière d'informations écrites à tout le personnel, le recours systématique à la chaîne hiérarchique pour des communications s'adressant à tout le personnel, le programme de rémunération incitative, le programme de suggestions et de consultation du personnel pour la résolution de problèmes. Les résultats indiquent que seules les pratiques de recours systématique à la chaîne hiérarchique et de recours à des pratiques de communication directes sont associées significativement à une meilleure performance financière. Ce résultat est confirmé pour les PME mais devient moins évident pour les grandes entreprises. Cependant, certaines combinaisons de pratiques telles que le recours systématique à la chaîne hiérarchique associée à un mode de communication direct avec le personnel, représentent la meilleure combinaison de pratiques appliquées en contexte de PME.

CHAPITRE II : CADRE DE L'ETUDE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

1-CADRE DE L'ETUDE

1-1 Situation géographique

Le cadre de notre étude est situé en république togolaise. D'une superficie de 56790 Km², le pays est limité au Nord par le Burkina Faso, à l'Ouest par le Ghana, à l'Est par le Bénin et au Sud par une façade maritime de 50 Km sur le Golfe de Guinée.

a-Organisation administrative

La république du TOGO est divisée en 5 régions administratives (les Savanes, la Kara, la Centrale, les Plateaux et la Maritime) découpées en 30 préfectures et sous préfectures. La langue officielle parlée est le Français. Les deux principales langues nationales sont le Ewé et le Kabyè. Les principales villes du Togo sont : Lomé (700.000 habitants) ; Sokodé (51.000 habitants) ; Kara (30.000 habitants) et Kpalimé (30.000 habitants).

b-Secteur de la micro finance dans le contexte social togolais

La micro finance est considérée comme un élément essentiel dans la lutte contre la pauvreté et l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), notamment celui de réduire de moitié la pauvreté d'ici à 2015. En effet, l'accès de manière efficiente et durable aux services de micro finance permet aux pauvres et aux micros entrepreneurs de mieux gérer leurs risques, acquérir des actifs, réguler leur consommation, conduire des activités rentables, accroître leurs capacités à générer des revenus. Au Togo, les services de micro finance sont assurés par un secteur informel et le secteur formel régi par le cadre légal et réglementaire en vigueur (institutions mutualistes, coopératives d'épargne et de crédit, institutions de crédit direct, projet ou ONG à volet crédit). Dans ce contexte, la micro finance constitue l'offre d'une large gamme de produits et services financiers, tels que les dépôts, le crédit, les services de paiement, le

transfert d'argent et les assurances aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leur micro - entreprise. Les institutions de micro finance (IMF) sont les structures dont la principale affaire est la fourniture de ces services de micro finance.

1-2 Aperçu historique de l'Association NAFA

Créer le 1^{er} Août 2008 conformément à la loi N°40-484 du 1^{er} juillet 1901 en république Togolaise, NAFA (Nouvelle Alliance Fafa Alafia) est une association apolitique, non confessionnelle à but non lucratif. Elle à été initiée sous l'impulsion d'un consortium d'opérateurs économiques ayant à sa tête le sieur Parfait DJIBENOU. Depuis sa création l'association est parrainée par son excellence Mr Faure Essozimna GNASSIGBE, Président de la république Togolaise. Le but de l'association est d'œuvré pour le développement des communautés à la base.

1-3 Organisation structurelle et administrative

Conformément aux textes organiques (statuts et règlement intérieur), l'Association NAFA est un instrument de politique qui œuvre pour le développement des communautés à la base. Afin d'atteindre de manière efficiente ses objectifs ; toute entreprise doit mettre en place une structure de direction solide situant ainsi les responsabilités et tâches à chaque niveau donné ainsi que les différentes relations hiérarchiques existant entre les services. Ainsi, pour permettre aux membres de l'organisation de bien connaître et comprendre les relations existant entre eux, les organes suivants ont été mis en place :

a- L'organe fonctionnel

Il regroupe l'Assemblée Générale, le Bureau Exécutif, le Commissariat au compte et la Direction Exécutive.

* **L'Assemblée Générale** (Organe législatif) est l'organe suprême de l'Association. Elle est souveraine et constitue l'universalité des membres. Elle se

réunit en session ordinaire tous les quatre (04) ans sur convocation du Bureau Exécutif ou en session extraordinaire en cas de force majeure ou à la demande du 1/3 de ses membres.

Elle est habilitée à : Adopter les statuts et règlements intérieurs, définir la politique générale de l'Association, élire les membres du Bureau Exécutif, donner les appréciations sur les différents rapports d'activité du Bureau Exécutif, donner le quitus au Bureau Exécutif, modifier les statuts et règlements intérieurs, délibérer tous les points à l'ordre du jour, nommer les Commissaires aux Comptes, décider de l'affiliation de l'Association à d'autres organisations, prendre des décisions à l'endroit des membres de l'Association et à dissoudre l'Association.

* **Le Bureau Exécutif** (Organe administratif) est l'organe des décisions de l'Assemblée Générale. Il dispose des pouvoirs les plus étendus pour gérer toutes les affaires de l'Organisation. Il élabore le règlement intérieur qu'il soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale. Il est chargé momentanément de : Délibérer sur les rapports financiers et d'activités, prendre des décisions sur les problèmes qui se posent entre deux Assemblées Générales et lui en rendre compte, voter le budget de l'exercice suivant, proposer à l'Assemblée Générale de nouvelles orientations et les actions visant aux buts et objectifs de l'Organisation, soumettre à l'Assemblée Générale, le programme annuel d'activités, recevoir et étudier les demandes d'adhésion et les lettres de démission des membres, gérer les biens de l'Organisation et le bon fonctionnement des opérations bancaires et financières, ouvrir et faire fonctionner tout compte en banque ou compte courant, ester en justice, créer au besoin des commissions et groupes de travail et veiller à leur bon fonctionnement, représenter l'Organisation au près des pouvoirs publics et des tiers, et arrêter les états de situation, les inventaires, les bilans et les comptes qui doivent être soumis à l'Assemblée Générale, statuer sur toutes les propositions à lui soumettre et arrêter l'ordre du jour de ses sessions.

Le Bureau Exécutif est constitué de quatre (4) membres élus en l'Assemblée Générale pour un mandat de quatre (4) ans renouvelable. Il est composé comme suit :

Un Président, un Secrétaire Général, un Secrétaire Général Adjoint et d'un trésorier Général. En cas de démission soudaine ou successive de plus de la moitié des membres du Bureau, une Assemblée Générale extraordinaire est convoquée par le reste des membres du Bureau Exécutif pour procéder à l'élection d'un autre Bureau Exécutif.

* **Le Commissariat aux Comptes** est élu par l'Assemblée Générale pour un mandat d'un an renouvelable une fois. Le Commissariat aux Comptes est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de l'association et du contrôle de sa gestion. Il rend compte de sa mission à l'Assemblée Générale. Le Commissariat aux Comptes est habilité à entreprendre toute vérification ou inspection des comptes, livres et opérations de l'association. Il peut pour l'exercice de sa mission faire appel à tout expert et à avoir accès à toutes pièces ou renseignements qu'il juge utiles.

Le commissariat aux comptes doit s'assurer notamment :

- de la vérification de l'encaisse et des éléments actifs de l'association
- que les opérations de l'association sont effectuées conformément aux dispositions réglementaires
- que l'administration et la gestion font l'objet d'une inspection régulière et les règles de déontologie y sont respectées.

La Direction Exécutive

Les différents projets menés par l'association sont administrés par un directeur exécutif désigné par le bureau exécutif. Il coordonne les activités au sein de l'association et peut signer les accords conclus par l'association avec des tiers. Il veille également à :

La gestion de la trésorerie ; la gestion budgétaire ; la gestion des informations financières ; l'analyse financière ; la comptabilité analytique et à la comptabilité de prévoyance.

Il exécute ces tâches avec l'aide des comptables, des trésoriers en chef et leurs assistants.

Dans l'exercice de ses fonctions, il a sous son autorité la coordination nationale ; les coordinations régionales et tous les responsables d'agence.

b- L'Organe Opérationnel

On retrouve à ce niveau :

La Coordination Nationale, les Coordinations Régionales et les Chefs d'Agence.

La Coordination National

Elle assure le contrôle du volet marketing de l'Entreprise, la coordination des activités des agences sur toute l'étendue du territoire national, la gestion du réseau et du matériel informatiques ainsi que le suivi, l'enregistrement et le traitement des données. Dans sa mission de dynamisation des agences, le Coordonateur National propose au Directeur Exécutif les objectifs pour chaque région au regard de la politique générale de l'entreprise ; effectue aussi des contrôles inopinés au niveau de toutes les agences ; évalue et appuie les Coordonateurs Régionaux dans la réalisation de leurs missions ; s'occupe de la fonction de contrôleur de gestion de l'institution et du management des ressources humaines ; il détermine la politique de gestion du personnel selon la vision du comité de direction et assiste le Directeur Exécutif dans sa mission et assure son intérim en cas d'absence.

Les Coordinations Régionales

Ils ont pour principale mission la coordination des activités de crédit et la mise en œuvre de la politique de crédit et de l'épargne au niveau de chaque région

administrative en vue de renforcer la pérennité et d'accroître la notoriété de l'institution sur toute l'étendu du territoire national.

Les Responsables d'Agences

Ils ont en charge, en collaboration avec les coordonateurs régionaux l'analyse des risques liés à la mise en place du crédit. Leurs mission est aussi de veiller au respect des procédures d'engagement de leurs agence avec ses clients. Ils assurent également toutes les autres missions qui leur sont confiées par la coordination nationale.

1-4 Fonctionnement de l'entreprise

La Cellule de Micro finance de l'association NAFA dispose de plusieurs agences sur le territoire Togolais. On dénombre au total trente deux (32) agences, soit en moyenne une agence par préfecture. Chaque agence dispose d'un responsable accompagné de deux animateurs (chargés de crédit) et d'une secrétaire. NAFA, par le biais de ces agences, conduit un programme d'octroi de microcrédit sur toute l'étendue du territoire national togolais aux couches les plus démunies de la population. Ce programme est jusqu'au jour d'aujourd'hui exclusivement réservé a la gente féminine. Les crédits octroyés sont constitués de faibles montants (de 30 à 100.000 FCFA) remboursable dans le court terme (06 mois) au taux de 1% le mois. Pour pouvoir bénéficier de ces crédits les femmes doivent se constituer en groupement solidaire. Chaque groupement devra disposer en son sein d'un bureau de trois membres comportant une présidente, une secrétaire et une trésorière. La garantie ici pour bénéficier du crédit est le cautionnement solidaire. Chacun des groupements de bénéficiaires ainsi formés va déposer son dossier de demande de prêt constitué de deux photos d'identités ; d'une attestation de résidence ; d'une copie de la pièce d'identité ou à défaut de celle de la carte d'électeur et d'une fiche de demande de crédit dûment remplir par les animateurs locaux auprès des agences de leur localité. La remise des crédits est effectuée dans un délai de un mois après étude des dossiers par le comité

d'homologation constitué par les coordonateurs. Au mois de juillet 2011, le nombre total de bénéficiaires au plan national était de soixante douze mille trois cent vingt et un (72.321) et le montant total alloué était de deux milliards cent vingt neuf millions trois cents soixante cinq mille francs CFA (2.129.365.000). Le taux de remboursement était de 85,01%.

Tableau VIII : Répartition des agences et effectif du personnel de la Cellule de Micro-finance de l'association NAFA par régions administratives du Togo.

RUBRIQUES REGIONS	NOMBRE D'AGENCES PAR REGION	EFFECTIF PERSONNEL PAR REGION
MARITIME	08	38
PLATEAUX	09	30
CENTRALE	04	15
KARA	07	23
SAVANES	04	17
TOTAL NATIONAL	32	123

Source : Enquête de terrain

2- DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans cette partie du travail, il est exposé les moyens et les procédures retenus en vue d'apporter des éléments de réponse aux questions de recherche. Les points suivants sont successivement examinés : la recherche documentaire, la population cible, l'échantillonnage, les différents moyens et procédés de collecte des données, la technique de traitement et l'analyse des données. En fin les difficultés rencontrées et les limites de l'étude.

Dans le cadre spécifique de la présente recherche dont l'objectif général est d'analyser l'interrelation qui existe entre les styles de leadership et la performance d'une entreprise, la méthodologie adoptée est de type quantitatif. Le questionnaire et le guide d'entretien ont été privilégiés comme support matériel à la collecte des données. Aussi, au cours du stage sur le site de recherche, tous les événements

pertinents pouvant permettre de contourner certaines incohérences des répondants ont été observé et noter.

2-1 La recherche documentaire

La recherche documentaire est une étape indispensable dans la rédaction d'un mémoire de fin de formation. Pour bien aborder cette partie, plusieurs centres de documentations ont fait l'objet de visite. Ce sont, entre autre, le centre de documentation de la Faculté des Lettres Arts et Sciences Humaines (FLASH), la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) la bibliothèque de l'Université d'Abomey Calavi, la bibliothèque nationale du Bénin et enfin quelques sites internet. Les documents d'ordres généraux et ceux qui traitent spécifiquement du sujet abordé ont été consultés. La synthèse de ces écrits renseigne sur le concept de leadership dans une entreprise, son historique et son évolution, les traits de personnalité et du comportement du *leader*, puis sur la notion de Performance dans une entreprise, l'ambiguïté du mot, les outils de mesures de la performance dans une entreprise et enfin sur le rapport entre leadership et la performance dans une entreprise.

2-2 Population cible et échantillonnage

a-Population cible

Notre population cible est composée de tous les agents de la cellule de micro finance de l'association NAFA. Il est à noter que l'unité d'observation ici est un agent de la cellule de micro finance de l'Association NAFA.

b-Echantillonnage

Notre échantillon a été obtenu en utilisant la méthode de l'échantillonnage stratifié. Cette méthode consiste à diviser la population en groupes homogènes appelés strates qui sont mutuellement exclusifs (par exemple, catégories sociales, professionnelles...). L'échantillonnage stratifié a été choisie dans le souci de tenir compte des caractéristiques de la population jugées pertinentes par rapport à l'objet de l'étude. Il faut tenir compte du poids que constitue chaque catégorie

socio professionnelle dans l'entreprise : les cadres (décideurs, responsables) et les non cadres (agents exécutants). Ceci faciliterait de ce fait, la collecte de données utiles et fiables pour une meilleure étude analytique. Compte tenue de l'effectif réduit de l'entreprise, nous avons estimé judicieux d'enquêter soixante dix pour cent (70%) de l'effectif total du personnel de l'entreprise ; ce qui fait un total de 87 personnes réparties dans le tableau ci après (cf. tableau IX)

Tableau IX : Répartition de l'effectif enquêté par catégorie professionnelle

Catégorie de population	Effectif total	Effectif sélectionné (70%)	Effectif ayant répondu avec succès
Membre bureau exécutif	04	03	03
Coordination national	03	02	02
Coordination régional	15	11	11
employés	101	71	68
TOTAL	123	87	84

Source : Enquête de terrain

La taille de l'échantillon (effectif sélectionné) au niveau de chaque catégorie professionnelle est proportionnelle au 70% de la taille réelle de la catégorie. Nous avons dû user de valeurs approchées par excès dans les cas où les résultats affichent des nombres décimaux. De l'effectif des 87 personnes initialement prévus, seulement 84 personnes ont répondu avec succès aux questionnaires. Précisons que parmi eux, en plus d'être enquêtés d'autres se sont entretenus avec nous.

2-3 Techniques et instruments de collecte des données

Dans le cadre de l'étude, l'entretien et l'enquête par questionnaire ont été préconisé comme techniques de collecte.

a-L'entretien

Dans ce cas spécifique, l'option choisi est **l'entretien non directif** : C'est un genre de discussion peu structurée mais centrée sur un sujet précis et bien délimité. Il se fait généralement autour d'un thème central décomposé en

quelques principaux sous-thèmes déterminés à l'avance et sur lesquels on fait parler, tour à tour, l'interviewé. Ce type d'interview est souvent utilisé pour une recherche d'informations ou d'opinions de niveau assez général en vue, par exemple, de déterminer des bases d'hypothèses préétablies à vérifier plus systématiquement. Cette technique d'investigation nous a permis de collecter des informations auprès des membres du bureau exécutif de l'association. L'instrument ou outils de collecte utilisé est le guide d'entretien.

b-L'enquête

Elle représente une étape critique à laquelle il faut accorder beaucoup de soin, car les conditions dans lesquelles se déroule la phase de collecte des données sont déterminantes dans la qualité et la fiabilité de celles-ci. La collecte des données est faite ici à l'aide du questionnaire préalablement élaboré et testé avant administration. Le questionnaire comporte plusieurs formes de questions en liaison avec l'usage à faire des réponses et aussi en fonction des degrés de précision ou de finesse désiré. Il comporte **des questions fermées** (Ce sont des questions qui ferment le type ou le contenu des réponses possibles. Elles sont simples, directes et fixent à l'avance les modalités de réponses), **des questions ouvertes** (Ces questions laissent ouvert le champ de réponse à celui qui est interrogé ; il a toute latitude pour répondre ce qu'il veut et comme il le veut à la question posée), **des questions couplées** (Ce sont des questions qui sont caractérisées par une double forme d'interrogation, une forme fermée et une forme ouverte) et **des questions à choix multiples** (Ces questions sont appelées ainsi car elles présentent une sorte de carte de choix. On y propose, au lieu du simple oui/non/sans opinion, une série de réponses possibles au choix, et qui sont susceptibles d'épuiser tout ce que le sujet peut avoir à répondre sur l'élément considéré). Le mode d'administration adopté consiste à distribuer les questionnaires aux enquêtés, les parcourir avec eux de façon orale, puis attendre et les reprendre à la fin du remplissage.

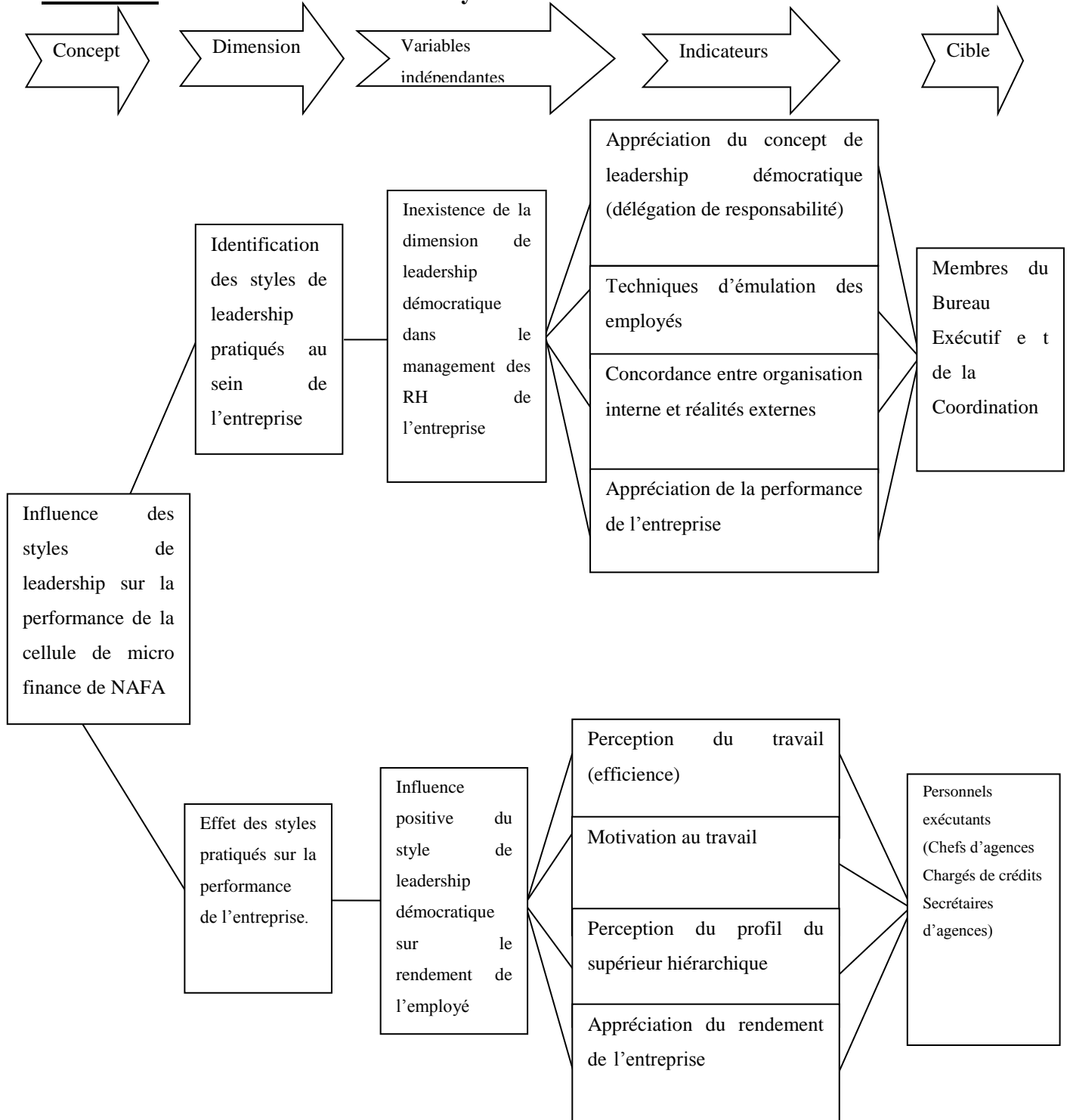
2-4 Technique de traitement des données

Le traitement des données a consisté d'abord en un dépouillement des questionnaires. Le logiciel Access est utilisé pour regrouper les données collectées. Les tableaux statistiques sont réalisés grâce au logiciel **SPSS11.0**. Le logiciel **Excel** a permis de produire les graphiques. Les informations collectées par le biais du guide d'entretien sont regroupées par rubrique et saisies grâce au logiciel **Word 2007**.

2-5 Modèle d'analyse des données

L'analyse ici, vise à vérifier le degré de validité des hypothèses précédemment arrêtées. Le modèle d'analyse de la recherche adopté est inspiré de celui proposé par Quivy et Campenhoundt (1995). Ce model est décrit à travers le schéma suivant :

Tableau X: Schéma du modèle d'analyse de l'étude



Modèle vu et adapté de QUIVY et CAMPENHOUDT (1995: 131)

Le schéma ci dessus présente l'influence des styles de leadership sur la performance de l'entreprise sous deux dimensions : l'identification des différents styles pratiqués par les responsables de l'entreprise et l'effet de ces styles sur la performance de l'entreprise. Ainsi deux types de variables ont été considérés dans l'analyse. La variable dépendante et les variables indépendantes ou explicatives. La variable dépendante est celle qui est influencée: la performance de la cellule de micro finance de l'association NAFA.

Les variables indépendante sont celles qui influencent : Les styles de leadership pratiqués par les responsables de la cellule de micro finance de l'association NAFA ; l'influence positif du style de leadership démocratique sur le rendement des employés.

* L'identification des différents styles de leadership pratiqués au sein de la cellule de micro finance de l'association NAFA est cernée à travers la variable "inexistence de la dimension du leadership démocratique dans le management des ressources humaines de la cellule de micro finance de l'association NAFA". Des indicateurs ont été retenus à cet effet : appréciation du concept de leadership démocratique (la délégation de responsabilité), techniques d'émulation des employés, concordance entre organisation interne et réalité externe, appréciation de la performance de l'entreprise. Ils ont servi de mesure aux variables. Les groupes cibles sont composés des membres du bureau exécutif et de la coordination.

* L'effet des styles de leadership pratiqués, sur la performance de l'entreprise est perçu à travers la variable "l'influence positive du style de leadership démocratique sur le rendement de l'employé dans l'entreprise". Divers indicateurs pertinents ont été retenus : la perception du travail (contrainte ou satisfaction), la motivation au travail, la perception du profil du supérieur hiérarchique, appréciation du rendement de l'entreprise. Les groupes cibles, chefs d'agences,

chargés de crédits et secrétaires d'agences nous ont fourni les informations relatives à cet indicateur.

2-6 Difficultés rencontrées et limites de l'étude.

Aucune tâche n'est exempte de difficultés. Comme difficultés rencontrées nous pouvons citer :

- L'indisponibilité de certaines cibles, particulièrement les coordonateurs de zone qui doivent sillonner plusieurs agences toutes les semaines.
- La méfiance ou la réticence (crainte de représailles) de certains agents à répondre à certaines questions du questionnaire, bien que nous ayons précisé que les réponses sont anonymes.

Ces difficultés ne nous ont pas rendu la tâche facile et il nous a fallu la détermination pour faire face à ces situations. De plus les difficultés liées à l'insuffisance de documentation ont fait que nous avons eu recours à l'internet où un tri s'impose pour mieux exploiter les informations disponibles. Les limites de l'analyse proposée sont nombreuses et certaines d'entre elles méritent d'être soulignées. Tout d'abord, nous nous sommes concentrés sur les *leaders* occupant les hautes fonctions de l'entreprise (Membres du Bureau Exécutif et de la Coordination) alors qu'une approche du *leadership* multi niveaux aurait certainement limité la portée de nos propositions (contingences possibles en fonction des niveaux hiérarchiques). Cette étude n'a pas la prétention d'être exhaustive car il existe de nombreuses pistes pour apprécier la relation entre le style de leadership et la performance d'une entreprise et il n'est pas possible de prendre en compte tous ces paramètres.

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE

DES RESULTATS

A ce niveau, sont présentés et analysés les résultats des investigations menées sur le terrain. L'analyse est faite au fur et à mesure que sont exposés les résultats. L'enquête réalisée à l'aide d'un questionnaire et d'un guide d'entretien donne les résultats ci-après :

1-IDENTIFICATION DES STYLES DE LEADERSHIP PRATIQUES AU SEIN DE LA CELLULE DE MICRO FINANCE DE L'ASSOCIATION NAFA.

L'objectif poursuivi à ce niveau est de discerner les différents styles de leaderships adoptés par les responsables à divers niveaux au sein de la cellule de micro finance de l'association NAFA. Avant cette étape, il a été question de savoir la perception que se font les responsables du rôle du leader dans un milieu professionnel. Ainsi les responsables interrogés affirment que ce rôle est complexe. D'abord le poste stratégique occupé par un responsable lui confère déjà une certaine forme de leadership au sein de l'entreprise. Etre perçu dans ces conditions comme un leader, c'est avoir en charge une part importante du devenir de l'entreprise. Ceci n'est possible qu'à travers une bonne GRH, une motivation des employés. Pour mobiliser son équipe et engendrer plus d'efficacité, le leader est confronté à une série de ruptures culturelles et économiques majeures (mutation des organisations, modifications structurelles des comportements). Il doit véhiculer l'information et s'assurer de sa compréhension, multiplier les actes de reconnaissance vis à vis de ses collaborateurs. Des indicateurs ont été sélectionnés pour rendre compte de la perception que se font les responsables de l'entreprise du concept de leadership, des techniques de motivation du personnel, de la concordance entre l'organisation interne et les réalités externes, et enfin l'appréciation de la performance de l'entreprise.

CIBLE : Membres du Bureau Exécutif et de la Coordination

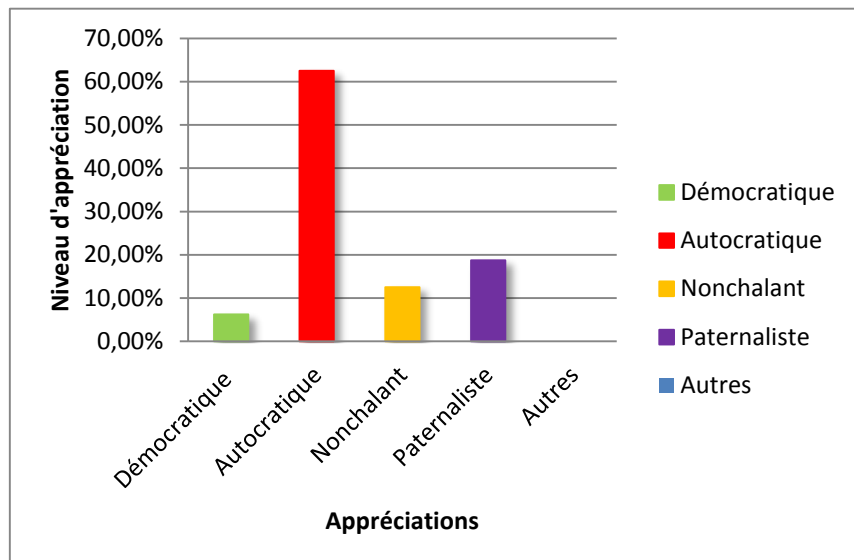
INDICATEUR 1 - Appréciation du concept de leadership démocratique.

Q3 Question	Modalités	Fréquences	Proportions
A votre avis, votre style de leadership s'apparente à :	La potentialité d'une personne à inciter ses paires à atteindre les objectifs fixés	01	06,25%
	La potentialité d'une personne à pouvoir contraindre ses paires à suivre strictement les normes établies afin d'œuvrer pour l'accomplissement d'objectifs communs.	10	62,50%
	L'attitude d'une personne à permettre à ses subordonnés d'accomplir leurs tâches de la manière dont ils le souhaitent	02	12,50%
	La capacité d'un individu à créer un excellent climat social et de travail à ses subordonnés, sans pour autant laisser place aux négociations	03	18,75%
	Autres	00	0,00%
	Total	16	100,00%

Les résultats récapitulés dans le tableau ci-dessus établissent qu'une frange importante (62,50%) de responsables de l'entreprise interrogés, estime que leur style de leadership s'apparente à «La potentialité d'une personne à pouvoir contraindre ses paires à suivre strictement les normes établies afin d'œuvrer pour l'accomplissement d'objectifs communs». Viennent ensuite, dans une proportion de 18,75% ceux qui considèrent leur style proche de «la capacité d'un individu à créer un excellent climat social et de travail à ses subordonnés, sans pour autant laisser place aux négociations», et avec 12,50%, ceux qui s'identifient à «L'attitude d'une personne à permettre à ses subordonnés d'accomplir leurs tâches de la manière dont ils le souhaitent». Suivent enfin dans une proportion relativement faible (6,25%) ceux qui estiment leur style en relation directe avec «la potentialité d'une personne à inciter ses paires à atteindre les objectifs fixés». Chacune des propositions de réponse à la question posée est en relation avec un style spécifique de leadership et permet du coup de situer chaque répondant par

rapport à un style précis. Le résultat de cette équivalence est illustré par le graphique suivant.

Graphique 1 : Styles de leadership pratiqués à NAFA



Le graphique traduit que la correspondance des propositions de réponse avec les styles de leadership connus, permet d'affirmer que 62,50% des responsables à divers niveau de la cellule de micro finance de l'association NAFA adoptent un style de leadership autocratique, 18,75% adoptent un style paternaliste, 12,50% adoptent un style nonchalant et enfin 6,25%, un style démocratique.

Q5 Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Pour la bonne marche du travail et pour incitation à un meilleur rendement :	Vous tenez compte de l'avis des agents et vous laissez à certains responsables d'agences une partie du pouvoir que vous pourriez conserver pour vous-même (Délégation de responsabilité).	02	12,50%
	Vous permettez aux responsables d'agences d'utiliser leur propre méthode de travail	01	06,25%
	Vous exigez que les responsables d'agences respectent strictement les règles et les normes	13	81,25%
	Autre	0	0,00%
	Total	16	100,00%

La lecture de ce tableau montre que 81,25% des responsables de la cellule de micro finance de l'association NAFA exigent des chefs d'agences le respect strict des règles et normes. 12,50% des responsables procèdent à la délégation de responsabilité et 6,25% des responsables permettent aux chefs d'agences d'utiliser leur propre méthode de travail. Ces résultats démontrent que la délégation de responsabilité ne constitue pas une réalité dans le style de gestion des responsables de la cellule de micro finance de NAFA.

Q6 Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Quelles gestions faites-vous des conflits et des périodes de difficultés ?	Vous permettez aux collaborateurs de faire usage de leurs propres jugements pour résoudre les problèmes	02	12,50%
	Vous proposez un règlement à l'amiable consenti par les deux partis	04	25,00%
	Vous, vous occupez personnellement de la gestion quand il s'en produit	03	18,75%
	Vous décidez vous-même de ce qui doit être fait et comment cela doit être fait	07	43,75%
	Total	16	100,00%

Les résultats consignés dans le tableau ci-dessus permettent d'affirmer qu'à la survenance des conflits ou en périodes de difficultés, 43,75% des responsables de l'entreprises ayant répondu aux questions décideraient d'eux même de ce qui doit être fait et comment cela devrait être l'être. Par contre 25,00% des responsables, soutiennent qu'en ces périodes ils adoptent la politique du règlement à l'amiable. L'option de s'occuper personnellement de la gestion est soutenue par 18,75 % des cibles de l'étude, tandis que 12,50 des répondants affirment qu'ils permettraient aux collaborateurs de faire usage de leurs propre jugement.

Q7 Question	Modalités	Fréquences	Proportions
A votre avis, les responsables à divers niveaux sont-ils associés aux séances d'information et aux prises de décision ?	Souvent	05	31,25%
	Parfois	09	56,25%
	Rarement	02	12,50%
	Pas du tout	0	0,00
	Total	16	100,00%

Plus de la moitié des personnes enquêtées (56,25%) estime que les responsables à divers niveau sont parfois associés aux séances d'information et aux prises de décision. Cet avis ne bénéficie pas de l'adhésion de tous, car 31,25% des enquêtés affirment qu'ils sont souvent associés aux séances d'information et aux prises de décision tandis que 12,50% des responsables soutiennent qu'ils le sont rarement.

1-1-Synthèse sur l'appréciation du leadership démocratique

L'analyse des différentes opinions exprimées par les cibles de l'enquête permet d'affirmer qu'une forte proportion (62,50%) des responsables de la cellule de micro finance de l'association NAFA assimile le style de gestion autocratique au meilleur moyen d'atteindre des résultats optimaux au sein de l'entreprise. C'est ce qui explique probablement leur forte propension à exiger du personnel le respect strict des règles et normes (81,25%) pour la bonne marche du travail à la cellule. De la même manière, à la survenance des difficultés ou conflits, l'essentiel des résolutions et leurs opérationnalisation sont dictées par les responsables (43,75%) sans la prise en compte de l'avis des agents. Nonobstant le fait que plus de la moitié (56,25%) des enquêtés estime être parfois associé aux séances d'informations et de prise de décisions, la réalité est que la dimension de leadership démocratique est absente dans les techniques de gestion de la cellule de micro finance de l'association NAFA. Le style autocratique est en réalité le plus usité.

INDICATEUR 2 - Techniques d'émulation des employés

Q8 Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Etes-vous motivé au travail ?	Oui	07	43,75%
	Non	09	56,25%
	Total	16	100,00%

Les agents de la cellule de micro finance de l'association NAFA ayant fait l'objet de l'étude ne paraissent pas assez motivé au travail. Ils sont 56,25% d'enquêtés à déclarer qu'ils ne sont pas motivés au travail contre 43,75% d'opinion contraire.

Q8-1 Questions		Etes-vous motivé au travail ?		Proportions
		Oui	Non	
Si oui quel est le facteur qui vous motive le plus ?	Les conditions de travail	0	-	0,00%
	La rémunération	04	-	57,10%
	Le climat de travail	0	-	0,00%
	Le style de leadership de vos supérieurs	0	-	0,00%
	La stabilité de l'emploi	0	-	0,00%
	L'autonomie dont vous jouissez dans l'exécution de votre travail	01	-	14,30%
	Le degré de responsabilisation dont vous bénéficiez de supérieurs	02	-	28,60%
	Autre	0	-	0,00%
	Total	07		100,00%

Parmi les responsables qui se déclarent motivés au travail 57,10% identifient la rémunération comme le principal facteur qui les motive. Pour 28,60% d'entre eux, le principal facteur de motivation serait le degré de responsabilisation dont ils bénéficient auprès des supérieurs, tandis que pour le reste (14,30%), le facteur de motivation serait plutôt lié à l'autonomie dont ils jouissent dans l'exécution de leurs tâches.

Q8-2 Questions		Etes-vous motivé au travail ?		Proportions
		Oui	Non	
Si non, quel est le facteur qui vous dé motive le plus ?	Vos supérieurs hiérarchiques ne manifestent pas de l'intérêt pour vous et vos besoins	-	03	33,30%
	Vous n'appréciez pas le style de vos supérieurs	-	04	44,50%
	Instabilité de l'emploi	-	02	22,20%
	Vous ne vous sentez pas intégré dans l'entreprise	-	0	0,00%
	Autre	-	0	0,00%
	Total			09

Les enquêtés qui affirment ne pas être motivé au travail, identifient majoritairement (44,50%), le mauvais style de commandement des supérieurs hiérarchiques, comme principal facteur de démotivation. Toujours dans la même rubrique, 33,30% des responsables qui expriment leurs démotivations indexent le fait que les supérieurs hiérarchiques ne manifestent pas de l'intérêt pour eux et pour leurs besoins. Et enfin 22,20% d'entre eux, craignant le chômage, certifient que la démotivation serait liée à l'instabilité de l'emploi.

Q9 Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Par quelle technique la direction motive-t-elle les agents dans l'entreprise ?	Augmentation des salaires	0	0,00%
	Prime de rendement	04	25,00%
	Prise en compte des doléances	0	0,00%
	Félicitation (Style de commandement)	03	18,75%
	Aucun	09	56,25%
	Total		16

La politique de motivation des agents à la cellule de micro finance de l'association NAFA, ne semble pas bénéficier d'une bonne visibilité. 56,25% des enquêtés affirment que la direction ne dispose d'aucune technique de motivation des agents. Contrairement à cette tendance 25% des enquêtés identifient les primes de rendement octroyé par la direction comme technique de motivation des agents.

Il en est de même pour 18,75% des répondants qui affirment que les félicitations et encouragements oraux constituent la technique de motivation de l'entreprise.

1-2-Synthèse sur les techniques d'émulation des employés

Les techniques d'émulations ou la motivation des agents constituent des données indispensables pour une production optimale au sein d'une entreprise. A la cellule de micro finance de l'association NAFA, le niveau de motivation des agents laisse à désirer. Ils sont seulement 43,75% d'agents enquêtés qui se déclarent être motivés au travail contre 56,25% d'opinion diamétralement opposé. Le facteur majeur de démotivation indexé est le mauvais style de gestion de l'instance de prise de décision (44,50%). De façon plus rigoureuse les données collectées indiquent clairement que la cellule de micro finance de l'association NAFA ne dispose pas au vrai sens du thème d'une véritable politique de motivation des agents (56,25%). Cette défaillance au niveau de l'administration n'est pas de nature à inciter les agents donner le meilleur d'eux même dans l'accomplissement des tâches.

INDICATEUR 3 - Concordance entre organisation interne et réalités externes

Q2 Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Que représente pour vous le travail au sein de l'entreprise ?	Un gagne pain	06	37,50%
	Une contrainte	03	18,75%
	Une occasion d'épanouissement professionnelle	07	43,75%
	Total	16	100,00%

Les résultats à la question 2 (Q2) montrent que 43,75% des personnes enquêtés conçoivent le travail au sein de l'entreprise comme une occasion d'épanouissement professionnelle, 37,50% des enquêtés, l'assimile à un gagne pain. Contrairement à ces conceptions, 18,75% des enquêtés affirment que le travail au sein de l'entreprise représente plutôt pour eux une contrainte.

Q4 Question	Modalités	Fréquences	Proportions
L'organisation de l'entreprise et son système de fonctionnement concordent t-ils avec la réalité du terrain ?	Oui	07	43,75%
	Non	09	56,25%
	Total	16	100,00%

Les réponses à la question 4(Q4) permettent de dire que 56,25% des enquêtés contre 43,75% estime que l'organisation de l'entreprise et son système de fonctionnement ne concordent pas avec la réalité du terrain.

1-3-Synthèse sur la concordance entre organisation interne et réalités externes

Dans le cadre de l'étude, la concordance entre l'organisation interne de l'entreprise et la réalité externe renseigne sur les divergences qui pourraient naître de la perception ou de l'environnement du travail apprécié à l'interne et son adéquation avec les réalités de l'extérieure. Une proportion importante d'enquêtés (43,75%) perçoit le travail à la cellule de micro finance comme une occasion d'épanouissement professionnelle. Cette catégorie de répondants est suivie de près par ceux qui estiment que le travail au sein de la cellule de micro finance s'assimile à une activité pouvant leur permettre de subvenir juste aux besoins essentiels. En dépit de toutes ces différentes appréciations, la majeure partie des enquêtés (56,25%) admet que le système de fonctionnement de l'entreprise ne cadre pas entièrement avec les réalités extérieures. Autrement dit, le travail tel qu'il est perçu à l'interne, ne permettrait pas d'obtenir de bons résultats face aux difficultés externes.

INDICATEUR 4 - Appréciation de la performance de l'entreprise

Q11 Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Comment évaluez-vous la performance de l'entreprise ?	Rentabilité économique au niveau de chaque agence	04	25,00%
	Efficacité organisationnelle (l'employé qu'il faut à la place qui lui convient)	02	12,50%
	Atteinte des objectifs fixés par l'entreprise	09	56,25%
	Cohésion entre les différentes couches de l'entreprise	01	06,25%
	Autre	0	0,00%
	Total	16	100,00%

Les critères d'évaluation de la performance ne font pas l'unanimité auprès des responsables de l'entreprise. Pour la majorité (56,25%), la performance de l'entreprise serait liée de façon intrinsèque à l'atteinte des objectifs. Une frange non négligeable (25,00%) estime que la performance devrait plutôt être évaluée par rapport à la rentabilité économique au niveau de chaque agence. Pour le reste, ce serait soit par rapport à l'efficacité organisationnelle (12,50%) ou la cohésion entre les différentes composantes de l'entreprise (6,25%).

Q12 Question	Modalités	Fréquences	Proportions
L'entreprise vous paraît-elle performante?	Oui	10	62,50%
	Non	06	37,50%
	Total	16	100,00%

Bien que la performance de l'entreprise soit diversement appréciée, Ils sont 62,50% d'enquêtés à affirmer que l'entreprise paraît performante contre 37,50% d'avis contraire.

L'objectif de l'entreprise est la réduction de la pauvreté au sein de la couche sociale la plus défavorisée des zones d'action de l'association NAFA. Pour les enquêtés, la performance de l'entreprise se traduirait par l'atteinte de cet objectif. Bien que cet impact ne soit pas facilement perceptible et que certains enquêtés ont

eu à émettre des appréciations par rapport à l'aspect de la rentabilité économique, la majeure partie des agents (65,50%) estime que la cellule de micro finance de l'association NAFA est performante.

2-EFFET DES STYLES PRATIQUES SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

A ce niveau, il est question de faire ressortir l'effet psychologique des divers styles de leadership adoptés par les responsables de la cellule de micro finance de l'association NAFA sur la motivation et le rendement des agents exécutants. En nous référant aux approches de définition du leadership données plus haut, nous dirons que, pour favoriser un bon rendement de ses employés, toute direction doit s'assurer que les travailleurs adhèrent massivement à sa politique de gestion et à la cause de l'entreprise. De même pour rendre compte de l'effet des différents styles adoptés par les responsables sur la performance de l'entreprise, divers éléments pertinents ont été choisis. Il s'agit de la perception du travail (contrainte ou satisfaction), la motivation au travail, l'appréciation du profil du supérieur hiérarchique, l'appréciation du système de communication, l'appréciation du rendement (sentiment face aux impayés). Dans le cadre de ce travail, nous estimons que la relation entre le style de leadership et la performance de l'entreprise passe nécessairement par la motivation et le rendement des employés.

CIBLE : Personnels exécutants (Chefs d'agences, Chargés de crédits, Secrétaires d'agences)

INDICATEUR 1 - Perception du travail (contrainte ou satisfaction).

Q4 Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Que représente pour vous, votre travail ?	Un gagne pain	53	77,90%
	Une contrainte	08	11,80%
	Une occasion d'épanouissement professionnelle	07	10,30%
	Total	68	100,00%

En réponse à cette question, une forte proportion du personnel exécutant (77,90%) perçoit le travail comme un gagne pain. Pour 11,80% du personnel le travail effectué s'apparente à une contrainte tandis que 10,30% des enquêtés l'assimile à une occasion d'épanouissement professionnelle.

2-1-Synthèse sur la perception du travail

Contrairement aux responsables, qui dans leur majorité (43,75%) assimilent le travail dans l'entreprise à une occasion d'épanouissement professionnelle, le personnel exécutant affirme dans une forte proportion (77,90%) qu'il constituerait plutôt un gagne pain. Pour les agents exécutants, le travail à la cellule s'assimile à une activité qui permet juste de satisfaire les besoins vitaux. Cette antinomie par rapport à la perception du travail à la cellule dénote de la situation conflictuelle qui caractérise l'atmosphère de travail au sein de l'entreprise.

INDICATEUR 2 - Motivation au travail

Q5- Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Êtes-vous motivé au travail?	Oui	21	30,90%
	Non	47	69,10%
	Total	68	100,00%

Le personnel exécutant ne paraît pas assez motivé au sein de l'entreprise. 69,10% des enquêtés expriment leur accord par rapport à cette assertion contre 30,90% d'opinion diamétralement opposé.

Q5-1 Questions		Etes-vous motivé au travail ?		Proportions
		Oui	Non	
Si oui quel est le facteur qui vous motive le plus ?	Les conditions de travail	01	-	04,80%
	La rémunération	11	-	52,40%
	Le climat de travail	04	-	19,00%
	Le style de leadership de vos supérieurs	03	-	14,30%
	La stabilité de l'emploi	0	-	0,00%
	L'autonomie dont vous jouissez dans l'exécution de votre travail	0	-	0,00%
	Le degré de responsabilisation dont vous bénéficiez de supérieurs	02	-	09,50%
	Autre	0	-	0,00%
	Total	21		100,00%

Selon les agents qui s'estiment motiver au travail, les facteurs majeurs qui justifient cette motivation seraient la rémunération (66,70%), le climat de travail (19,00%) et dans une moindre mesure le style de leadership des supérieurs (14,30%) puis, le degré de responsabilisation dont ils bénéficient auprès des supérieurs (9,50%).

Q5-2 Questions		Etes-vous motivé au travail ?		Proportions
		Oui	Non	
Si non, quel est le facteur qui vous dé motive le plus ?	Vos supérieurs hiérarchiques ne manifestent pas de l'intérêt pour vous et vos besoins	-	16	34,00%
	Vous n'appréciez pas le style de vos supérieurs	-	12	25,50%
	Instabilité de l'emploi	-	13	27,70%
	Vous ne vous sentez pas intégré dans l'entreprise	-	0	0,00%
	Les écarts qu'il faut payer de sa poche	-	6	12,80%
	Autre	-	0	0,00%
	Total			47

Contrairement aux agents qui s'estiment motiver au travail, ceux qui ont le sentiment d'être démotivés justifient leurs point de vu par le fait que les supérieurs hiérarchiques ne manifestent pas de l'intérêt pour eux et pour leur

besoins (34,0%), l'instabilité de l'emploi (27,30%), la non appréciation du style de leadership des supérieurs (25,50%) et les écarts qu'il faut payer de sa propre poche (12,80%) en cas de déficit.

Q10- Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Avez- vous été promu une fois depuis que vous travaillez pour la structure?	Oui	27	39,70%
	Non	41	60,30%
	Total	68	100,00%

Le système de promotion des agents au sein de l'entreprise recueille un avis mitigé au près du personnel. Ils sont 39,70% d'agents enquêtés à affirmer avoir été promu depuis qu'ils travaillent pour la structure contre 60,30% d'opinion contraire.

2-2-Synthèse sur la motivation au travail

Par rapport à la motivation au travail, le même constat s'observe tant chez les responsables que le personnel exécutant. Plus de 60% des agents exécutants enquêtés dénoncent l'inefficacité de la politique du système de promotion des agents dans l'entreprise. Pire, près du tiers confirment qu'ils ne sont pas assez motivés au travail. Les raisons majeures évoquées pour justifier ce point de vue sont, le manque d'intérêt manifeste de la direction à l'égard des revendications du personnel (34,00%), l'instabilité de l'emploi (27,70%) et le mauvais style de gestion (25,50%).

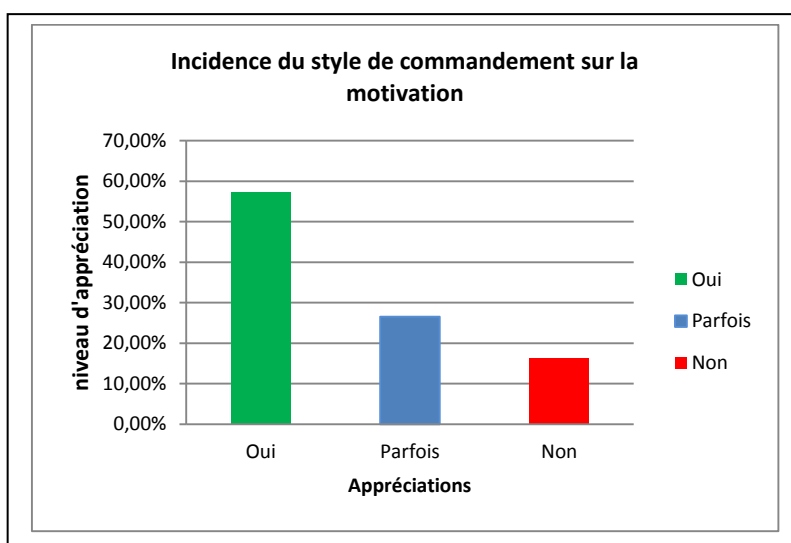
INDICATEUR 3 - Perception du profil du supérieur hiérarchique

Q6- Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Pensez-vous que votre supérieur peut vous motiver par son style de commandement ?	Oui	39	57,30%
	Parfois	18	26,50%
	Non	11	16,20%
	Total	68	100,00%

Le style de commandement du supérieur joue un rôle important dans la motivation des agents au travail. 57,30% des agents enquêtés estiment que leurs

supérieurs peuvent les motiver par leur style de commandement contre 16,20% d’avis contraire. En dehors de ces deux tendances diamétralement opposé, on enregistre une frange non négligeable d’agents enquêtés (26,50%) qui affirment que le style de commandement du supérieur peut parfois les motiver au travail. Tous ces points de vue sont illustrés dans le graphique suivant.

Graphique 2 : Incidence du style de commandement sur la motivation des agents à NAFA



Q9- Question	Modalités	Fréquences	Proportions
La communication avec votre supérieur est-elle ?	Très bonne	10	14,70%
	Bonne	19	27,90%
	Mauvaise	27	39,70%
	Très Mauvaise	12	17,70%
	Total	68	100,00%

Le système de communication entre supérieur hiérarchique et agent exécutant est diversement apprécié. Pour 14,70% des agents enquêtés, la communication entre eux et leurs supérieurs serait très bonne, tandis que 17,70% des enquêtés soutiennent le contraire et affirment que la communication serait très mauvaise. De façon complémentaire à ces deux tendances extrêmes, on enregistre

27,90% d'agents enquêtés contre 39,70% qui soutiennent que la circulation de la communication entre eux et leur supérieur serait bonne. En sommes, l'appréciation portée sur la qualité du système de communication entre supérieur et agent exécutant recueille 42,60% de bonne opinion cumulée contre 57,40% de mauvaise.

2-3-Synthèse sur la perception du profil du supérieur hiérarchique

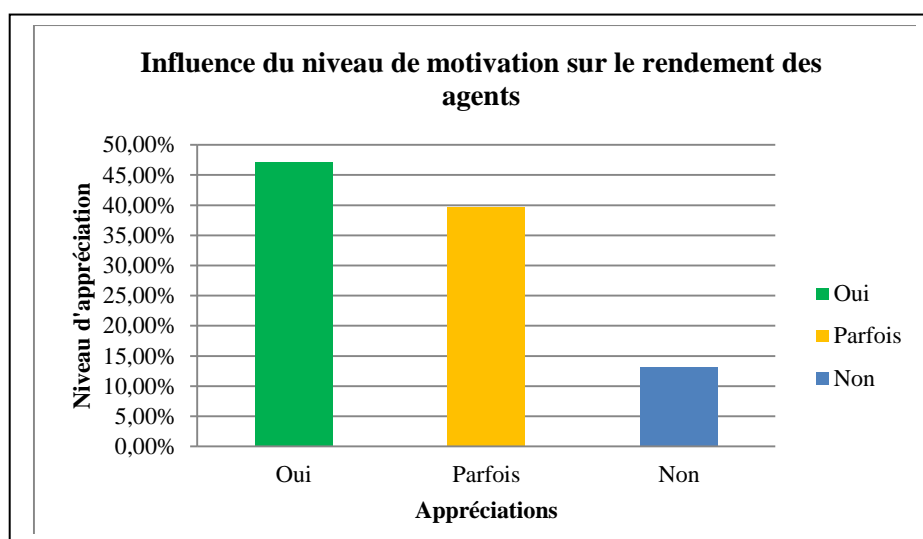
L'influence exercée par le leader au sein d'une organisation est notable sur la psychologie des autres membres. Si elle est positive, elle facilite l'atteinte des objectifs du groupe. Dans le cas contraire, non seulement, elle hypothèque l'atteinte de ces objectifs communs, mais elle peut aussi induire une scission au sein des membres. L'autre aspect qui permet de créer une atmosphère, de travail innovant est la communication entre les différentes composantes de l'organisation. Plus, elle est bonne, plus les différends trouvent vite de solutions. Elle permet l'instauration d'un climat de confiance entre l'employé et le responsable, ainsi les tâches s'exécutent sans anicroche et avec un esprit de responsabilité. A la cellule de micro finance de NAFA, une forte proportion des agents exécutants (57,30%) reconnaît que le style de commandement de leur supérieur a un effet direct sur leur motivation. Dans le même temps ils dénoncent à plus de 57% la mauvaise qualité de la communication avec les responsables. C'est dire que la direction pourrait éventuellement se servir de ce canal pour inciter les agents à se donner davantage à leurs tâches respectives.

INDICATEUR 4 - Appréciation du rendement de l'entreprise

Q7- Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Pensez- vous que votre niveau de motivation influe sur le rendement?	Oui	32	47,10%
	Parfois	27	39,70%
	Non	09	13,20%
	Total	68	100,00%

Compte tenu de la nature de l'activité menée au sein de l'entreprise, 47,10% des agents enquêtés estiment que leur niveau de motivation influe sur le rendement. 13,20% des enquêtés rejettent cette assertion tandis que 39,70% des agents maintiennent une position un peu ambiguë sur la question et affirment que leur niveau de motivation influe parfois sur le rendement de l'entreprise. Ces résultats sont illustrés par le graphique ci après :

Graphique 3 : Influence du niveau de motivation sur le rendement des agents à NAFA



Ce graphique traduit l'influence du niveau de motivation des agents sur leur rendement. Il est aisé de constater que le niveau de motivation conditionne le niveau de rendement (47,10%). Lorsque le niveau de motivation est fort, le niveau de rendement est aussi élevé. Le rendement est nettement meilleur quand la motivation y est. Quand les agents sont motivés, ils ont la volonté de faire et de bien faire en un temps réduit. En réalité le style de commandement du supérieur joue un rôle important sur le moral des agents. Elton Mayo vient confirmer ces résultats en concluant suite à une étude que la motivation et le moral des travailleurs sont perçus comme des éléments essentiels pour comprendre leur performance. Tout ce qui est de l'ordre symbolique (récompenses, sanctions, croyances) joue un rôle capital, les stimulants financiers n'ayant qu'une efficacité

limitée. D'ailleurs quelques uns nous ont déclaré que lorsqu'ils sont motivés ils se donnent suffisamment au travail.

Q8- Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Pensez-vous que votre rendement influe sur la performance de l'entreprise ?	Oui	54	79,40%
	Parfois	11	16,20%
	Non	03	4,40%
	Total	68	100,00%

Une forte proportion (79,40%) des agents enquêtés soutiennent que leur rendement influe sur la performance de l'entreprise. Cette opinion ne recueille pas l'assentiment général. On note une faible proportion (4,40%) d'agents qui soutiennent le contraire. De la même manière, on enregistre aussi une catégorie d'agents (16,20%) qui ont un avis mitigé sur la question. Ces derniers affirment que leur rendement influe parfois sur la performance de l'entreprise.

Q11- Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Quelle appréciation faites-vous du rendement des agents de l'entreprise ?	Très bonne	0	0,00%
	Bonne	27	39,70%
	Mauvaise	38	55,90%
	Très Mauvaise	03	4,40%
	Total	68	100,00%

Le rendement des agents de l'entreprise recueille 39,70% de bonne appréciation contre 55,90% de mauvaise et 4,40% très mauvaise.

Q12- Question	Modalités	Fréquences	Proportions
L'entreprise vous paraît-elle performante ?	Oui	26	38,20%
	Non	42	61,80%
	Total	68	100,00%

L'organisation de l'entreprise est jugée performante par 38,20% des agents ayant participé à l'enquête contre 61,80% qui sont d'avis diamétralement opposé.

Q13- Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Quelles est la stratégie mise en place pour le recouvrement des impayés dans votre agence ?	Pression morale sur les responsables des groupements	11	16,20%
	Implication des autorités locales dans le processus	41	60,30%
	Recours aux forces de sécurité	16	23,50%
	Constitution d'une équipe permanente pour le recouvrement	0	0,00%
	Autre	0	0,00%
	Total	68	100,00%

Divers stratégies ont été développées et adoptées par l'administration pour faciliter le recouvrement des crédits en souffrance. La plus appliquée est l'implication des autorités locales (60,30%). Elle est suivie du recours aux forces de sécurité (23,50%) et enfin de la pression morale sur les responsables des groupements (16,20%).

14- Question	Modalités	Fréquences	Proportions
Quelle stratégie suggérez-vous pour un meilleur recouvrement ?	Pression morale sur les responsables des groupements	0	0,00
	Implication des autorités locales dans le processus	08	11,80%
	Recours aux forces de sécurité	07	10,30%
	Constitution d'une équipe permanente pour le recouvrement	53	77,90%
	Autre	0	0,00%
	Total	68	100,00%

Au-delà des stratégies développées par l'administration de l'entreprise, les agents suggèrent dans une forte proportion (77,90%) la stratégie permettant la constitution d'une équipe permanente de recouvrement. Viennent par la suite la méthode consistant à impliquer les autorités locales (11,80%) et celle faisant recours aux forces de sécurité (10,30%).

2-4-Synthèse sur l'appréciation du rendement de l'entreprise

Les personnels exécutant de la cellule de micro finance de l'Association NAFA admettent dans une forte proportion (47,10%) l'impact positif de la

motivation sur leurs rendements et par ricochet sur la performance de l'entreprise (79,40%). Autrement dit, la performance est bonne quand le rendement est meilleur. Elle est mauvaise quand le rendement est faible. Par rapport à la performance de la cellule de micro finance de l'Association NAFA, elle recueille 61,80% de mauvaise appréciation contre 38,20% de bonne. Ceci traduit le déficit de motivation des agents dans l'accomplissement de leurs tâches respectives et l'absence de stratégie d'émulation ou d'inefficacité de l'existante dans la gestion humaine des responsables de l'entreprise.

CHAPITRE IV : COMMENTAIRE ET DISCUSSION

L'objectif principal du travail est de faire ressortir l'influence des styles de leadership sur la performance d'une entreprise. Dans le cas spécifique de l'association NAFA, deux dimensions ont été identifiées pour rendre compte de cette influence. Il s'agit premièrement de l'identification des styles de leadership pratiqués à la cellule de micro finance de l'association NAFA et en second lieu, de l'effet de ces styles sur la performance de l'entreprise. En ce qui concerne la première dimension, l'hypothèse émise est : la dimension du leadership démocratique semble inexistante dans le management des ressources humaines de la cellule de micro finance de l'Association. Les indicateurs sélectionnés (appréciation du concept de leadership démocratique, technique d'émulation des employés, concordance entre organisation interne et réalités externes, appréciation de la performance de l'entreprise.) ont permis de tester le degré de validité de cette hypothèse. A partir du premier indicateur identifié (appréciation du concept de leadership démocratique) , les résultats des questions 3 (à votre avis votre style de leadership s'apparente à :), question 5 (pour la bonne marche du travail et pour incitation à un meilleur rendement ...), question 6 (quelles gestions faites vous des conflits et des périodes de difficulté?) et question 7 (à votre avis, les responsables à divers niveau sont-ils associés aux séances d'informations et de prise de décision?) du questionnaire administrées aux membres du bureau exécutif et de la coordination montrent que le style de leadership autocratique (62,50%) est beaucoup plus pratiqué à la cellule de micro finance de l'Association NAFA. Quant au style démocratique, il n'apparaît que dans une proportion relativement faible 6,25%. De plus, les avis des membres du bureau exécutif interviewés par rapport aux questions 2, 3, et 10 du guide d'entretien démontrent que l'instance décisionnelle de NAFA est beaucoup plus enclin à la logique de l'autorité et de l'obéissance dans les rapport interpersonnelles et professionnelles au sein de l'entreprise. Cette situation ne facilite pas l'instauration d'un climat de travail

propice aux innovations car les agents se limitent strictement aux normes et moyens prévus, ils envisagent rarement de se surpasser. Ils ne disposent pas de liberté pour exprimer ou valoriser la totalité de leur expérience ou connaissance. FRANÇOIS (1969) écrit dans « Organisation de l'Entreprise » qu'en imposant ses vues, c'est-à-dire en pratiquant un style autoritaire, tout individu appelé à commander obtient au maximum le strict nécessaire, s'il est peu soucieux des sentiments humains. Mais s'il suscite l'adhésion et convainc ses employés, il obtient d'eux un effort supérieur. Cette réflexion de FRANÇOIS (1969) nous conforte dans notre analyse par rapport au rendement limité que procure le style autoritaire. Ces résultats démontrent également qu'aujourd'hui où les responsables d'entreprises autant que les agents sont de plus en plus appelés à collaborer de façon effective pour aboutir à de meilleur rendement, une forte proportion des responsables de la cellule de micro finance de l'Association NAFA déclarent ne pas se sentir impliqué dans le processus décisionnelle. Ce sentiment de non implication ou d'exclusion ressenti par les agents n'est pas de nature à faciliter l'émergence des propositions en vue de la réalisation de meilleurs rendements. Il ressort des résultats du premier indicateur que le style de leadership démocratique et la délégation de responsabilité ne constituent pas une priorité au niveau des instances de décision de la cellule de micro finance de NAFA. Il va sans dire que cette situation ne favorise pas l'engouement des agents pour le travail.

Par rapport au deuxième indicateur (technique d'émulation des employés), Les résultats des questions 8 (êtes-vous motivé au travail ?), question 8-1 (si oui quel est le facteur qui motive le plus), questions 8-2 (si non quel est le facteur qui vous dé motive le plus ?) et questions 9 (par quel technique la direction motive-t-elle les agents dans l'entreprise ?) du questionnaire administrées aux membres du bureau exécutif et de la coordination permettent d'affirmer que la politique d'émulation des responsables au sein de l'entreprise ne paraît pas assez efficace. 56,25% des responsables enquêtés contre 43,75% affirment qu'ils ne sont pas

motivés au travail. Le facteur principal indexé est le mauvais style de gestion de l'instance de prise de décision (44,50%). La motivation des agents dans une entreprise est un facteur essentiel pour l'atteinte de meilleur rendement. RIGNY (1970) abonde dans le même sens en affirmant que la motivation s'apparente à un choix délibéré fait par un travailleur afin d'investir un effort supérieur dans une tâche, une série de tâche ou une fonction. Il met l'accent sur la notion de l'effort déployé par l'individu dans l'exécution de la tâche. Le mot supérieur est compris dans le sens d'une supériorité par rapport à la moyenne exigée au travailleur. Il ajoute que l'individu n'accepte d'accomplir cet effort que s'il a une image claire de la tâche, une adhésion au sens de la tâche et un sentiment de sa capacité à la réaliser. La relation entre le style des dirigeants et le degré de motivation de leurs employés est perçue par beaucoup de gens comme une évidence. Pendant longtemps, on a cru que les dirigeants pouvaient imposer leurs vues par la force, grâce à la fascination qu'ils exerceraient sur les membres du groupe. Cette façon de voir les choses n'est pas tout à fait erronée. Des dirigeants comme Adolphe Hitler en Allemagne prussienne ou Mao-Tse-Toung en Chine populaire semblent avoir réussi sur de simples instructions à motiver leurs hommes. Dans cet esprit la motivation ne pose aucun problème. Mais avec l'avènement de la société industrielle, les auteurs classiques, entre autres Taylor (1912), ont vu dans l'appât du gain et la crainte, les éléments suffisants pour inciter l'ouvrier au travail. Cependant, Taylor (1912) enseignait également que la direction scientifique consistait dans l'application à la fois de trois idées de base: la prune, le fouet et la collaboration. Mais le fouet devrait être relégué hors de vue tandis que la collaboration étroite et cordiale de la direction avec les ouvriers deviendrait le trait essentiel, et qu'une belle grosse prune serait toujours tenue bien en évidence pour servir de stimulant. La collaboration étroite et cordiale suppose une prise en compte réelles des aspirations des agents lors des prises de décisions ; Ceci se traduirait par une bonne circulation (descendante, ascendante) de l'information et

une adhésion active des agents aux idéaux de l'association. Or à la cellule de micro finance de NAFA, 33,30% des responsables enquêtés estiment que leurs supérieurs hiérarchiques ne manifestent pas de l'intérêt pour eux ni pour leur besoin. Tout comme le premier, cet indicateur aussi démontre que l'atmosphère de travail à la cellule de micro finance n'est pas de nature à susciter l'engouement des agents pour le travail car la technique de motivation mise en place à NAFA ne semble pas impacter positivement les agents.

Le troisième indicateur sélectionné renseigne sur la concordance entre l'organisation interne de l'entreprise et les réalités externes à travers les questions 2 (Que représente pour vous le travail au sein de l'entreprise ?) et 4 (L'organisation de l'entreprise et son système de fonctionnement concorde-t-ils avec la réalité du terrain ?) du questionnaire administrées aux membres du bureau exécutif et de la coordination. Cet indicateur fait ressortir que le système de fonctionnement de l'entreprise ne semble pas cadrer entièrement avec les réalités extérieures à l'entreprise (56,25%).

Bien que le travail à la cellule de micro finance de l'Association NAFA soit perçu comme une occasion d'épanouissement professionnel (43,75%) par les responsables, les résultats obtenus ne permettent pas d'affirmer son efficacité par rapport aux difficultés externes. L'organisation interne, c'est-à-dire le mode de prise des décisions, de fonctionnement, de traitement et de circulation de l'information propre à l'entreprise ne paraît pas aux yeux des agents en parfait adéquation avec les réalités extérieures auxquelles ils sont confrontés. En terme claire, le style de commandement instauré au niveau des instances décisionnelles ne facilite pas un réel feedback accompagné de solutions de rechange des actions opérées dans le cadre du travail de terrain.

Le quatrième indicateur (appréciation de la performance de l'entreprise) renseigne sur le jugement que porte le personnel sur la performance de l'entreprise. Les résultats collectés par rapport aux questions 11 (comment évaluer

vous la performance de l'entreprise ?) et questions 12 (l'entreprise vous paraît-elle performante ?) du questionnaire administrées aux membres du bureau exécutif et de la coordination ainsi que les avis émis suite aux questions 1, 5, 6, 7, 8 et 9 du guide d'entretien ne permettent pas une appréciation univoque par rapport à la performance de l'entreprise. En tenant compte des objectifs de l'association, 62,50% des responsables contre 37,50% estime que la cellule de micro finance de NAFA est performante. L'appréciation de la performance dans ce cadre est étroitement liée à la perception que se font les agents de l'impacte des actions de la cellule de micro finance sur l'environnement social des bénéficiaires dans les zones d'actions de l'association. Ceci se traduit par les nombreuses marques de reconnaissance de responsables locaux (chefs de villages, de cantons, préfets) et des groupements de femmes envers les initiateurs du programme conduit par NAFA. Mais d'un autre côté, en terme de rentabilité économique la structure peine à tenir à cause des résultats obtenus par les agents.

La synthèse des résultats des quatre premiers indicateurs montre que la dimension du leadership démocratique ne recueille pas l'assentiment général dans le management des RH de la cellule de micro finance de l'association NAFA. De peur de ne pouvoir circonscrire correctement l'action des agents dans l'exécution de leur tâche, les responsables préfèrent limiter au strict minimum, l'indépendance des employés à user de leur initiative propre dans l'accomplissement des tâches. Dans les circonstances où l'employé est confronté à une situation particulière qui requièrent des solutions nouvelles non prise en compte dans le guide de procédure, il doit nécessairement se référer à son supérieur hiérarchique et prendre son autorisation avant de prendre n'importe quelle décision. Autrement, il s'expose à de sérieuses sanctions disciplinaires même si la décision prise semble être en harmonie avec le fonctionnement normal de l'entreprise.

En ce qui concerne la seconde dimension, l'hypothèse émise est : le style de leadership démocratique influencerait positivement le rendement de l'employé.

Quatre indicateurs ont été sélectionnés pour tester la validité de cette hypothèse. Il s'agit de la perception du travail (contrainte ou satisfaction), la motivation au travail, la perception du profil du supérieur hiérarchique et l'appréciation du rendement de l'entreprise.

Le premier indicateur (perception du travail) renseigne, après analyse des réponses à la question 4 (que représente pour vous votre travail ?) administré aux personnels exécutants de l'entreprise, que le travail la cellule de micro finance de l'association est perçu par les agents d'exécution (77,90%) comme un élément asservissant. Contrairement aux responsables (43,75%) qui considèrent le travail dans l'entreprise comme une occasion d'épanouissement professionnelle, le personnel exécutant le considère plutôt comme un gagne pain. Cette divergence de point de vue sur la perception du travail au sein de la même entreprise traduit le clivage qui existe entre les agents. Le style de gestion exercé par le dirigeant a une influence sur la satisfaction des employés. En effet, le style de gestion en réduisant les sentiments de mécontentement éprouvés par l'employé à l'égard des aspects de son travail contribue à améliorer le climat social au sein de l'entreprise. Ainsi les tenants du style de gestion directif avec Taylor (1912) comme chef de file, considéraient que le salaire et les primes perçues par l'employé constituaient une satisfaction suffisante de son travail. Blake et Mouton (1987) prétendent que les employés qui ne s'attendent pas à être impliqués dans la prise de décision au sein de l'entreprise, peuvent se satisfaire de tâches routinières. Maldocor et Roy (1949), dans une étude portant sur la modification des attitudes selon le type de commandement, aboutissent aux conclusions que les sujets des groupes avec chef participant sont plus satisfaits et plus motivés que les sujets des groupes supervisés. Pour Belasco et Alutto (1972) et Warner (1981), la participation des travailleurs aux décisions leur procure plus de satisfaction que les autres styles de gestion. Bien que l'objectif poursuivi soit le même et que les moyens mis à disposition s'apparentent, le style de gestion autocratique fait transparaître à la

longue une certaine forme de tension vive entre le responsable et son employé. L'employé, au lieu de s'adonner véritablement à sa tâche préfère plutôt user de petits subterfuges pour réduire habilement la production sans toute fois se mettre personnellement en cause, afin de prouver à son supérieur qu'il ferait mieux s'il disposait de plus d'autonomie.

Le deuxième indicateur (motivation au travail) qui est en relation avec les résultats aux questions 5 (êtes-vous motivé au travail ?), questions 5-1 (si oui quel est le facteur qui vous motive le plus ?) et questions 5-2 (si non quel est facteur qui vous dé motive le plus?) administrées aux personnels exécutants démontre que le style de gestion adopté dans l'entreprise ne concoure pas efficacement à la motivation des agents. Gellerman (1970), affirme que le terme motivation est utilisé pour faire référence à toute influence qui détermine un individu à agir délibérément d'une façon autre que celle qu'il aurait pu adopter en l'absence de cette influence. Dans ce sens, la motivation implique donc une modification consciente de comportement. L'individu qui y est soumis réagit volontairement dans une direction donnée. Par exemple dans le cadre du travail, il choisirait de s'engager dans une action plutôt que dans une autre. Cela peut être dû à une influence interne ou externe, mais à laquelle il réagit. A la cellule de micro finance de NAFA, plus de la moitié (69,10%) du personnel exécutant ne paraît pas motivé au travail. Les raisons majeures qui justifient ce sentiment de démotivation seraient le manque d'intérêt manifeste des supérieurs hiérarchiques par rapport aux agents et à leurs doléances (34,00%), l'instabilité de l'emploi 27,70% et le mauvais style de gestion des supérieurs hiérarchiques (25,50%). Les arguments évoqués par les répondants sont intimement liés au mode de gestion du facteur humain et au caractère précaire de l'emploi. Ce sont là, deux éléments importants sur lesquels les responsables devraient réfléchir pour redynamiser leur politique d'émulation des agents exécutants.

Le troisième indicateur (perception du profil du supérieur hiérarchique) fait référence aux résultats des questions 6 (pensez-vous que votre supérieur peut vous motiver par son style de commandement ?) et question 9 (la communication avec votre supérieur est-elle ?) administrées aux personnels exécutants de l'entreprise. Le style de commandement du supérieur hiérarchique est déterminant dans la motivation des agents au travail. Plus de la moitié (57,30%) des agents exécutant de la cellule de micro finance de NAFA confirment que leur supérieur hiérarchique peut les motiver par son style de commandements. Ils sont près de 57% à dénoncer la mauvaise qualité de la communication entre eux et les responsables. Dans ces conditions il serait d'impacter positivement les employés par le style de commandement adopté. D'après RIGNY (1970), il ne peut exister de bons leaders sans de bons suiveurs, car ceux qui sont forcé de suivre ne donnent pas le meilleurs d'eux-mêmes, quelques soit l'idéologie reconnu dans l'entreprise. Un leadership motivateur devrait donc être fait d'ouverture vers les autres, de volonté de communiquer à tous les niveaux de l'entreprise le sens de l'œuvre et de partager ce sens avec chacun. Tant que les agents exécutants ne se sentiront pas assez impliqués et écoutés dans la gestion de l'entreprise, ils ne donneront pas le meilleur d'eux même pour la réalisation de rendement satisfaisant.

Le dernier indicateur (appréciation du rendement de l'entreprise) tient compte de l'analyse des résultats collectés suite à l'administration aux agents exécutants des questions 7 (pensez-vous que votre niveau de motivation influe sur le rendement ?), question 8 (pensez-vous que votre rendement influe sur la performance de l'entreprise ?), question 11 (quelle appréciation faites-vous du rendement des agents de l'entreprise ?) et question 12 (l'entreprise vous paraît-elle performante ?). Cet indicateur fait ressortir que plus les agents se sentent impliquer dans l'exécution des tâches, plus ils sont motivés et leurs rendements est

meilleur. Quant le rendement est meilleur l'entreprise affiche une bonne performance.

La synthèse des analyses issue des quatre derniers indicateurs met en évidence l'impact du style de gestion autocratique adopté à la cellule de micro finance de l'association NAFA sur l'environnement du travail. Elle traduit également la perception et l'appréciation des agents par rapport à l'instauration d'une gestion basée sur un type démocratique de leadership. Ce mode de gestion basé sur le leadership démocratique renforce le sentiment d'appartenance et la motivation des agents en ce sens qu'ils se sentent impliqués résolument dans la vie de l'entreprise. Dans ces conditions l'employé ne ménage aucun effort à se surpasser juste pour produire un rendement supérieur à celui qui est attendu de lui. Il s'identifie à l'entreprise et met tout en œuvre pour contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs fixés. Quand tous les agents se mettent dans cette logique de fonctionnement où tout le monde est animé par le souci de produire davantage et ceci de façon volontaire sans l'intervention d'un responsable, alors l'entreprise affiche une bonne performance. Il se dégage donc la relation : un bon style de leadership pratiqué par les responsables des instances décisionnels de l'entreprise entraîne la motivation chez le personnel exécutant et l'incite à fournir un bon rendement. L'effet se ressent au niveau de l'entreprise car dans ces conditions la performance est meilleure. Autrement dit l'adoption d'un bon style de leadership (style démocratique dans le cas de figure de l'association NAFA) concoure à l'atteinte par l'entreprise d'une bonne performance.

CONCLUSION ET SUGGESTIONS

Le but visé par cette étude est d'une part de découvrir le style de leadership en vigueur à la cellule de Micro finance de l'Association NAFA, et d'autre part de faire ressortir l'influence du style de leadership sur la performance d'une entreprise.

Les points 2 et 3 du chapitre I consacré à la clarification des concepts et à la revue de littérature montrent que la question est l'objet de l'attention d'assez de chercheurs et praticiens depuis de longues années. La méthodologie adoptée a permis d'atteindre l'objectif de recherche et à démontrer l'interrelation entre les deux dimensions étudiées (style de leadership et performance d'une entreprise). Il se dégage de cette étude les constats suivants : la gestion du capital humain à la cellule de Micro finance de l'Association NAFA est fortement influencée par le style de leadership autocratique tandis-que le style démocratique paraît ultra minoritaire. Les agents directement soumis au style autocratique ne manifestent pas un intérêt réel, un véritable engouement pour l'exécution de leurs tâches. Par contre ceux qui se retrouvent dans une situation de style démocratique s'adonnent beaucoup plus, et s'impliquent davantage à l'exécution des tâches qui leur reviennent. A ces deux styles sont associés deux niveaux de motivation au travail et de rendement. Les agents soumis aux styles autocratiques présentent une faible motivation pour le travail. Le rendement à leurs niveaux dépasse rarement le strict résultat attendu d'eux. Pour ceux qui se retrouvent en situation de style démocratique, on note une forte motivation dans l'exécution des tâches. Le rendement à ce niveau est meilleur et dépasse le plus souvent les résultats escomptés. Quand le rendement est meilleur cela suppose que l'entreprise tend vers la réalisation de ses objectifs. Elle affiche alors une bonne performance. Dans le cas contraire l'entreprise affiche une mauvaise performance. Bien que ces résultats corroborent certaines études qui confirment l'importance du style orienté vers l'employé pour la motivation, la satisfaction et le rendement du personnel

[Mayo (1930), Mc Gregor (1961), Likert (1961)], les résultats contraires qui ont été obtenus [Vroom et Yetton (1964), Fiedler (1974), Stogdill (1974)] suggèrent d'être un peu plus réservés.

Il est nécessaire que les responsables des instances décisionnelles de la cellule de Micro finance de NAFA se rendent compte de la place essentielle qu'occupe l'aspect humain dans le fonctionnement des entreprises et de l'effet psychologique du style de leadership sur la motivation et le rendement des employés. Disposé d'un bon style de leadership constitue un atout important dans le processus d'émulation des employés en vue de la réalisation de meilleures performances. Les pratiques managériales adoptées dans une entreprise notamment le style de leadership et le système de gestion du personnel ont de graves conséquences sur la santé mentale des travailleurs et sont à l'origine des troubles psychotiques, des névroses puis conduisent parfois au suicide.

La politique de gestion du personnel à NAFA, la non implication des agents dans le processus de prises de décisions et les conditions de travail ont des répercussions sur la santé mentale du personnel et engendrent des écarts de conduite ainsi que le stress au travail. Dans ce contexte, la fréquence du stress provoque l'apparition de la frustration et de l'agressivité sur le lieu de travail. Elle est aussi à la base de la baisse de productivité et de la performance. Le stress « survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Cependant, bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité ». Le stress devient une réalité inquiétante dans le monde du travail et touche aujourd'hui l'ensemble des sociétés industrielles modernes. Il a des conséquences négatives importantes sur le bien être des travailleurs et sur les performances des organisations qui les emploient. De plus, par ses effets sur la

santé et la productivité, le stress a aussi beaucoup d'impact sur l'économie. Outre ses graves conséquences sur la santé mentale et physique des travailleurs, l'effet négatif du stress est évident dans les « symptômes organisationnels » tels que l'absentéisme, les faibles performances en matière de rendement, le manque d'enthousiasme des salariés, la perte d'innovation et la faible productivité.

Les facteurs de stress au travail ont pu être regroupés en plusieurs grands domaines. Ce sont :

Les facteurs liés au contenu et au contexte de la tâche à accomplir

Pénibilité physique : Confort du cadre de travail, environnement (bruit, température, luminosité...), efforts physiques, horaires, déplacements (domicile-travail ou professionnels).

Charge de travail : Volume d'activité, pression du temps (urgences, échéances, interruptions fréquentes), aux risques inhérents à l'exécution même de la tâche (par exemple, erreur médicale fatale du chirurgien).

Changements : Modification de la culture de l'entreprise, nouvelles technologies.

Incertitudes : Imprévisibilité de l'avenir, menace sur son poste, sa carrière, son emploi.

Les facteurs liés au contexte de l'entreprise

Organisation de l'entreprise : Objectifs mal définis ou irréalistes, mauvaise communication interne.

Conflits de valeurs : Objectifs allant à l'encontre des convictions du salarié, éthique ou moral bafoué.

Les facteurs liés à l'individu

Frustrations matérielles : Salaires, carrières, évolution.

Frustrations psychologiques : Manque de reconnaissance, de participation, de contrôle.

Absence d'intérêt : Activité ne correspondant pas aux aspirations de l'individu.

Les facteurs liés aux relations interpersonnelles

Avec la hiérarchie : Manque de disponibilité, manque de compétences (techniques managériales...), personnalité difficile, fortes exigences, harcèlement moral.

Concernant les frustrations, elles sont dues au fait que les attentes des individus sont souvent déçues. L'absence de renforcements et le manque de considération des salariés peuvent accroître ces phénomènes de frustration. Aussi les accidents vasculaires cérébraux sont-ils également plus fréquents en cas de situation stressante au travail.

Notons que La dépression et l'anxiété ont été mises en relation avec des situations de stress au travail. Des études ont mis en évidence qu'une forte demande psychologique au travail, associée à une faible latitude décisionnelle et à un faible soutien social au travail (manque d'aide ou de soutien de part des collègues ou des supérieurs), pouvaient conduire à des dépressions. De ce fait, les styles de leadership doivent être tournés vers les tâches à accomplir, les individus et les relations interpersonnelles. Par rapport aux tâches à accomplir, les leaders contribuent à l'efficacité de leurs équipes. Ils sont habituellement plus conscients des exigences de la tâche ; il est donc plus facile pour eux d'évaluer le chemin à parcourir et de concentrer les efforts de l'équipe sur ce qu'il reste à faire. Ils posent des questions qui stimulent la créativité et ajoutent une cohérence à l'effort collectif. Ils organisent les tâches et les distribuent de façon à ce qu'elles répondent aux besoins de chacun. Ils n'oublient pas qu'une tâche toujours accomplie par la même personne devient rapidement monotone pour cette dernière. Mais en ce qui concerne les individus et relations interpersonnelles, les leaders sont les membres les plus actifs de leurs équipes. Ils apportent une contribution plus importante que les autres membres. Ils ont une connaissance générale des membres de leurs équipes et aident à répondre aux besoins de chacun. Cependant, il ne faut pas qu'ils oublient que ces besoins risquent de changer à l'occasion et qu'ils doivent en

prendre régulièrement le pouls afin de vérifier si ces besoins sont toujours les mêmes. Ils favorisent également l'interaction entre les membres. Ils sont les personnes qui représentent mieux les valeurs du groupe. Ils évaluent la réaction des autres en fonction de leur façon d'être et d'agir au sein de l'équipe. Ils règlent dès le départ les problèmes émotifs qui peuvent exister au sein des équipes.

Pour l'amélioration des conditions de travail en vue d'une meilleure performance à la cellule de Micro finance de NAFA nous suggérons : l'instauration d'un cadre formel pouvant permettre aux agents d'exprimer sans crainte de représailles leur point de vue par rapport aux décisions qui affectent le fonctionnement de la structure ainsi que les difficultés d'ordres professionnels. La création d'un service de communication qui se présentera comme soutien du management. Pour son fonctionnement et pour l'atteinte des objectifs visés (favoriser les échanges, développer le sentiment d'appartenance seront d'une importance capitale), le responsable à la communication proposera chaque trimestre un plan de communication avec des objectifs majeurs et précis (par exemple asseoir la communication interne auprès des agents de terrain). L'implication de tout le personnel de l'entreprise quel que soit leur niveau de responsabilité pour une gestion plus rigoureuse de la circulation de l'information et la prise en compte réelle des points de vue des agents dans les processus décisionnels qui affectent la vie de l'entreprise. Ceci permettrait de fédérer les efforts de tout le personnel afin de disposer d'une équipe gagnante, fière d'appartenir à une entreprise qui véhicule une image forte et valorisante. L'information ne doit pas être à sens unique. Ainsi les dirigeants d'entreprise tout en transmettant des ordres, des directives doivent écouter aussi les travailleurs et être au courant de leurs difficultés éventuelles. Il faut expliquer aux travailleurs les raisons qui sous-tendent certaines prises de décision. Les leaders doivent développer leur capacité d'écoute et de dialogue. Un leader doit diriger son équipe tel un chef d'orchestre. C'est sur lui que reposent la coordination des talents et la

réalisation des perspectives. Autrement dit les responsables doivent multiplier les contacts directs avec la base, organiser des réunions régulières en vue de susciter l'information ascendante. Ils doivent être ouverts pour faciliter les relations avec les collaborateurs. Ils ne doivent pas être trop autoritaires et doivent être animés par le souci de coopérer. Alors la poursuite d'objectifs et d'intérêts communs permettra de mettre de côté l'individualisme et de renforcer le sentiment de participation des employés ce qui va permettre d'obtenir de leur part une coopération beaucoup plus importante. En effet une bonne gestion des ressources humaines contribue à façonner le capital humain de manière à ce qu'il contribue à la performance de l'entreprise.

Il faut aussi que la direction de la cellule de micro finance de l'association NAFA songe à mettre sur pied une véritable politique d'émulation des agents. Elle pourrait par exemple, instaurer une prime semestrielle de rendement ou d'encouragement à l'égard du personnel des agences qui enregistreraient de meilleur taux de rendement.

La remise de cette prime se ferait lors d'une cérémonie qui réunirait tous les chefs d'agence de sorte que les honneurs reçues par les meilleurs agents du semestre puissent susciter l'envie de faire d'avantage mieux chez les autres.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aktouf, O. Le management entre tradition et renouvellement. Gaëtan Morin 1989.

Argyris C. Participation et organisation. Paris Dunod 1970

B. M. Bass, Leadership and performance beyond expectations, New York: Free Press, 1985.

Barney J.B. "Firm resources and sustained competitive advantage" Journal of management N° 17 (1991).

Bergeron. Jean Louis, Côté léger, Nicole, Jacques, Jocelyn et Laurent

Bélanger. Les aspects humains de l'organisation, Gaëtan Morin Editeur, Chicoutimi, 1979.

Blais, A.-R. et B. Sinclair-Desgagné. *Le leadership en 3C : Capacités, conduite, circonstances.* Rapport Bourgogne, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), 2002.

Brian Duggan, CHRP, « La gestion du rendement afin d'augmenter son avantage concurrentiel », Canadian Institute of Management, 2008.

Côté N. Bélanger, L et Jacques, J. La dimension humaine des organisations. Edition Gaëtan Morin, Montréal, 1994.

Côté, N., Abranavel, H., Jacques, J. et L. Bélanger. *Individu, groupe et organisation.* Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1986.

D. Goleman, R. Boyatzis et A. McKee, « Primal leadership: the hidden driver of great performance », Harvard Business Review, décembre, 2001.

Daft, R.L. (avec l'assistance de Patricia G. Lane). *The leadership experience, 3^{ème} édition,* Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2005.

Daniel Belet, « Le changement paradigmatique du leadership dans la pensée managériale contemporaine: du centralisme hiérarchique à l'intelligence répartie?», Recherches et Publications en Marketing, 2000.

Daniel Belet, « Mieux maîtriser le risque managérial lié au choix du dirigeant », Recherches et Publications en Marketing, 2000.

- F. Bournois et Roussillon, S.**, *Préparer les dirigeants de demain*, Paris : Editions d'Organisation, 1998.
- F. E. Fiedler et J. E. Garcia**, *New approaches to effective leadership: cognitive resources and organizational performance*, New York: Wiley, 1987.
- François A. R.** Manuel d'organisation : Organisation de l'entreprise, Edition d'organisation 1969.
- Grawitz , M.** Méthodes des sciences sociales. Edition Dunod 1976.
- H. Laroche et J-P. Nioche**, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, 1994.
- J. G. Hunt**, « Transformational/charismatic leadership's transformation of the field : an historical essay », *Leadership Quarterly*, 10 :2, 1999.
- R. L. Kahn et D. Katz**, « Leadership practices in relation to productivity and morale », in D. Cartwright et A. Zander (Eds), *Group dynamics*, New York : Harper & Row, 1953
- D. C. McClelland**, *Human motivation*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.
- Jean-François Ngok Evina**, « La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant? Une étude à partir des PME camerounaise », *La Revue des Sciences de Gestion/ Direction et Gestion*, 2008.
- Kartz, R. L.** Le manager idéal existe-t-il ? Harvard l'expansion /Eté 1977.
- Lapierre, L.** « Enseigner le leadership ou former vraiment des leaders? » *Gestion*, Montréal, vol. 31, no 1, 2006.
- Likert R.** Le gouvernement participatif de l'entreprise. Editeur Gauthier-Villars 1974.
- Llouche, J., Charpentier, M., Guillot-Soulez, C.** "Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/ performances économiques et financières", Congrès de l'AGRH 2004, Reims.
- M. Sashkin**, « The visionary leader », in J. A. Conger et R. A. Kanungo (Eds), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*, San

Fransisco: Jossey-Bass, 1988.

B. Schneider, « Interactional psychology & organizational behavior », in L. L. Cummings et B. M. Staw (Eds), *Research in organizational behavior*, 5, Greenwich, CT: JAI Press, 1983

R. M. Stogdill, « Personal factors associated with leadership: a survey of the literature » “, *Journal of Psychology* 25, 1948.

V. H. Vroom et A. G. Jago, *The new leadership: managing participation in organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.

V. H. Vroom et P. W. Yetton, *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, PA: UPP, 1973.

Mac Gregor D. *L'aspect humain de l'entreprise*. Gauthier-Villars 1960.

Meda, A. K., *The social construction of ethical leadership*, Doctoral dissertation, Benedictine University, Proquest information and learning company, 2005.

Morin, Estelle, *Psychologie du travail*, Gaëtan Morin Editeur, Boucherville 1996.

Northouse, P.G. *Leadership: theory and practice*, 3^{ème} édition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

Olivier Doucet, « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement Vol 63 N°4 », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 2008.

P. Hersey et K. Blanchard, *Management of organizational behavior: utilizing human resources*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.

Pfeffer J. *Competitive Advantage Through people* Boston, Harvard Business School Press (1994).

Pierre Bergeron, *La Gestion Dynamique : concepts, méthodes et applications* (4^eédition), édition de la Chenelière Inc., 2006.

Quivy, R. et Campenhoudt, L.V. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Editions Dunod, Paris, 1995

R. F. Bales, « In conference », *Harvard Business Review*, 32:2, 1954.

R. J. House et R. N. Aditya, « The social scientific study of leadership: quo vadis », *Journal of Management*, 23:3, 1997.

Rigny A. J. Leadership et motivation. Montréal HEC 1984.

Robert Blake et Mouton. La 3^{ème} dimension du management. Edition d'organisation 1987.

Stogdil, M. R. Handbook leadership the free press 1974

W. Mischel, « Toward a cognitive social learning reconceptualisation of personality », *Psychological Review* 80, 1973.

J. Rojot, « Les théories et leur portée », *Personnel*, n° 407, février, 2000.

Yukl, G.A. Leadership in organizations, 5^{ème} edition. Upper Saddle River, N.J.: Prentice – Hall, 1998

Zaccaro, S. J., Kemp, C. et P. Bader. « Leader traits et attributes ». Chapitre 5 dans *The nature of leadership*, Ed. par J. Antonakis, A. T. Cianciolo et R. J. Sternberg. Thousand Oaks: Sage Publications, (2004).

Zalzenik, A. Travailler vraiment. Harvard l'expansion automne 1989

REFERENCES WEBLIOGRAPHIQUES

- Neuf lois du leadership

http://www.conceptionweb.ch/pdf/9_lois_leadership.pdf. **Consulté en Mars 2011.**

- Une vue d'ensemble du leadership

http://leadership.gc.ca/categories.asp?lang=f&sub_id=1

Novembre 1997. Version retravaillée mars 2003. **Consulté en Août 2011.**

- <http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership#Styles>

- « Continuum of Leadership Behavior », <http://www.managementstudyguide.com/continuum-leadership-behaviour.htm>. **Consulté en Août 2011.**

- **RAINES, C.** (2002), *Managing the generational Mix*, Vol. 9, *Generations*, www.generations.org. **Consulté en Août 2011.**

ANNEXES

QUESTIONNAIRE A L'ENDROIT DU PERSONNEL EXECUTANT DE LA CELLULE DE MICRO FINANCE DE L'ASSOCIATION NAFA

NB : les réponses sont anonymes.

1-Quel poste occupez-vous dans la structure ?

a-Responsable d'agence b- animateur (Chargé de crédit) c- secrétaire

2-Quelle est la date de votre prise de fonction ?

3-En quoi consiste votre travail ?

.....

4-Que représente pour vous, votre travail ?

a-Un gagne pain b- Une contrainte c-Une occasion d'épanouissement professionnelle

Justifiez votre choix

5-Etes-vous motivé au travail ? a- Oui b- Non

5-1 - Si oui quel est le facteur qui vous motive le plus ?

a- Les conditions de travail b-La rémunération c- Le climat de travail

d-Le style de commandement de votre responsable e- La stabilité de l'emploi

f- L'autonomie dont vous jouissez dans l'exécution de votre travail

g- Le degré de responsabilisation dont vous bénéficiez de la part de vos supérieurs

h- Autre :

5-2 - Si non, quel est le facteur qui vous démotive le plus ?

a- Votre supérieur hiérarchique ne manifeste pas de l'intérêt pour vous et vos besoins

b-Vous ne vous sentez pas intégré dans l'entreprise c- Instabilité de l'emploi

d-Vous n'appréciez pas le style de commandement de votre responsable

e-Les écarts qu'il faut payer de sa poche

f-Autre :

6 - Pensez-vous que votre supérieur peut vous motiver par son style de commandement ?

Oui b- Parfois c- Non

7 - Pensez- vous que votre niveau de motivation influe sur le rendement?

a- Toujours b- Parfois c- Pas du tout

Justifiez

8- Pensez- vous que votre rendement influe sur la performance de l'entreprise ?

a- Toujours b- Parfois c- Pas du tout

- Comment ?.....

9 - La communication avec votre supérieur est-elle ?

a- Très bonne b- Bonne c- Mauvaise d- Très Mauvaise

- Justifiez.....

10 - Avez- vous été promu une fois depuis que vous travaillez pour la structure?

Oui b- Non

11 - Quelle appréciation faites-vous du rendement des agents de l'entreprise ?

a- Très bonne b- Bonne c- Mauvaise d- Très Mauvaise

- Justifiez.....

12 – L'entreprise vous paraît-elle performante ?

Oui b- Non

13 - Quelles est la stratégie mise en place pour le recouvrement des impayés dans votre agence ?

Pression morale sur les responsables des groupements

Implication des autorités locales dans le processus

recours aux forces de sécurité

constitution d'une équipe permanente pour le recouvrement

Autres (A préciser).....

14 - Quelle stratégie suggérez-vous pour un meilleur recouvrement ?

15 - Que suggérez-vous pour le changement de comportement de vos dirigeants en vue de la réalisation d'une bonne performance par la structure ?

.....
.....
.....

QUESTIONNAIRE A L'ENDROIT DES COORDONATEURS DE LA CELLULE DE MICRO FINANCE DE L'ASSOCIATION NAFA

NB : les réponses sont anonymes.

1- Décrivez nous brièvement la tâche que vous exécutez ?.....

.....
.....

2- Que représente pour vous le travail au sein de l'entreprise ?

a- Un gagne pain b- Une contrainte c- Une occasion d'épanouissement professionnelle

Justifiez votre choix

3- A votre avis, votre style de leadership s'apparente à :

a- La potentialité d'une personne à inciter ses pairs à atteindre les objectifs fixés

b- La potentialité d'une personne à pouvoir contraindre ses pairs à suivre strictement les normes établies afin d'œuvrer pour l'accomplissement d'objectifs communs.

c- L'attitude d'une personne à permettre à ses subordonnés d'accomplir leurs tâches de la manière dont ils le souhaitent

d- La capacité d'un individu à créer un excellent climat social et de travail à ses subordonnés, sans pour autant laisser place aux négociations.

e- Autres.....

4- L'organisation de l'entreprise et son système de fonctionnement concordent-ils avec la réalité du terrain ? a- Oui b- Non

Justifiez.....

5- Pour la bonne marche du travail et pour incitation à un meilleur rendement :

a- Vous tenez compte de l'avis des agents et vous laissez à certains responsables d'agences une partie du pouvoir que vous pourriez conserver pour vous-même

b- Vous permettez aux responsables d'agences d'utiliser leur propre méthode de travail

c- Vous exigez que les responsables d'agences respectent strictement les règles et les normes

d- Autre.....

6- Quelles gestions faites-vous des conflits et des périodes de difficultés ?

a- Vous permettez aux collaborateurs de faire usage de leurs propres jugements pour résoudre les problèmes

b- Vous proposez un règlement à l'amiable consenti par les deux partis

c- Vous, vous occupez personnellement de la gestion quand il s'en produit

d- Vous décidez vous-même de ce qui doit être fait et comment cela doit être fait

7- A votre avis, les responsables à divers niveaux sont-ils associés aux séances d'information et aux prises de décision ?

a- Souvent b- Parfois c- Rarement d- Pas du tout

8- Etes-vous motivé au travail ? a- Oui b- Non

8-1- Si oui quel est le facteur qui vous motive le plus ?

a- Les conditions de travail b- La rémunération c- Le climat de travail

d- Le style de leadership de vos supérieurs e- La stabilité de l'emploi

f- L'autonomie dont vous jouissez dans l'exécution de votre travail

g- Le degré de responsabilisation dont vous bénéficiez de supérieurs

h- Autre

8-2- Si non, quel est le facteur qui vous dé motive le plus :

a- Vos supérieurs hiérarchiques ne manifestent pas de l'intérêt pour vous et vos besoins

b- Vous n'appréciez pas le style de vos supérieurs

c- Instabilité de l'emploi

d- Vous ne vous sentez pas intégré dans l'entreprise

e- Autre

9-Par quelle technique la direction motive-t-elle les agents dans l'entreprise ?

a- Augmentation des salaires

b- Prime de rendement

c- Prise en compte des doléances

d- Félicitation (Style de commandement)

e- Autre.....

10- Les agents de l'entreprise, bénéficient-ils de formations de temps à autre ? :

a- Oui b- Non

10-1 Si oui à quand remonte la dernière formation ?.....

11- Comment évaluez-vous la performance de l'entreprise ?

a- Rentabilité économique au niveau de chaque agence

b- Efficacité organisationnelle (l'employé qu'il faut à la place qui lui convient)

c- Atteinte des objectifs fixés par l'entreprise

d- Cohésion entre les différentes couches de l'entreprise

e- Autre.....

12- L'entreprise vous paraît-elle performante?

a- Oui b- Non

12-1 Justifiez.....

.....

13- Que suggérez-vous pour le changement de comportement de vos supérieurs en vue de la réalisation d'une bonne performance par la structure

.....

.....

.....

GUIDE D'ENTRETIEN A L'ENDROIT DES MEMBRES DU BUREAU EXECUTIF DE L'ASSOCIATION NAFA

1- La position de l'entreprise dans la profession puis que votre structure n'est pas la seule sur le marché.

2- Avis sur le style de leadership en général et sur votre style personnel de commandement.

3- Point de vue sur le système de communication et son fonctionnement.

4- Organisation du travail et relation avec vos agents (coordonateurs de zone, responsables d'agences et chargés de crédits).

5- Point de vue sur la rentabilité et les techniques d'évaluation de la performance de l'entreprise.

6- Conditions de concurrence dans la profession :

Bénéfice,

Bilan et évolution de la trésorerie,

Politique de crédit, remboursement et recouvrement.

7- Problèmes spécifiques de l'entreprise :

Décèler les lignes de force et les points faibles de l'entreprise,

Les goulots d'étranglement sur le plan financier (attitude face aux impayés), technique, organisationnel, personnel et commercial,

Source de capitaux : capitaux propre, associés, emprunté ou don.

8- Attitude face au cas de détournement et de vol par les agents (règlement à l'amiable, affaire de justice ou autre à préciser).

9- Conséquences de toutes ces difficultés et situations sur l'image et sur la performance de l'entreprise.

10- Propositions d'un bon style de commandement en vue d'améliorer la performance de l'entreprise.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	1
DEDIDACE.....	2
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	3
LISTE DES TABLEAUX	4
LISTE DES GRAPHIQUES	4
SOMMAIRE.....	5
INTRODUCTION	6
CHAPITRE I : FONDEMENTS THEORIQUES	9
1-PROBLEMATIQUE.....	9
1-1 Mise en évidence du problème et question de recherche	9
1-2 Objectifs et hypothèses de recherche.....	13
a-Objectif général	13
b-Objectifs spécifiques	13
c-Hypothèses	13
2- CLARIFICATION DES CONCEPTS	14
2-1 Style de leadership	14
2-2-Performance	18
2-3- L'entreprise.....	19
3- REVUE DE LITTERATURE.....	20
CHAPITRE II : CADRE DE L'ETUDE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE	41
1-CADRE DE L'ETUDE	41
1-1 Situation géographique	41
a-Organisation administrative	41
b-Secteur de la micro finance dans le contexte social togolais.....	41
1-2 Aperçu historique de l'Association NAFA.....	42

1-3 Organisation structurelle et administrative	42
a- L'organe fonctionnel	42
b- L'Organe Opérationnel	45
1-4 Fonctionnement de l'entreprise	46
2- DEMARCHE METHODOLOGIQUE	47
2-1 La recherche documentaire	48
2-2 Population cible et échantillonnage	48
a-Population cible	48
b-Echantillonnage	48
2-3 Techniques et instruments de collecte des données	49
a-L'entretien	49
b-L'enquête	50
2-4 Technique de traitement des données	51
2-5 Modèle d'analyse des données	51
2-6 Difficultés rencontrées et limites de l'étude.	54
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	55
1-IDENTIFICATION DES STYLES DE LEADERSHIP PRATIQUES AU SEIN DE LA CELLULE DE MICRO FINANCE DE L'ASSOCIATION NAFA.	55
1-1-Synthèse sur l'appréciation du leadership démocratique	59
1-2-Synthèse sur les techniques d'émulation des employés	62
1-3-Synthèse sur la concordance entre organisation interne et réalités externes	63
2-EFFET DES STYLES PRATIQUES SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.....	65
2-1-Synthèse sur la perception du travail.....	66
2-2-Synthèse sur la motivation au travail.....	68

2-3-Synthèse sur la perception du profil du supérieur hiérarchique	70
2-4-Synthèse sur l'appréciation du rendement de l'entreprise	73
CHAPITRE : COMMENTAIRE ET DISCUSSION.....	75
CONCLUSION ET SUGGESTIONS	84
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	90
ANNEXES	94
TABLE DES MATIERES.....	100