

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE**

**PRÉSENTÉ À**

**L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE**

**DE LA MAITRISE EN GESTION DES P.M.O.**

**PAR**

**OUOROU SAOUÉNGOU ALPHONSE MOUDOUKOU**

**(MAITRISE ES SCIENCES ÉCONOMIQUES)**

**L'INCIDENCE DU STYLE DE LEADERSHIP**

**SUR LE DEGRÉ DE MOTIVATION ET DE SATISFACTION**

**DES TRAVAILLEURS DANS LES ENTREPRISES BÉNINOISES**

**Juillet 1991**



### *Mise en garde/Advice*

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

Je dédie ce mémoire

À mon regreté père qui m'a tant  
donné.

À ma mère pour toute sa  
compréhension

À mon épouse pour sa patience et  
son affection

## SOMMAIRE

La motivation et la satisfaction au travail des employés constituent, dans un environnement de mondialisation des marchés et de concurrence vive, 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.

Au Bénin, l'impression qui se dégage du milieu organisationnel, est le manque d'intérêt véritable des dirigeants pour les incitations qui influent sur les comportements des individus au travail.

Cette constatation, qui s'inscrit à contre courant de l'évolution générale de la pensée en psychologie du travail nous a incité à aborder ce sujet et à chercher à vérifier dans le contexte organisationnel béninois, l'existence d'une relation entre le comportement des dirigeants, la motivation et la satisfaction au travail des employés.

D'un point de vue pratique, notre travail a consisté à vérifier trois hypothèses: la première assumant que dans le contexte organisationnel béninois ont droit de cité les quatre styles de gestion ressortis par les théoriciens à savoir: le style autoritaire, le style paternaliste, le style consultatif, le style participatif; la deuxième voulant que la motivation des employés est en relation avec le style de leadership exercé au sein de l'entreprise; et la troisième soutenant que la satisfaction des employés est fonction du style de leadership exercé au sein de l'entreprise.

La relation entre le style de leadership exercé et son influence sur la motivation et la satisfaction au travail des employés a fait l'objet de nombreuses recherches et publications. Des auteurs tels que Argyle, Gardner et Cioffi, (1957), McGregor, (1961); Likert, (1961); Blake et Mouton, (1966); Fiedler (1974), Heller et Yukl (1968); Tannenbaum et Schmidt (1968), Vroom et Yetton (1964), Hersey et Blanchard (1966) et bien d'autres encore ont mis en lumière l'influence du style de leadership sur la motivation et la satisfaction, au travail. D'autres comme Maslow (1947), Herzberg, (1959), Porter et Lawler (1964), McClelland (1961), Nuttin, (1968); Smith, Kendall et Hullin (1969), ont traité de la motivation et de la satisfaction ainsi que des conditions de leur obtention.

Bien que non exhaustive, cette récitation des écrits nous a donné l'occasion de préciser le cadre théorique de notre étude. Nous avons privilégié le modèle des quatre systèmes de gestion de Likert (1961) et de la théorie bifactorielle de Herzberg (1959). De même, s'agissant des instruments de collecte des données, nous avons utilisé le questionnaire de Likert pour la mesure du style de gestion et la motivation, et l'inventaire de satisfaction au travail de Larouche Viateur, pour la satisfaction au travail.

Ces questionnaires ont été administrés auprès des employés de 31 entreprises béninoises dont 21 proviennent du secteur privé et 10 du secteur public. Les données recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel "Stat-View".

Trois types d'analyses statistiques ont été utilisés: l'analyse descriptive, qui a permis la vérification partielle de la première hypothèse, les analyses de corrélation et de régression, qui ont permis la vérification de la troisième et quatrième hypothèses.

Au total, dans le contexte organisationnel des entreprises enquêtées, contrairement à la stipulation de la première hypothèse, il se dégage que deux styles de gestion au lieu de quatre sont pratiqués: le style paternaliste et le style consultatif. Le style autoritaire et le style participatif n'apparaissent pas dans l'étude. Aux deux styles déterminés, correspondent deux niveaux de motivation et deux niveaux de satisfaction au travail. En revanche, les hypothèses II et III relatives à l'existence d'une relation entre le style de gestion exercé, la motivation et la satisfaction au travail sont confirmées par notre recherche. À la suite de ces résultats des recommandations ont été formulées: entreprendre des études en utilisant un procédé d'échantillonnage probabilistique, compléter les résultats actuels par une étude de performance, enfin mener des études établissant l'influence réelle du style de gestion sur la motivation et la satisfaction au travail afin de mieux sensibiliser les hommes d'affaires béninois.

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier très sincèrement monsieur Gilbert BRISSON, notre directeur de recherche et directeur du programme de la Maîtrise en gestion des Petites et Moyennes Organisations (P.M.O.), pour sa disponibilité et son support qui ne se sont jamais démentis tout au long de notre démarche, malgré ses multiples occupations.

Nous adressons également nos remerciements à tous les professeurs du département des sciences économiques et administratives (D.S.E.A.), qui ont eu à nous encadrer et sont demeurés ouverts à toutes nos sollicitations.

Nos remerciements s'adressent aussi, au gouvernement du Canada qui a assuré le financement de notre formation, aux responsables du programme de Bourses de la Francophonie et à leurs collaborateurs, qui ont déployé des efforts constants pour rendre notre adaptation possible

Nous saisissons cette occasion pour témoigner notre reconnaissance au gouvernement du Bénin qui a permis notre formation.

Nous adressons nos remerciements aussi aux responsables et au personnel des entreprises béninoises qui ont accepté de collaborer à cette étude, rendant ainsi possible ~~à~~ la réalisation de ce projet.

Nous manifestons enfin notre reconnaissance, à tous ceux qui de diverses manières, nous ont aidé à passer un bon séjour au Canada ou ont contribué par leurs conseils à la réalisation de ce mémoire, notamment, Antoine Ntetu, Samuel Amègan, Bouka Yaovi, Monsi Issaka Idrissa Normande Lapointe, Renaud Thériault, à tous nous exprimons ici toute notre gratitude.

## TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE .....	III
REMERCIEMENTS.....	V
TABLE DES MATIERES .....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	X
LISTE DES GRAPHIQUES.....	XI
LISTE DES ANNEXES.....	XII
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I.....	3
LE BÉNIN COMME PAYS ET NATION.....	3
1.1 Présentation Générale du Bénin.....	3
1.2 Aspects Politiques et Administratifs.....	4
1.3 Aspects Économiques et Socio-Culturels .....	5
CHAPITRE II.....	8
LA PME AU BÉNIN .....	8
2.1 Définition de la P. M. E.....	8
2.2 Place et Rôle de la PME .....	10
Chapitre III.....	14
PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....	14
3.1 l'Idée de la Recherche.....	14
3.2 Élaboration du Problème.....	15
3.2.1 Situation du Problème.....	17



3.2.2	Délimitation du Problème.....	18
3.3	Questions et Objectifs de la Recherche.....	19
3.3.1	Questions de la Recherche.....	19
3.3.2	Les Objectifs de la Recherche.....	19
3.3.3	Portée de la Recherche.....	20
CHAPITRE IV.....		22
CONCEPTS DE LEADERSHIP, DE MOTIVATION ET DE		
SATISFACTION.....		22
4.1	Concept de Leadership.....	22
4.1.1	Généralités sur le concept de leadership.....	22
4.1.2	Définitions.....	27
4.2	Concept de Motivation.....	30
4.2.1	Généralités sur le concept de motivation.....	31
4.2.2	Definition.....	33
4.3	Concept de Satisfaction.....	37
4.3.1	Généralités sur le concept de satisfaction.....	38
4.3.2	Definition.....	40
4.4	Mesures du style deLeadership, de la	
	Motivation et de la Satisfaction.....	43
4.4.1	Mesure du style de leadership.....	43
4.4.2	Mesure de la Motivation.....	45
4.4.3	Mesure de la Satisfaction.....	47
CHAPITRE V.....		49
CADRE THÉORIQUE.....		49

5.1 Théories du Leadership .....	49
5.1.1 Théorie des traits de caractère.....	49
5.1.2 Théories du Comportement.....	50
5.1.3 Théories Situationnelles .....	54
5.2 La Théorie des Besoins de Maslow.....	57
CHAPITRE VI.....	61
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	61
6.1 Hypothèses .....	61
6.2 Concepts clefs et variables à l'étude.....	62
6.3 Population et Échantillon.....	65
6.4 Instruments de cueillette des données.....	70
6.5 Déroulement de l'enquête.....	72
6.6 Traitement et analyse des données.....	74
CHAPITRE VII	
PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES	
RÉSULTATS .....	76
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	96
BIBLIOGRAPHIE .....	99

**LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1</b> Distribution des sujets de l'échantillon par entreprise.....	67
<b>Tableau 2</b> Caractéristiques de l'échantillon.....	69
<b>Tableau 3</b> Valeurs globales moyennes de scores obtenus par les entreprises du secteur public relativement au style de leadership, à la motivation et à la satisfaction au travail.....	77
<b>Tableau 4</b> Valeurs globales moyennes de scores obtenus par les entreprises du secteur privé relativement au style de leadership, à la motivation et à la satisfaction au travail.....	78
<b>Tableau 5</b> Résultats de la corrélation entre les variables démographiques et les variables à l'étude (style de leadership, motivation et satisfaction).....	85
<b>Tableau 6</b> Résultats de la corrélation entre la variable indépendante (style de leadership) et les variables dépendantes (, motivation et satisfaction).....	88
<b>Tableau 7</b> Résultats relatifs aux coefficients de détermination et au test de F du style de leadership versus la motivation et la satisfaction.....	93

**LISTE DES GRAPHIQUES**

<b>Graphique I</b> Échelle de répartition des entreprises enquêtées par dimension.....	84
<b>Graphique II</b> Droite de régression du facteur motivation en fonction du facteur de leadership.....	91
<b>Graphique III</b> Droite de régression du facteur satisfaction en fonction du facteur de leadership.....	92

**LISTE DES ANNEXES**

**1 Carte du continent africain**

**2 Questionnaire**

**3 Répartition des entreprises par dimension et par niveau  
correspondant**

**4 Résultats statistiques**

**5 Analyse factorielle**

## **INTRODUCTION**

Depuis de nombreuses années, les relations entre le style de gestion et le degré de motivation et de satisfaction au travail du personnel a fait l'objet de nombreuses recherches et publications.

Il est par exemple établi que le style de leadership a une influence sur le degré de motivation et de satisfaction au travail des employés. En d'autres termes, l'implication volontaire du personnel au travail dépendrait de la capacité des dirigeants à susciter son enthousiasme et son adhésion aux objectifs organisationnels. Le style de gestion du dirigeant affecterait donc le comportement du personnel ainsi que sa réaction affective à l'endroit du travail.

Dans les sociétés développées, la plupart des organisations gèrent leur personnel en s'inspirant des résultats de ces recherches, et accordent ainsi une importance particulière à l'aspect humain de la gestion.

Cependant, on trouve encore de nos jours beaucoup de pays, c'est le cas du Bénin, dont les dirigeants continuent de méconnaître le caractère essentiel de la gestion des ressources humaines. Ainsi par exemple, dans les années 70 et 80, les pouvoirs publics en sont arrivés à s'immiscer dans la gestion des entreprises particulièrement dans les rapports dirigeants/employés, oubliant de ce fait que la conduite des hommes n'est nullement une question de règlement.

Comme première étape vers la sensibilisation des dirigeants, nous avons, dans le cadre de cette étude, cherché à vérifier dans le contexte de

**l'entreprise béninoise l'évidence de l'influence du style de leadership sur le degré de motivation et de satisfaction des travailleurs.**

**Pour y arriver, nous avons divisé notre travail en sept chapitres. le premier chapitre est consacré à la présentation de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises enquêtées, notamment le milieu physique, politique, administratif, économique et socio-culturel et institutionnel; le deuxième chapitre définit la PME béninoise et le cadre institutionnel qui la régit; le troisième chapitre réfère à la problématique et aux questions de recherche; le quatrième chapitre aborde la récitation des écrits sur le concept de leadership et les notions de motivation et de satisfaction au travail; le cinquième chapitre présente une récitation des écrits portant sur les différentes approches théoriques relatives aux dimensions de notre recherche; le sixième chapitre se rapporte à l'approche méthodologie utilisée ; enfin, le septième et dernier chapitre est consacré à la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats.**

## **CHAPITRE I**

### **PRÉSENTATION DU BÉNIN**



## **CHAPITRE I**

### **LE BÉNIN COMME PAYS ET NATION**

#### **1.1 Présentation Générale du Bénin**

Le Bénin est un pays situé en Afrique Occidentale, dans l'hémisphère nord du continent, où il s'étend sur une superficie de 112.622 km<sup>2</sup>. Il est limité au nord par le Niger et le Burkina-Faso, à l'ouest par le Togo, à l'est par le Nigéria et au Sud par l'Océan Atlantique (cf. Annexe 1).

Le Bénin figure sur la liste des pays ayant une forte croissance démographique . Selon les données du recensement de 1979, la population du Bénin en 1989 est estimée à 4.590.000 habitants<sup>1</sup> et le taux d'accroissement annuel moyen est estimé à 3,14%.

Outre ces considérations générales, la population béninoise présente les caractéristiques suivantes: elle est jeune, les moins de 15 ans représentant 49% de la population totale, elle est scolarisée à 27%, elle est urbanisée à plus de 32%, et enfin elle est une population très dynamique, ayant une forte propension à émigrer. Il s'agit partout d'un mouvement migratoire lié soit à l'exode rurale, attirance des villes, soit à l'émigration vers d'autres pays, qui dégage un solde négatif<sup>2</sup> .

---

<sup>2</sup> Note de conjoncture 1988 et perspectives 1989 (page 43)

## **1.2 Aspects Politiques et Administratifs**

La République du Bénin est une ancienne colonie française, qui a accédé à l'indépendance politique le 1er Août 1960 sous le nom de République du Dahomey et qui s'est donné un régime politique constitutionnel de type parlementaire . Mais très tôt, ce petit pays entre dans une ère d'instabilité politique marquée. En effet, dès le lendemain de son indépendance jusqu'en 1972 le Bénin connaît une succession rapide de gouvernements ponctuée de coups d'Etat, et expérimente toutes sortes de régimes politiques: régime semi-parlementaire de type français, régime présidentieliste, régime de triumvirat de type présidentieliste et régime conventionnel.

Le dernier coup d'Etat militaire intervient le 26 octobre 1972 et instaure à partir de Novembre 1974 un régime politique à tendance marxiste-léniniste. Le 30 novembre 1975 le pays prend le nom de République Populaire du Bénin. Cette expérience socialiste qui débute vers la moitié des années 70 s'est poursuivie pendant les années 80 sous la direction du Parti de la Révolution Populaire du Bénin (PRPB).

Sur le plan administratif, le Bénin s'est fortement inspiré du modèle français. Avant l'instauration du régime socialiste le pays était découpé en départements, sous-préfectures et arrondissements. Au niveau des grosses agglomérations urbaines il y avait des circonscriptions. A l'avènement du régime socialiste, ce découpage initial est demeuré malgré quelques légères modifications. En effet on pouvait retrouver les mêmes grands ensembles sous des dénominations différentes. Ainsi les départements sont devenus des

provinces, les sous-préfectures des districts, les arrondissements, des communes rurales ou urbaines. Les circonscriptions urbaines, quant à elles, ont disparu au profit des districts urbains. A travers les nouvelles structures mises en place la plus grande innovation réside dans le souci de rapprocher l'administrateur de l'administré.

### **1.3 Aspects Économiques et Socio-Culturels**

L'économie du Bénin repose essentiellement sur l'agriculture, ce qui explique qu'elle soit dépendante des conditions climatiques et des fluctuations du marché international. Depuis l'indépendance du pays, les différents gouvernements qui se sont succédés ont axé leurs efforts de développement économique sur l'agriculture. Mais ledit développement économique a connu des fortunes diverses, à l'image de l'évolution politique.

Ainsi de 1960 à 1972, la plupart des programmes de développement mis en oeuvre ont été conçus par des experts étrangers qui se souciaient peu du bien-être des populations. L'esprit de profit immédiat a plus inspiré les promoteurs nationaux et étrangers, et la croissance économique a été insignifiante.

La période de 1972-1987 est caractérisée par la prédominance de l'État sur la vie économique. En effet au cours de cette période, l'Etat a pris en charge "les secteurs vitaux" de l'économie par la nationalisation et la création de nombreuses sociétés publiques. Ce dirigisme économique a correspondu avec une conjoncture régionale favorable (boom nigerian) et a enregistré quelques résultats positifs de 1976-1980. Cependant certaines décisions de création

d'entreprises ou d'investissements prises à la hâte sans maîtrise de tous les paramètres, ont abouti à des contre performances. De même la dérèglementation dans le fonctionnement des marchés et surtout l'octroi de monopoles aux entreprises publiques ou semi-publiques ont conduit à l'exclusion de fait de l'initiative privée de la vie économique ou à son confinement à la périphérie.

A partir de 1983, l'économie béninoise entre dans une période de crise: croissance insignifiante du Produit Intérieur Brut de 0,6% entre 1983-1987. L'échec des investissements initiés dans les années 70 et la détérioration des cours mondiaux des principaux produits d'exportation du pays sont à l'origine de cette situation.

En ce qui concerne la situation sociale, elle, est caractérisée par l'éclatement de nombreux conflits sociaux dans le secteur public, notamment dans l'administration. La lutte pour la satisfaction des besoins élémentaires s'est exacerbée avec la quasi cessation des paiements des finances publiques. En effet, la crise de gestion de l'économie béninoise a débouché sur une détérioration des finances publiques telle que l'Etat s'est retrouvé avec plusieurs mois d'impayés des salaires des fonctionnaires. Cela a conduit naturellement à "la grogne" chez les travailleurs, et la situation empirant, à des arrêts de travail. Plusieurs institutions ont dû fermer leurs portes. Le système éducatif a été paralysé et l'année scolaire 1988-1989 déclarée "blanche".

La tension sociale dans l'administration publique est devenue si préoccupante que la grave question du chômage<sup>a</sup> qui atteint des proportions alarmantes: 3520 jeunes diplômés attendus pour la seule année 1989<sup>3</sup> qui s'ajoutent aux effectifs des agents déflatés\* des entreprises publiques du fait de la mise en oeuvre du programme d'ajustement structurel, est en passe d'être occultée.

Sur le plan de la santé la situation n'a guère été meilleure. Le débrayage s'est fait ressentir aussi dans ce domaine. Même si le corps médical a pu assurer un service essentiel, pour qui connaît l'état de délabrement du système sanitaire dans les pays en développement, la situation est catastrophique. Cependant, ces dernières années ont vu les cliniques privées proliférer dans les grandes villes et la médecine traditionnelle s'organiser mieux au grand soulagement des populations, ce qui constitue un point positif.

---

<sup>a</sup> Rapport du Séminaire National sur les PME/PMI et Emploi janvier 1988 (p.58) : à peine 17% des demandeurs d'emplois des années 1985/86 et 0.03% de 1987 ont pu être satisfaits.

<sup>3</sup> Note de conjoncture 1988 et perspectives 1989 (page 48)

\* Il s'agit du personnel des entreprises publiques licenciés à la suite des mesures d'assainissement recommandées par la Banque Mondiale et le FMI.

## **CHAPITRE II**

### **LA PME AU BÉNIN**

## **CHAPITRE II**

### **LA PME AU BÉNIN**

#### **2.1 Définition de la P. M. E.**

La notion de PME est encore très mal cernée, non seulement à cause de sa complexité, mais surtout à cause de l'environnement économique particulier du Bénin dans lequel cohabitent un secteur informel très présent et actif, et un secteur moderne souvent à la limite du premier. Lorsqu'on parle de PME, on a présent à l'esprit l'entreprise à l'échelle humaine dans laquelle toutes les responsabilités techniques, financières, commerciales et administratives sont exercées principalement par une personne. Dans la mentalité populaire béninoise la notion de P.M.E. est essentiellement réservée à l'entreprise privée, parce que l'on associe l'intervention économique des pouvoirs publics à de gros investissements. Néanmoins l'histoire récente du pays marquée par une prolifération de sociétés provinciales sans ressources (financières et humaines) importantes en 1978, devait inciter à modifier cette perception. On a connu en effet des sociétés dans lesquelles le directeur était le seul cadre et pratiquement l'homme à tout faire.

Somme toute, il n'existe pas encore au Bénin de définition standard de la notion de P.M.E., bien que son usage dans le discours économique soit largement répandu. Deux définitions servent généralement de référence : celle de la Banque centrale et celle inscrite dans le Code des investissements.

Ainsi pour la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (B.C.E.A.O.), la P.M.E. est une entreprise effectivement gérée par des nationaux, qui détiennent au moins 51% du capital social et dont l'encours de crédit est inférieur à 30 millions de francs cfa<sup>4</sup> . C'est uniquement un critère qui fixe les conditions d'accès au taux d'escompte préférentiel pour les P.M.E.

La deuxième définition est celle retenue par le Code des investissements. En effet, selon les termes de l'article 38 de la Loi n°90-002 du 9 mai 1990 portant Code des investissements:

est considérée comme Petites et Moyennes Entreprises et pouvant être agréée au régime "A" toute entreprise qui, remplit cumulativement les conditions suivantes:

1) être immatriculée au registre du commerce ou se conformer dans le cas d'une coopérative, à la réglementation en vigueur en matière de constitution des coopératives

2) avoir un programme d'investissement d'un montant allant de vingt (20) millions à cinq cents (500) millions de francs cfa,

3) prévoir utiliser au moins cinq (5) salariés permanents de nationalité béninoise,

4) tenir une comptabilité régulière et conforme au Plan Comptable National quel que soit le chiffre d'affaires réalisé.

Soulignons que la Loi antérieure portant Code des investissements (n°82-005 du 20/5/82) tenait pour PME, les entreprises dont les investissements

---

<sup>4</sup> Rapport du Seminaire National sur les PME|PMI et Emploi janvier 1988 (p.105)



étaient compris entre 20 et 100 millions de francs cfa, et une création d'au moins 15 emplois.

Comme on peut le constater, à partir de ces deux définitions et des critères retenus dans les définitions des autres pays, il est difficile d'appréhender toutes les dimensions de la PME. Il reste que les éléments déterminants dans toutes ces définitions de la PME sont l'intérêt de l'utilisateur et le contexte socio-économique.

Pour les besoins de notre recherche, nous entendons utiliser la notion de petite et moyenne entreprise dans son sens le plus large, englobant les critères retenus par ces deux définitions. D'ailleurs l'ensemble des entreprises, objet de notre étude sans distinction de taille ni de secteur, vont être considérées comme des Petites et Moyennes Entreprises, à cause du contexte béninois dans lequel le secteur public est assimilé a priori à la grande entreprise, et le secteur privé à la petite et moyenne entreprise.

## **2.2 Place et rôle de la PME**

Le poids économique de la Petite et Moyenne Entreprise dans un pays se mesure par rapport à sa contribution à la production nationale, au nombre de personnes employées, aux revenus qu'elle génère, aux investissements qu'elle réalise ainsi qu'à sa participation dans le maintien de l'équilibre de la balance commerciale.

Au Bénin, les PME toutes origines confondues, occupent une place prépondérante dans la vie économique. En effet les PME contribuent pour

l'essentiel de la production agricole et sont fortement présentes dans les activités du secteur tertiaire. La population active y évolue dans sa majorité, soit plus de 93.6%.

Depuis que la crise économique bat son plein, la PME suscite un regain d'intérêt auprès des pouvoirs publics qui lui reconnaissent enfin une capacité à jouer un rôle important dans sa politique de résorption du chômage. En effet, toutes les structures de formations existantes étaient essentiellement orientées vers la satisfaction des besoins en personnel de l'Etat. Mais la grave crise économique l'a amené à prendre conscience du rôle que peuvent jouer les PME dans la création d'emplois nouveaux. Depuis le début de l'année 1988 tous les séminaires organisés sur la Petite et Moyenne Entreprise mettent largement l'accent sur cet aspect, et aussi sur les autres possibilités.

Les PME à partir de moyens de financement limités souvent réussissent à dégager des valeurs ajoutées substantielles. Une aide à leur développement peut s'avérer un instrument dynamique de relance de la croissance économique.

En outre, les PME évoluant comme au Bénin dans un contexte chevauchant les secteurs formels et non formels, peuvent contribuer à la mobilisation de l'épargne des promoteurs et des ménages qui échappe au circuit bancaire par le biais des "tontines" et à le réinvestir dans leurs affaires<sup>6</sup>.

---

<sup>\*\*</sup> Il s'agit d'une forme artisanale de collecte de l'épargne organisée au sein de la population en vue d'aider au financement de projets individuels des membres sans intervention extérieure au groupe.

Les PME valorisent aussi des matières premières locales et du personnel sans qualification, contrairement aux grosses entreprises, qui dépendent des matériaux, des équipements importés et du personnel qualifié. En plus les PME participent à l'aménagement du territoire par leur implantation régionale, et par conséquent à la lutte contre l'exode rural, fatal pour les campagnes. Enfin, elles servent de soutien à la grande entreprise par la conclusion de contrats de sous-traitance.

Comme le révèlent les considérations précédentes, la PME est un creuset de développement par excellence de l'esprit d'entreprise mais également un instrument d'industrialisation des jeunes économies. Convaincus de cela, les pouvoirs publics béninois ont décidé, de commun accord avec les bailleurs de fonds, la mise en place d'un dispositif de promotion de la PME: le Centre de Promotion de l'Emploi et de la Petite et Moyenne Entreprise (CEPEPE). Des instruments et des mesures avaient été mis en place dans le passé afin de promouvoir le secteur privé: le Code des investissements, le Fonds National d'Investissement, le Bureau d'information commercial, la Chambre de commerce et d'industrie. Mais les résultats enregistrés jusque là sont loin d'être

---

<sup>6</sup> Des taux d'auto-financement élevés de l'ordre de 30 à 70% ont été constatés chez la PME rapport du Seminaire National sur le Développement Economique et la promotion des PME|PMI en nov 1988 (exposé de la banque centrale p.3)

satisfaisants. Le CEPEPE a la vocation de s'occuper de l'assistance aux PME et à l'emploi-formation.

## **CHAPITRE III**

### **PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

## Chapitre III

### PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

#### 3.1 l'Idée de la Recherche

Pendant longtemps l'aspect humain a été sinon ignoré du moins traité comme le facteur le moins important dans la vie des entreprises. On lui a plutôt préféré les ressources matérielles et financières, notamment pendant la révolution industrielle où l'homme était considéré comme taillable et corvéable à merci.

Depuis plusieurs décennies, cependant, en particulier en Amérique du nord et dans les autres pays industrialisés, l'aspect humain a reconquis ses droits et occupe la place qui lui revient dans le développement des organisations en général et des organisations économiques en particulier. Il tend même à s'imposer comme la première ressource indispensable à toute activité organisationnelle.

Dans les pays africains, singulièrement au Bénin où l'expérience dans le domaine des organisations modernes est encore récente, une prise de conscience se dessine bien que la perception de l'importance de l'homme en tant que facteur de développement ne paraisse pas encore évidente dans les comportements. Dans le rapport de synthèse du Plan d'État de Développement Économique et Social pour la période 1977-1980, on pouvait lire : "[...] la maîtrise consciente des transformations économiques et sociales suppose la participation de tous les travailleurs à leur conception et à leur mise en oeuvre".

Des mesures telles, l'institution des comités de direction dans les entreprises ou encore de l'intéressement des travailleurs à la gestion à travers les Comités de Défense de la Révolution<sup>1</sup> témoignent de la préoccupation d'instaurer une "gestion démocratique"<sup>2</sup>, susceptible de prendre en compte les aspirations profondes des travailleurs et de contribuer ainsi à l'amélioration des résultats des entreprises.

Le souci de parvenir à une meilleure utilisation de toutes les potentialités notamment humaines existe donc, même s'il n'a jamais été soutenu par une recherche véritable de solution. Ainsi, on constate que les pouvoirs publics qui, dans le discours officiel, semblent placer l'aspect humain au centre de leurs préoccupations, montrent dans les faits, sinon du mépris du moins une méconnaissance totale de la manière de conduire les hommes. Une série d'actes tels: la mobilité quasi-permanente des cadres dirigeants en particulier dans les entreprises publiques et semi-publiques sous prétexte de mauvaise gestion, l'immixion constante avec un parti pris manifeste pour l'une ou l'autre partie dans les conflits opposant dirigeants et employés dans les entreprises tant

---

<sup>1</sup> Comité de Défense de la Révolution: organisation de travailleurs dont le rôle est de veiller à la sauvegarde des intérêts de l'entreprise.

<sup>2</sup> L'expression gestion démocratique est empruntée au langage politique du moment au Bénin.

publiques que privées, pour ne citer que ceux-là, sont une preuve évidente du peu de considération que les autorités béninoises accordent à l'aspect humain.

### **3.2. Élaboration du Problème**

La lutte contre le sous-développement et la misère, l'accroissement de la production en quantité et en qualité, facteur favorisant l'édification d'une économie forte et prospère, sont des défis auxquels doivent faire face les milieux d'affaires béninois tant du secteur public que privé. Ces défis ne peuvent être relevés avec succès que si la société béninoise secrète des dirigeants valables, capables non seulement de prendre en charge la direction des entreprises industrielles et commerciales, mais aussi de susciter chez les employés, l'enthousiasme et l'adhésion aux objectifs qui leur sont dévolus.

Le contexte social et politique des années 70 et 80, a été caractérisé au Bénin par l'ingérence quasi-permanente des pouvoirs publics dans la vie des entreprises en général tant du point de vue de la gestion des conflits sociaux que de la gestion quotidienne tout court, notamment dans les entreprises du secteur public par le biais des organes de concertation institutionnalisés. Si le but recherché dans l'instauration systématique d'organes de concertation dans les entreprises était en soi louable, parce que contribuant à plus de participation des travailleurs à la gestion, son principe portait en lui-même les germes de son rejet; la manière de gérer et de conduire les hommes ne se décrètent pas, et chaque dirigeant a un penchant pour un style de gestion donné.

Les résultats enregistrés au cours de cette période n'ont cessé d'être de plus en plus mauvais avec le temps, et ont conduit à la faillite économique



dont les responsables tout désignés ont été les cadres dirigeants. Mais ces derniers se sont toujours refusés à endosser cette responsabilité, invoquant justement leur manque de liberté de manoeuvre dans la gestion.

Cette atmosphère politico-socio-économique confuse, nous a été à la source de l'intérêt de la question du leadership des dirigeants béninois, et à l'interrogation sur leurs capacités à gérer.

### **3.2.1 Situation du Problème**

Depuis que la question de la participation des travailleurs à la "gestion démocratique" fait partie intégrante du discours officiel des autorités béninoises, à notre connaissance aucune étude sur le sujet n'a encore été entreprise au niveau national, ne serait-ce que pour justifier ce choix.

Cependant de nombreux chercheurs, notamment dans les pays développés ont consacré d'importants travaux sur la même question. Ainsi dès 1943, Lippit et White 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.

Il faut signaler que si, de façon générale, il est admis que le style de gestion participatif ou démocratique est associé à la motivation et à la satisfaction des employés, il y a cependant des travaux qui ne sont pas unanimes et qui ont abouti à des résultats relativement mitigés. Ainsi Filley, House et Kerr (1956) rapportent 16 études sur 23 ayant une relation positive entre le style de leadership participatif et la productivité et 19 études sur 20 une relation positive entre ce type de leadership et la satisfaction des subalternes. Likert (1961) explique que ces différences mentionnées n'ont pas tenu compte du facteur temps. Il souligne que le style démocratique génère plus de motivation et de satisfaction chez les travailleurs que n'importe quel autre style.

Transposée dans le cadre des entreprises béninoises, notre ambition est d'explorer le type de relation existant entre les styles de leadership utilisés et la motivation et la satisfaction des travailleurs. Notre projet est donc d'identifier les styles de leadership utilisés, et de déterminer quelle sorte de relation existe entre ces styles et la motivation et la satisfaction correspondantes des employés.

### **3.2.2 Délimitation du Problème**

La recherche que nous effectuons et qui porte essentiellement sur les rapports dirigeants versus employés, s'inscrit dans le champ de la psychologie sociale en milieu de travail. En effet, traiter des problèmes relatifs au style de leadership, à la motivation et à la satisfaction des travailleurs revient à aborder les aspects humains dans les organisations du point de vue des influences et des interactions.

Sur le plan spatial notre recherche a comme milieu d'étude les entreprises béninoises, précisément les petites et moyennes entreprises du secteur structuré. Plus spécifiquement notre recherche porte sur les entreprises qui font travailler, de manière stable et permanente, un effectif d'au moins 20 employés. Il s'agit, sans distinction de statut juridique, des organisations qui exercent une activité industrielle ou commerciale. Enfin sur le plan temporel, la période couverte par la recherche s'étale du 1er octobre 1989 au 10 février 1990.

### **3.3 Questions et Objectifs de la Recherche**

#### **3.3.1 Questions de la Recherche**

Notre investigation tente de répondre aux questions principales suivantes:

1) Dans le contexte organisationnel béninois, quels sont les styles de leadership utilisés ?

2) a- Dans le contexte organisationnel béninois, la motivation et la satisfaction des employés sont-elles fonction du style de leadership utilisé ?

b- Si oui quel style de gestion est plus susceptible de motiver et de satisfaire les employés ?

#### **3.3.2 Les Objectifs de la Recherche**

Pour parvenir à nos fins, il faudra:

- identifier les styles et modes de gestion utilisés par les entreprises béninoises;
- préciser les valeurs que véhiculent les dirigeants des entreprises en matière de style de gestion;
- identifier les perceptions des travailleurs béninois à l'égard du style de leadership pratiqué dans leur milieu de travail;
- formuler des propositions du style de gestion susceptible de favoriser le rapprochement entre les aspirations des travailleurs et les objectifs des entreprises.

### **3.3.3 Portée de la Recherche**

Notre étude est d'une très grande portée:

- sur le plan théorique, le leadership est un aspect de la gestion qui, jusqu'ici, a suscité peu d'intérêt chez les chercheurs béninois. Et à notre connaissance, la présente étude est la première du genre à être effectuée au Bénin.
- sur le plan pratique, les résultats de cette étude, s'ils sont bien exploités, pourraient contribuer à la mise au point d'une méthode de gestion mieux appropriée au contexte béninois. Cette étude sera également une incitation aux praticiens à s'intéresser davantage à cet aspect de la gestion très souvent occulté et dont l'influence sur les résultats des entreprises est des plus déterminantes.

- sur le plan de la recherche future, la présente étude ouvrirait la voie à d'autres recherches qui pourraient permettre une meilleure compréhension du phénomène à l'étude.

Après cette formulation de notre problématique, nous allons dans les chapitres IV et V qui suivent, définir les concepts et notions que nous comptons utilisés ainsi que les approches théoriques privilégiées par notre étude.

## **CHAPITRE IV**

### **CONCEPT DE LEADERSHIP, MOTIVATION ET SATISFACTION**

## **CHAPITRE IV**

### **CONCEPTS DE LEADERSHIP, DE MOTIVATION ET DE SATISFACTION**

#### **4.1 Concept de Leadership**

Le style de leadership fait référence à un terme largement utilisé dans le langage quotidien: le "leadership". Dans toutes les activités de la vie sociale aussi disparates que l'entreprise, la politique, le sport, la médecine, l'armée ou encore la religion, on peut entendre fréquemment: "il a fait preuve de leadership, il manque de leadership, il a un mauvais leadership". Ce terme apparaît donc comme un fourre-tout où chacun met ce qui l'intéresse. Nous tenterons de cerner le phénomène en parcourant la littérature sur le sujet.

##### **4.1.1 Généralités sur le concept de leadership**

Les écrits sur le leadership et le style de leadership sont nombreux. Il y a quelques années on dénombrait 5000 ouvrages consacrés à ce thème depuis la fin de la deuxième guerre. Cet engouement est loin d'être tombé de nos jours. Le mot leadership est donc fréquemment employé pour désigner soit le pouvoir: (Smith, 1948; Warriner, 1955; Raven et French, 1958; Jand, 1960; et Bass, 1961); soit l'autorité: (Fleishman, 1951; Likert, 1961; Blake et Mouton, 1964; Bowers et Seashore, 1966; Fiedler, 1967; Reddin, 1970; House, 1971; Vroom et Yetton, 1973; Hersey et Blanchard, 1977), soit l'influence (Nash, 1927; Tead, 1935; Stogdill, 1950; Sharte, 1951; Tannenbaum et Schmidt, 1961;

Cartwright, 1965; Katz et Kahn, 1966 ou Hollander et Julian, 1969); ou encore le charisme (House, 1976; Bass, 1985; Bergeron, 1986).

En plus, dans son utilisation, ce concept est souvent mis en relation avec un certain nombre d'éléments, dont certains nous intéressent de façon particulière et nous les examinons ci-après.

### **Leadership comme phénomène de groupe**

Le leadership est un phénomène toujours associé à une activité de groupe. Il exprime la relation entre deux personnes au moins. L'être humain passe une bonne partie de son existence à rechercher la satisfaction de besoins différents. Il peut tout seul combler certains besoins, mais il en existe aussi de nombreux dont la satisfaction nécessite une activité de groupe. C'est lorsque le regroupement avec d'autres individus paraît être le seul moyen, s'offrant pour satisfaire des besoins comme la religion, le syndicat, les associations de toutes sortes, que l'homme accepte d'y adhérer. Knickerbocker (1963) prétend que le groupe est utilisé comme moyen par l'individu pour atteindre ses fins et qu'il quitte dès qu'il cesse de paraître intéressant pour lui. Selon Gibb (1954), c'est au cours d'un processus relationnel interindividuel avec d'autres membres qu'une personne se voit attribuer de l'influence. Selon Haiman (1951), le contact direct entre l'individu et le groupe qui se fait au moyen de la parole, constitue l'élément important qui permet au processus de prendre corps. Pour Knickerbocker (1948), le leadership est fonction des circonstances dans lesquelles les groupes s'intègrent et organisent leurs activités en vue d'objectifs,



et sur la façon dont cette intégration et cette organisation sont obtenues. Enfin, pour Hollander (1978), le leadership repose sur une relation sociale.

### **Leadership comme attribut**

Un individu est reconnu comme leader lorsque les membres considèrent qu'il possède certaines ressources le rendant plus apte à mieux satisfaire les besoins du groupe. Knickerborcker (1963) écrit à ce sujet : "on suit le chef parce qu'il promet d'obtenir ou obtient en fait pour ceux qui le suivent la réalisation de leurs désirs, ou du moins parce qu'il s'approche plus que quiconque de cet idéal". Celui qui bénéficie du leadership dans un groupe doit donc le mériter. Selon Caldor (1977), les mécanismes d'attribution sont comparables à un acte d'inférence causale, c'est-à-dire à un raisonnement subjectif qui consiste à partir de l'observation de certains comportements ou conséquences de comportements ou même d'informations fournies par de tierces personnes, à conclure en la présence ou en l'absence d'une certaine particularité par exemple le leadership. Freud (1933), observe que la masse des suiveurs peut être si éprise de son chef qu'elle continuera de l'aimer même dans sa colère. Maurice Marsal (1961) considère que le leadership dépend de celui qui dirige.

L'autorité d'un homme est reconnue par un autre lorsque ses conseils ou ses ordres sont suivis ou exécutés par cet autre, non parce que celui-ci ne peut pas faire autrement (physiquement, quelconque), mais parce qu'il les considère spontanément comme dignes de l'être, et ceci non pas parce qu'il reconnaît lui-même leur valeur intrinsèque, mais uniquement parce que c'est un tel qui les donne ( tel un oracle).

Selon Jago (1982), il y a attribution du leadership lorsqu'il y a concordance entre les comportements du leader et le modèle de leader des suiveurs. Dans toute activité sociale un dirigeant est toujours nécessaire pour assurer la coordination, mais celui qui sera suivi pour ses compétences de gestionnaire, ne sera pas suivi automatiquement lorsqu'il s'agira d'une autre activité comme le sauvetage ou encore le sport.

### **Leadership et acceptation de l'influence**

S'il y a une chose sur laquelle les théoriciens s'entendent, c'est que le leadership et l'influence vont de pair. L'acceptation de l'influence du dirigeant est en effet l'élément de base du leadership. L'influence peut être acceptée volontairement, parce que le dirigeant possède un prestige ou une compétence personnelle, ou tout simplement de par la position qu'il occupe. Dans ce dernier cas les membres du groupe acceptent l'influence soit pour recevoir des récompenses soit pour éviter des punitions. Selon Bass (1981), l'acceptation de l'influence du leader n'est pas passive, c'est parce que les propositions avancées par le leader sont jugées profitables pour le groupe, que le leadership lui est accordé.

Bellows (1959) dit que le leader doit pouvoir organiser la situation de manière à atteindre les buts communs avec un maximum d'économie et un minimum de temps et de travail. Levy-Leboyer et autres (1976) prétendent que l'autorité du chef peut être facilement acceptée si les membres voient dans l'exécution de ses consignes un moyen d'atteindre leurs propres buts.

### **Leadership et interdépendance**

Le leadership sous-entend non seulement l'influence exercée par le dirigeant sur les suiveurs, mais également l'influence exercée par ces derniers sur le premier. En effet, toutes les parties sont liées par les intérêts qu'elles poursuivent. Mac Gregor (1961) dit qu'il y a une complémentarité précieuse entre les deux. Comme le dit Knickerbocker (1948), la contre partie que le leader tire de cette dépendance est constituée par les moyens que les membres lui accordent pour l'aider à satisfaire ses besoins. Selon Stogdill (1950), la relation même de leadership suppose dans son exercice l'harmonisation progressive d'objectifs et d'intérêts qui au départ apparaissaient conflictuels. Pour Gibbs (1969), le leadership est la manifestation de la reconnaissance des contributions particulières d'un individu à la réalisation des objectifs du groupe dont il est issu. Merton (1969) dit que le leader est à la merci des membres du groupe. En effet si ceux-ci lui refusaient leur collaboration, il se retrouverait complètement démuné. Tannenbaum et Schmidt (1961) figurent parmi les plus ardents défenseurs de l'interdépendance entre le leader et les suiveurs. Ils soulignent que le leadership du dirigeant est influencé par les caractéristiques des subordonnés, dont le niveau d'instruction et la capacité de maîtrise de l'exécution de la tâche par exemple peuvent conduire le dirigeant à adopter tel ou tel autre style de leadership.

### **Leadership et confiance**

Le leadership ne peut être exercé que si les différents partenaires croient les uns dans les autres, c'est-à-dire que le dirigeant a confiance dans les

suiveurs et réciproquement. Pour Douglas Mac Gregor (1961), la confiance est la condition première pour faire naître l'esprit de coopération, et sans elle le dirigeant ne pourra rien tirer des travailleurs. Plus ils sont associés à la gestion des affaires du groupe, plus ils considèrent qu'on leur fait confiance. Likert (1961) appuie la même idée lorsqu'il dit:

Confiance réciproque, prise en compte de l'opinion et de l'intérêt d'autrui, reconnaissance de ses responsabilités et de ses compétences, authenticité des communications, transparence de l'information et des objectifs, décentralisation des décisions, auto-contrôle, absence d'aspects punitifs, telles sont, les conditions qui favorisent l'engagement de chacun .

La confiance manifestée aux subordonnés par le supérieur, renforce leur sentiment dans leurs propres capacités et leur donne l'impression de leur importance et de leur valeur personnelle.

#### **4.1.2 Définitions**

Tenant compte des considérations ci-dessus évoquées, nous tenterons de retenir une définition du leadership et du style de leadership pour notre recherche. Dans les écrits, on trouve plusieurs définitions qui se rapportent à ces deux éléments.

##### **Définition du leadership**

Bergeron (1979) par exemple définit le leadership comme l'ensemble des activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace

des objectifs de l'organisation. L'accent est mis ici sur l'influence du supérieur sur ces subordonnés.

Pour Tannenbaum (1981), le leadership est une influence interpersonnelle, exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication vers l'atteinte d'un but spécifique. Goble (1981) pense que plusieurs dispositions interagissent à la fois; car le leadership consiste non seulement à inciter son entourage pour qu'il se dépasse, mais c'est également choisir des objectifs qui suscitent l'intérêt. C'est aussi pour le responsable se poser en exemple, susciter l'enthousiasme dans l'entreprise, communiquer dans les deux sens. C'est enfin, récompenser les efforts et pénaliser les écarts, honnêtement et équitablement.

En ce qui concerne Koontz et O'Donnell (1985), le leadership est l'art ou le processus consistant à influencer les personnes de façon à ce qu'elles consacrent volontairement tous leurs efforts à la réalisation des buts collectifs. C'est un art parce que cela exige une certaine habileté et des talents pour inciter les employés de manière à leur faire accomplir des tâches volontairement avec zèle dans le sens des objectifs poursuivis par l'entreprise.

Bergeron (1989), abonde dans le même sens lorsqu'il définit le leadership comme une activité qui consiste à influencer le comportement d'un individu ou d'un groupe d'individus en vue de la réalisation des objectifs visés.

En résumé, on peut dire que le dirigeant doit être capable de faire accomplir les tâches aux employés par son influence et son pouvoir de

persuasion. Cela suppose qu'il inspire confiance et que les employés acceptent d'exécuter sans résistance les tâches qui leur sont assignées.

Dans le contexte de l'entreprise béninoise, pour les fins de ce mémoire, nous retiendrons que le **leadership est une attitude du dirigeant qui consiste à influencer ses collaborateurs de manière à susciter auprès d'eux l'enthousiasme nécessaire à la réalisation des objectifs organisationnels, en se posant en exemple, en communiquant dans les deux sens, en récompensant les efforts et en pénalisant les écarts, honnêtement et équitablement.**

#### **Définition du style de leadership**

Pour caractériser les différentes formes de comportement du dirigeant vis-à-vis de ses collaborateurs dans l'accomplissement de leurs activités sociales quotidiennes, l'expression style de leadership est souvent employée.

Selon Bergeron (1979), le style de leadership dénote l'ensemble des comportements habituels d'un dirigeant dans ses relations avec les employés et ceci sur une ou plusieurs dimensions de leadership.

Bergeron (1989), dans un contexte de gestion, définit le style de leadership comme suit.

Le style de leadership reflète le comportement d'un gestionnaire envers ses subordonnés dans le but de réaliser ses objectifs, notamment la manière d'utiliser son pouvoir, de déléguer son autorité pour la tâche à accomplir et son aptitude à comprendre l'aspect humain de son travail.

Suite à ces écrits, on peut comprendre que, quelle que soit la situation, les caractéristiques des employés, les tâches à exécuter, le dirigeant doit toujours avoir présent à l'esprit l'incidence de son comportement sur le personnel et les objectifs poursuivis.

Pour Fry et Killing (1985), le style de leadership se rapporte aux différentes manières suivant lesquelles un manager dirige les activités de l'organisation. Quant à Warren (1985), le style le plus efficace de leadership se caractérise par l'aptitude du dirigeant à capter l'attention de son entourage, à communiquer l'essentiel d'une situation, à gagner la confiance des gens et à se maîtriser, c'est-à-dire connaître ses propres limites. Sa définition se rapproche de celle de Globe (1981) que nous avons cité plus haut.

**Ce qui nous amène à retenir la définition du style de leadership pour désigner l'ensemble des comportements exercés par un dirigeant envers ses employés en vue de l'atteinte des objectifs de l'entreprise, notamment sa manière de capter l'attention de son entourage, de communiquer l'essentiel d'une situation, de déléguer son autorité pour la tâche à accomplir et sa capacité à comprendre l'aspect humain de son travail.**

## **4.2 Concept de motivation**

Le concept de motivation est une réalité qui préoccupe les responsables d'entreprises depuis que les hommes travaillent en groupe. Depuis Xenophon (environ 360 ans av.J.C) qui fut le premier à mesurer la vitesse de chargement des navires de l'époque, en passant par Vauban (1660), Taylor (1912), Maslow (1947) et Herzberg (1959), les différentes recherches sur le

travail ont visé à la meilleure réalisation possible des buts sociaux, avec l'assentiment volontaire ou non du travailleur. Aujourd'hui ce souci est encore plus vivace, du fait de la turbulence du milieu environnemental dans lequel évoluent les entreprises. On note dans la littérature que le concept de motivation est souvent associé à d'autres concepts tels le leadership et la satisfaction. Nous essayerons d'adopter une définition en partant des écrits antérieurs.

#### **4.2.1 Généralités sur le concept de motivation**

##### **Motivation et Leadership**

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.

Pour Mayo (1933) et les partisans des relations humaines, le style de gestion paternaliste est seul valable pour accroître l'intérêt de l'employé au travail. En effet, l'intérêt porté aux ouvriers durant les expériences menées à Hawthorne (1929) avait provoqué chez eux un regain de motivation et d'intérêt pour le travail.

Mais depuis qu'il s'est avéré que la survie et le développement des entreprises dépendent de l'adhésion des travailleurs aux objectifs organisationnels, de nombreux auteurs ont proposé d'autres styles de gestion susceptibles d'être plus motivants. Mac Gregor(1961) fait observer qu'un individu enfermé dans un cadre (temps, méthodes de travail, définition stricte des fonctions..) n'est pas capable de ressentir un intérêt pour le travail. Pour pallier à cela, il propose la théorie "Y", Likert (1961) quant à lui, expose le système IV, et Blake et Mouton (1968) le style 9,9. Ces différents styles ont en commun le souci de participation des employés à la vie de l'entreprise, notamment la prise de décisions concernant leur travail, la circulation de l'information, l'établissement de rapports coopératifs entre les membres du groupe.

Selon Skinner et Sasser (1980), les dirigeants efficaces sont ceux qui réussissent à motiver leurs subordonnés et à satisfaire leurs supérieurs. Les domaines de la motivation recouvrent aussi bien ce que l'individu tente d'obtenir que ce qu'il essaie d'éviter.

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.

Globe (1981) soutient la même chose lorsqu'il fait dire à Willian Crockett dans L'Excellente dans le Leadership:

La crainte comme moyen de motivation fait peser une lourde charge sur la société et sur les gens qui en font partie. Elle réduit la liberté de mouvement de ceux qui veulent innover, créer, changer et réagir. Elle a pour résultat la sclérose des attitudes, des structures et des réactions et pire encore, elle tend à nous déshumaniser.

Rigny (1970), parlant des styles de leadership de la motivation et de la satisfaction, révèle qu'il ne peut exister de bons leaders sans de bons suiveurs, car ceux qui sont forcés de suivre ne donnent pas le meilleur d'eux mêmes, quelle que soit l'idéologie reconnue 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'oeuvre, et de partager ce sens avec chacun.

#### **4.2.2 Définition**

La motivation des travailleurs est un sujet qui préoccupe les responsables d'entreprise, surtout depuis qu'il est connu que les subordonnés n'obéissent pas de façon mécanique aux ordres donnés. Les dirigeants cherchent continuellement les moyens d'obtenir la contribution, non pas docile,

mais volontaire des employés à l'atteinte des objectifs organisationnels. Relativement à ce concept de motivation, de nombreuses définitions ont été formulées.

Déjà en 1951, Piéron concevait la motivation comme une modification de l'organisme, se mettant en mouvement jusqu'à réduction de cette modification, ou comme un facteur psychologique prédisposant l'individu à accomplir certaines actions ou à tendre vers certains buts. Dans cette définition, cet auteur met en évidence deux sources de motivation, la physiologique et la psychologique, qui inciteraient l'individu à adopter un comportement donné, dans la poursuite d'un but donné.

D'autres auteurs, comme Porter et Lawler (1968), conçoivent la motivation comme une force agissant sur l'individu et s'exprimant par l'intensité de l'effort mis en oeuvre pour atteindre un certain niveau de performance. L'intensité de l'effort traduit le degré de motivation de l'individu, sa volonté de réussir, mais cela ne garantit pas que le but recherché sera atteint ou que la performance visée sera réalisée. Il faut que l'intéressé, en plus d'être motivé, ait les compétences et les habiletés nécessaires pour accomplir la tâche en question.

Nuttin (1980), quant à lui, souligne que la motivation traduit l'aspect dynamique de l'entrée en relation d'un individu avec son milieu. La motivation n'est pas toujours, selon lui, une énergie neutre, elle est une tendance spécifique vers une catégorie d'objet et son intensité est fonction de la nature de l'objet et

de sa relation avec le sujet. En d'autres termes, le degré d'incitation à agir est fonction de la désirabilité de l'objet.

Pour Gellerman (1970), 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. Rigny (1970) abonde dans le même sens et définit la motivation comme un choix délibéré fait par un travailleur d'investir un effort supérieur dans une tâche, une série de tâches ou une fonction. Ce dernier auteur 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 du travailleur. Le même auteur 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.

Dans le même sens, mais en insistant davantage sur la notion de l'effort, Levasseur (1987) souligne que le terme motivation traduit l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une tâche donnée et qui décide de maintenir constant pendant un certain temps ce niveau d'effort. L'accent est mis ici sur trois éléments: l'incitation à agir, le choix de la direction du

comportement, et la volonté de maintenir la même intensité de volonté dans la poursuite de l'action entreprise.

Gourdeau (1983), tout en adhérant à la conception de la motivation en termes d'un état intérieur qui incite l'individu à satisfaire un besoin qu'il ressent, à prendre des mesures en vue de réduire un état de tension et de retrouver un état d'équilibre, apporte la précision que toute cette activité déclenchée ne prend fin que si le but poursuivi est atteint. La conception de Gourdeau rejoint l'assertion de Kagan et Kogan (1970), selon laquelle il n'y aurait pas d'utilité pratique et théorique à postuler un facteur motivationnel dans le cas où le sujet produit une activité spontanée, la motivation est avant tout la poursuite d'un but. Cela peut se réduire à un simple contact avec son environnement, mais il peut se traduire également en une action en vue de modifier une situation donnée.

Pour les partisans de la théorie du cheminement (Galbraith et Cummings, 1967; Graen, 1969 et autres) la motivation veut dire jusqu'à quel point le cheminement (comportement, action) est perçu comme relié à l'atteinte des objectifs désirés. Dans le cadre de cette approche, on peut prédire la motivation, qui est fonction de l'utilité reconnue au cheminement pour atteindre les buts fixés et à l'impact de ces buts pour l'employé. Selon Mitchell (1973) qui est proche de cette théorie, la motivation dépend de l'impact des objectifs à atteindre sur les attentes des employés.

Blanchard (1985), lui, l'accent sur le travail et son contenu. Il définit la motivation comme l'intérêt que l'on porte à sa tâche et l'enthousiasme que sa réalisation suscite en soi. Comme le soutient Lefebvre (1974), un employé

motivé n'a nul besoin d'être poussé dans le dos, il décide de lui-même quand et comment agir, car il dispose lui-même de son propre générateur. De son côté, Bergeron (1989) définit la motivation comme un ensemble des impulsions, des désirs, des besoins, des préférences internes et externes, qui incite un individu à réagir favorablement. Cette définition suppose que pour mieux inciter quelqu'un, il est nécessaire de connaître ses besoins et désirs, et de les prendre en considération dans le processus de motivation. Levinson (1974) souligne l'importance desdits besoins et désirs, lorsqu'il postule que la motivation au travail consiste pour le cadre dirigeant entre autres, à identifier, chez le personnel, les sentiments susceptibles d'entraver son adaptation à son milieu de travail et à y trouver des solutions.

La définition proposée par Bergeron (1989) et que nous venons d'énoncer nous semble plus appropriée et l'adoptons dans le cadre de ce travail. En effet, cette définition fait ressortir deux aspects qui sont importants dans le processus de motivation: les sources et les effets psychologiques ou émotionnels.

### **4.3 Concept de Satisfaction**

Le problème des réactions ou attitudes affectives des travailleurs à l'égard des différents aspects de l'emploi qu'ils exercent revêt un caractère actuel et quotidien, notamment dans les entreprises. Dans la société traditionnelle, l'homme s'identifiait au résultat de son travail et pouvait en tirer un prestige immédiat, c'est encore le cas pour certaines activités artisanales. Mais l'évolution de la société, avec l'avènement de l'industrialisation, a enlevé au

travail son côté valorisant en faisant de l'homme un instrument de travail au même titre que la machine. Pour Taylor et autres (1912), le salaire et les primes étaient suffisants pour satisfaire toutes les ambitions des employés. Mais la réalité a très vite démenti cette perception comme en témoignent les écrits sur le sujet.

#### **4.3.1 Généralités sur le concept de satisfaction**

Le concept de satisfaction au travail est un phénomène très complexe qui a préoccupé les responsables des entreprises et les chercheurs, quoique beaucoup plus tardivement. Cet intérêt remonte aux expériences de Hawthorne, c'est-à-dire autour des années 30. Locke (1976), Friesen et al (1984) et Young (1984), signalent près de 3500 publications diverses consacrées à la satisfaction entre 1958 et 1976. Dans tous les cas, si la motivation est liée à l'idée que le travailleur se fait de sa valeur et de sa capacité à faire quelque chose, la satisfaction résulterait elle, de l'ensemble des sentiments qu'il éprouve vis-à-vis des différents aspects de son travail. Cette réalité transparait avec plus ou moins de force dans la plupart des définitions formulées. C'est ce qui explique les critiques émises à l'encontre de la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) qui ne retient que les seuls facteurs de contenu comme susceptibles de procurer la satisfaction. Vroom (1964) souligne que cette théorie ne tient pas compte des attentes des individus au moment où ils acceptent le poste. Gruneberg (1976) souligne que de nombreuses études ont montré que les mêmes facteurs peuvent à la fois être source de satisfaction et d'insatisfaction. De même la distinction entre facteurs de contexte et facteurs de contenu de la tâche qui a conduit les gens à systématiquement jeter le blâme sur les premiers et à faire des seconds la

seule source positive de satisfaction au travail a été sévèrement critiquée. Friesen, Holdaway et Rice (1981) font valoir même que la théorie des deux facteurs est davantage une théorie de la motivation qu'une théorie de la satisfaction. Malgré ces critiques, aucun de ces auteurs n'a réussi à présenter une théorie de rechange à celle de Herzberg.

### **Satisfaction et Leadership**

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. Dans certaines études (Lewin, Lippitt et White, 1939; Morse et Reimer, 1956) une relation positive a été trouvée entre le style de leadership participatif et la satisfaction. 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.

Cependant Berkowitz (1953) montre que la relation entre le comportement des dirigeants et la satisfaction des employés dépend de l'attente de ces derniers. Selon cet auteur un style démocratique ne sera pas le plus efficace, lorsque le groupe espère un style de gestion autoritaire. Ces conclusions de l'étude de Berkowitz sont indirectement mentionnées dans les travaux de Tannenbaum et Schmidt (1968) qui soulignent que le style de leadership appliqué doit pour être efficace tenir compte des caractéristiques propres aux subordonnés. En effet un personnel qui ne s'attend pas à être impliqué, peut se satisfaire d'un style autoritaire, l'essentiel étant dans ce cas que les décisions prises par le dirigeant soient bonnes.

Paquin (1986) résume la situation en disant que les employés qui attribuent les résultats obtenus à leurs propres comportements sont plus satisfaits lorsque le style de leadership est participatif, alors que ceux qui attribuent les résultats obtenus à la direction, préfèrent un style directif.

#### **4.3.2 Définition**

Le concept de satisfaction au travail a été défini de différentes manières par des théoriciens, selon les préoccupations de chacun. Nous passerons en revue quelques unes de ces définitions, puis nous en dégagerons une pour notre étude.

Beer (1964) par exemple, définit la satisfaction au travail comme étant les attitudes des travailleurs vis-à-vis de l'organisation, de leur emploi, de leurs compagnons de travail et vis-à-vis d'autres objets psychologiques présents dans la situation de travail. Ivancevich et Donnelly (1968), eux, considèrent la satisfaction au travail comme une perception favorable du travailleur vis-à-vis du rôle de travail qu'il détient à un moment donné.

Dans leur volume A psychological theory of work adjustment, paru en 1984, Lofquist et Dawis conçoivent la satisfaction au travail comme résultant de la correspondance entre les incitations fournies par l'employeur et les besoins de l'employé. Portigal (1976) définit la satisfaction en ces termes.

La satisfaction est quelque chose de ressenti par un individu en référence à un état de choses particulier. Ce quelque chose entraîne les perceptions de l'individu, entraîne des évaluations en fonction de son système de valeur unique, mais partagé et peut entraîner toute une gamme de sentiments en réponse à ce qui est perçu et estimé.

Dans cette dernière définition, l'accent est mis sur la comparaison entre un état antérieur et un état perçu ou attendu. Dans le contexte du travail, c'est la comparaison entre ce que l'individu pense tirer de son action ou de son travail et ce qu'il attend en obtenir comme résultat. La satisfaction relève donc des émotions du moment de l'individu qui perçoit ses espoirs ou désirs comblés. Le type de récompense correspond à la valeur que l'intéressé lui avait affectée. Dans ce sens, la satisfaction traduit les réactions affectives des employés vis-à-vis de leur milieu de travail du point de vue de leur qualité. Pour Smith, Kendall et Hulin (1969), la satisfaction au travail est l'ensemble des sentiments que le travailleur entretient relativement aux divers aspects de son emploi.

Les éléments de cette dernière définition nous servent de base à la formulation d'une définition plus appropriée au contexte dans lequel se situe notre travail. En effet, nous concevons la satisfaction au travail comme l'ensemble des sentiments qu'un travailleur éprouve à l'égard de différents aspects de son emploi, de son entreprise et de l'accomplissement de ce qu'il attendait ou désirait. Cette formulation a l'avantage de dégager un souci de la prise en considération aussi bien des émotions qui touchent les relations de l'individu avec son cadre de travail que de celles qui sont liées à ses aspirations personnelles.

Au total, la majorité des écrits sur les liens entre le style de leadership, la motivation et la satisfaction au travail est davantage favorable au style participatif. Cependant, on observe en réalité que le style le plus motivant et le plus satisfaisant varie en fonction des caractéristiques propres à l'employé. Un employé qui ne s'attend pas à être impliqué peut être motivé et satisfait par un style directif, si les décisions prises sont bonnes. Mais s'il est entreprenant et volontaire, le style participatif lui convient mieux.

#### **4.4 Mesures du style de Leadership, de la Motivation et de la Satisfaction**

##### **4.4.1 Mesure du style de leadership**

La gestion du personnel est une des tâches les plus importantes d'un dirigeant d'entreprise. Depuis longtemps des chercheurs se sont intéressés à l'identification et à l'analyse des styles de leadership. Des outils permettant de reconnaître les styles de gestion des individus ont été développés, principalement aux Etats-Unis. On distingue deux types d'instruments de mesure de leadership: des instruments portant sur la supervision, c'est-à-dire destiné aux programmes de formation, et des instruments portant sur la gestion du personnel dans un cadre organisationnel. Dans ce travail, nous nous intéressons aux instruments du second type.

##### **Quelques Instruments de mesure**

Parmi les instruments portant sur la gestion du personnel dans un cadre organisationnel, on distingue deux sortes d'instruments de mesure: les instruments de mesure de nature empirique et les instruments de mesure basés sur une théorie

Les instruments de mesure de nature empirique sont ceux construits pour une recherche empirique mais dépourvu de toute articulation théorique. Ces instruments ont été les plus utilisés ces vingt cinq dernières années en Amérique du nord pour mesurer les variables de style de gestion. On peut citer: le "Leader Behavior Description Questionnaire" (LBDQ) de Hemphill et Coons

(1957) et le "Supervisory Behavior Description Questionnaire" de Fleishman (1957a). Ces deux instruments sont administrés aux employés pour décrire les comportements de leur dirigeant. Outre ces deux questionnaires, il y a le "Leadership Opinion Questionnaire" (LOQ) construit également par Fleishman (1957b) . Ce dernier instrument mesure les attitudes du leader, et n'est par conséquent administré q'au leader lui-même. Les pairs de celui-ci ou ses supérieurs peuvent être associés occasionnellement à cette mesure. Une version française de cet instrument est également disponible sur le marché.

On peut signaler au Québec, le questionnaire du "Style de Gestion du Personnel" construit par Bordeleau (1980), basé sur les relations supérieur-subordonné, et prenant en considération des particularités de la culture québécoise.

Le deuxième type regroupe les instruments articulés sur un modèle théorique. Dans le cadre de ce travail nous avons utilisé l'instrument de mesure mis au point par Likert, notamment sa version française. Il s'agit d'un instrument qui a fait la preuve de grande validité et de haute fidélité dans plusieurs contextes socio-culturels. L'existence d'une version française nous met à l'abri des erreurs d'interprétation, le Bénin est un pays où le français est la langue officielle de travail. Enfin, ce questionnaire peut être administré aussi bien au personnel cadre et non cadre. Notre échantillon est composé des employés des deux catégories: cadres et non cadres.

### **Définition d'un instrument**

L'instrument de mesure de Likert, comme le montre la théorie des quatre systèmes qui en a résulté, mesure quatre styles de leadership sur une échelle à quatre points, représentant chacun un style sur chacun des continuum .

Il y a lieu de souligner ici que certaines variables relatives par exemple aux modes de communications, aux méthodes de contrôle sont prises en considération dans la détermination des systèmes de Likert alors qu'elles n'ont pas été retenues dans la définition du style leadership.

Les facteurs de Leadership mesurés par ce questionnaire sont les suivants: les relations de support, l'ouverture du supérieur quant aux idées et suggestions des subordonnés; l'établissement d'objectifs élevés tant pour le groupe que pour chacun des membres, la gestion centrée sur le groupe de travail, le niveau de facilitation des tâches des employés sur le dirigeant, et la participation.

#### **4.4.2 Mesure de la Motivation**

Lorsqu'on parle de la motivation des individus au travail, on se base souvent des éléments qui la stimulent. On tente donc de découvrir les attentes, les besoins des individus. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, les concepts de besoins et de motivation sont étroitement liés, dans la mesure où les besoins incomplètement gratifiés incitent l'individu à rechercher activement les moyens susceptibles de les satisfaire.

### **Quelques Instruments de mesure**

On distingue plusieurs types de mesure de la motivation, parmi les plus utilisés nous retenons le questionnaire conçu par Herzberg (1959), dont la particularité consiste pour le répondant à faire une analyse retrospective de sa situation de travail passée, puis à noter les occasions de grande motivation ou de démotivation.

Il y a le "N-Factors Questionnaire" (NFQ), le "Minnesota Importance Questionnaire" (MIQ) A et B, instruments mis au point par l'équipe de la "Work Adjustment Project" dans les années 60.

Il faut signaler aussi l'"Inventaire des Besoins au Travail" (IBT) conçu au Québec par l'équipe Larouche, Levesque et Delorme (1980), et qui s'inspire des travaux du Work Adjustment Project. Il y a enfin l'instrument de Likert qui mesure quatre systèmes de gestion de l'entreprise. Cet instrument comporte une partie consacrée à la motivation, nous l'avons retenue parmi les instruments de mesure de la motivation.

### **Choix d'un instrument**

En ce qui concerne la mesure de la motivation, dans le cadre de ce travail étant donné que l'instrument de Likert comporte la mesure de cette dimension, nous avons retenu le même questionnaire. Cela est d'autant plus approprié que Likert dans son approche fait un lien entre le système de gestion et la motivation, relation que nous ambitionnons de vérifier.

Compte tenu de notre expérience dans le milieu organisationnel béninois, où nous avons évolué pendant plus de dix ans, il nous est apparu nécessaire d'adapter cette partie de l'instrument au contexte de l'entreprise béninoise. En effet, la nécessité de rendre le questionnaire accessible au répondant-exécutant s'est fait sentir, il nous a fallu le reformuler. Lors de l'administration du questionnaire, aucune difficulté majeure de compréhension n'a été notée auprès de la plupart des répondants.

#### **4.4.3 Mesure de la Satisfaction**

Dans la mesure du phénomène de la satisfaction au travail, on distingue deux types d'instruments de mesure: ceux qui se rapportent mieux à la satisfaction globale et ceux qui se prêtent à l'évaluation de la satisfaction relative à divers aspects du travail.

Parmi les instruments de mesure de la satisfaction globale, on peut indiquer le "Job Satisfaction Blank" (JSB) de Hoppock (1935), le questionnaire de Worthy (1950) qui mesure le climat moral des employés, le "Index of Job Satisfaction" de Brayfield et Rothe (1951).

S'agissant des instruments de mesure concernant les différentes facettes du travail, on peut citer: la "Kerr Tear Ballot for Industry" (TBI) élaboré en 1944, le Cornell "Job Description Index" (JDI) conçu par l'équipe Smith de l'université du même nom (1960), le "Minnesota Satisfaction Questionnaire" (MSQ) du Work Adjustment Project (1957) et le Johnson Satisfaction Questionnaire (1955).



Tous ces instruments sont de conception américaine.

Outre ces instruments d'origine anglo-saxonne, on peut signaler un effort de construction d'instruments dans le contexte francophone. On peut retenir entre autres: le "Questionnaire de Satisfaction au Travail" (QST) de Mogenet (1987), "l'Inventaire de Satisfaction Appliqué aux Cadres" (ISAC) de Francès (1983) et "l'Inventaire de Satisfaction au Travail" (IST) de l'équipe québécoise de Larouche, Levesque et Delorme (1974). Nous faisons observer que le (QST) est destiné au personnel encadré, tandis que le (ISAC) comme sa dénomination le mentionne est appliqué aux cadres.

Dans le cadre de ce travail, le questionnaire de Likert que nous avons privilégié, s'il mesure le style de leadership et la motivation, ne mesure pas la satisfaction. Étant donné que notre travail s'intéresse également à la relation style de leadership versus la satisfaction, nous avons eu recours à l'Inventaire de Satisfaction au Travail (IST) de l'équipe Larouche, Levesque et Delorme (1974). Les raisons qui militent en faveur de cet instrument sont les suivantes: c'est un instrument offrant l'avantage d'être conçu en français, donc nous mettant à l'abri des risques inhérents à toute traduction. La seconde raison réside dans l'atout supplémentaire qu'il présente par rapport aux autres questionnaires conçus dans la sphère francophone, de s'appliquer sans discrimination à toutes les catégories de travailleurs.

## **CHAPITRE V**

### **CADRE THÉORIQUE**

## **CHAPITRE V**

### **CADRE THÉORIQUE**

#### **5.1 Théories du Leadership**

De nombreuses études ont été effectuées en vue de cerner les facteurs qui sont à la base de la manifestation du leadership surtout après la deuxième guerre mondiale. Ces différentes recherches ont conduit à l'élaboration de plusieurs théories dont nous présentons ici quelques unes.

##### **5.1.1 Théorie des traits de caractère**

Les premières études sur le leadership ont cherché, à travers ses traits de caractère, ses qualités intellectuelles et sa personnalité à identifier les caractéristiques essentielles qui permettent de distinguer un bon leader. Cette approche repose sur la croyance selon laquelle on naît dirigeant, on ne le devient pas. Des études ont donc été entreprises en vue de distinguer un bon dirigeant d'un mauvais dirigeant. Bird (1940), Jenkins (1947) et Stogdill (1948) examinent de nombreuses études et montrent par leurs critiques que cette approche ne permet pas de trouver une explication acceptable relative à l'identification du leader. Cependant Stogdill (1974), met en exergue les traits relatifs à l'intelligence, la formation scolaire, la responsabilité, l'indépendance et le statut socio-économique, qui sont en relation étroite avec la capacité de devenir un leader efficace. Ghiselli (1963) entreprend des recherches de son côté et découvre une corrélation entre le leadership et certains traits notamment la supervision et les fonctions gestionnelles, la responsabilité, l'intelligence,

l'habileté à prendre des décisions. Davis (1972) de son côté, observe que les leaders ont une intelligence supérieure, des intérêts sociaux variés, de la maturité, une forte motivation pour l'accomplissement et beaucoup de respect et d'intérêt pour les autres individus. Cependant cette théorie comporte des faiblesses énormes, les traits sur lesquels elle s'attarde sont possédés par des individus qui ne sont pas des leaders, ne se retrouvent pas uniformément chez tous les leaders, enfin, l'approche par les traits de caractère ne prend pas en considération la situation du moment. En effet, un individu peut dans une situation donnée exercer de l'influence sur les membres de son groupe, mais dans une autre situation, c'est quelqu'un d'autre qui prend en charge le groupe parce que, plus qualifié.

### **5.1.2 Théories du Comportement**

Le mouvement des relations humaines a pris naissance avec l'expérience de Hawthorne menée entre 1927 et 1932 par une équipe de psychologues et de sociologues. Ces recherches dirigées par des opposants à la théorie des traits de caractère jugée trop mécaniste et assimilant l'homme à un robot, ont débouché sur les théories du comportement.

#### **5.1 2.1 Recherches de l'Université de l'Ohio (1945 et 1953)**

Dans la deuxième moitié des années 40, des chercheurs de l'université d'Ohio, sous la direction de Ralph M. Stogdill ont effectué des études en vue d'identifier les dimensions qui influencent le comportement des dirigeants. Une liste de 1.800 phrases descriptives des comportements des dirigeants a été élaborée. De ces analyses il a été établi que ce comportement

subissait l'influence de deux variables: "Initiating structure" qui traduit le degré d'intérêt, d'une part du dirigeant à la détermination des buts et des tâches, d'autre part des employés à la réalisation des objectifs organisationnels; "Consideration", c'est-à-dire tous les éléments se rapportant aux relations humaines. Le dirigeant manifeste de l'intérêt pour ses employés, il leur fait confiance et compte sur leur esprit d'initiative et leur créativité. En tenant compte de ces deux variables, quatre sortes de comportements peuvent être adoptées par le dirigeant: a) structure faible et considération forte, b) structure faible et considération faible, c) structure forte et considération forte, d) structure forte et considération faible.

#### **5.1.2.2 Recherche de l'université du Michigan (1947)**

Sous la supervision de Likert, des recherches sur le comportement du dirigeant étaient entreprises à l'université du Michigan. Elles visaient à identifier les types de structure organisationnelle et les modes de leadership associés à une haute productivité. Ces recherches effectuées auprès de plusieurs dirigeants d'entreprises ont mis en lumière deux types de comportements: le comportement centré sur le travail et celui centré sur l'employé.

Dans le premier cas, le dirigeant se soucie des questions techniques et des normes de production. Il surveille de très près l'exécution des tâches, met tout en oeuvre pour que le travail soit effectué comme défini et n'hésite pas à utiliser son autorité, la contrainte ou la récompense pour parvenir à ses fins. Dans le deuxième cas, le souci du dirigeant est de bâtir une équipe unie et de former les employés. Il se soucie également de leur apporter tout le support

nécessaire à la résolution de leurs problèmes. Le dirigeant s'applique à établir un climat de confiance amical avec ses employés et est ouvert à la communication en provenance de ces derniers.

Les résultats des recherches de l'université du Michigan rejoignent ceux de l'université d'Ohio. Le dirigeant orienté sur la tâche adopte le même comportement que celui qui a une attitude "Initiating structure" à l'université d'Ohio, tandis que celui qui est centré sur l'employé a des comportements identiques à ceux de son collègue de la "Consideration"

### **5.1.2.3 Théories "X" et "Y" de Mac Gregor Douglas (1961)**

Selon Mac Gregor (1961), deux démarches peuvent être utilisées pour inciter les employés à exécuter leurs tâches: la démarche "X" et la démarche "Y"

\* La théorie "X" repose sur trois principes de base: 1) la direction est responsable de la répartition des ressources de l'entreprise et doit viser la mission première; 2) la direction oriente les efforts des employés, les motive, contrôle leurs activités et modifie leur comportement en vue de les adapter aux exigences de l'organisation; 3) la direction doit intervenir sinon les employés restent passifs devant les exigences de l'organisation. Ces derniers doivent être convaincus, récompensés, pénalisés, contraints, contrôlés si on veut combattre leur aversion innée pour le travail.

\* En ce qui concerne la théorie "Y", elle préconise une thèse opposée à celle soutenue par la théorie "X". Les employés ne sont pas naturellement indifférents et opposés aux objectifs des dirigeants. Le travail leur est aussi

naturel que l'amusement. Ils sont pleins d'imagination, de créativité et d'ingéniosité. Ces qualités ne demandent qu'à être exploitées si le cadre est approprié. Ils recherchent les responsabilités et les occasions de faire valoir leurs potentialités.

Les dirigeants qui croient en l'homme et le considèrent comme un adulte, doivent créer un cadre adéquat permettant aux employés d'accomplir efficacement leurs tâches dans le but d'atteindre leurs propres objectifs tout en visant les objectifs de l'organisation. Les tenants de la théorie "Y" recherchent les moyens qui favorisent le travail en équipe, éliminent le plus possible la contrainte dans le travail, encouragent le développement, la formation, et incitent les employés vers la prise de décision en groupe.

Si la théorie "X" relève de la gestion traditionnelle, la théorie "Y" constitue le fondement de la gestion participative.

#### **5.1.2.4 Processus de Leadership de Tannenbaum et Schmidt (1968)**

Tannenbaum et Schmidt conçoivent tous les comportements de leadership comme se situant sur un seul et même continuum caractérisant la dimension participation. Selon ces deux auteurs, le dirigeant se trouve coincé entre son désir de conserver le contrôle de l'entreprise et sa volonté de tisser de bonnes relations avec les employés. Pour ces auteurs, trois éléments sont déterminants dans l'efficacité d'une gestion: le leadership, la qualité des subordonnés et le type de situation. Toutes les relations d'influence entre le dirigeant et ses employés dépendent de ces trois éléments. Avec cette

approche, les auteurs décrivent 7 styles de leadership. Le style autocratique se trouve au bas du continuum, le style participatif au sommet.

#### **5.1.2.5 Grille Managériale de Blake et Mouton (1987)**

Pour beaucoup de dirigeants d'entreprise, l'expression style de leadership est fortement associée aux noms de Blake et Mouton. Ces deux auteurs ont conçu une grille qui est un ensemble de théories sur la façon dont les gens utilisent leur intelligence et leurs compétences, lorsqu'ils travaillent avec et par l'intermédiaire d'autres en vue d'atteindre certains objectifs. Ils considèrent les deux dimensions de leadership, l'intérêt pour la production et l'intérêt pour l'aspect humain, à partir d'une visualisation de ces deux éléments sur une échelle allant de 1 représentant le degré d'intérêt le plus faible et 9, le degré d'intérêt le plus élevé. En associant ces deux paramètres, Blake et Mouton décrivent cinq styles de gestion.

#### **5.1.3 Théories Situationnelles**

Ces théories incorporent aux aspects que nous avons notés dans les théories précédentes, des facteurs en relation avec le contexte dans lequel se passe l'action. Des chercheurs comme Tannenbaum et Schmidt (1968), ont découvert que la situation était un des éléments importants à prendre en considération dans l'efficacité d'un style de leadership.

##### **5.1.3.1 Théorie de la Contingence (1974)**

C'est une théorie développée par Fiedler (1974). Selon cet auteur, un dirigeant pour devenir efficace doit prendre en considération trois éléments:



l'étendue du pouvoir, la définition de la tâche, les relations entre les dirigeants et les individus.

L'étendue du pouvoir définit l'autorité attachée à un poste et le droit qu'il confère au titulaire du poste. La structure de la tâche est liée au type de travail effectué par les employés. L'exercice du contrôle ou la responsabilisation des employés dépend de la définition précise des tâches. Les rapports existant entre les dirigeants et les employés, la confiance, l'esprit de groupe, ont une forte influence sur l'efficacité du dirigeant.

Selon Fiedler, il est plus facile de choisir un dirigeant dont le style de gestion est approprié à une situation donnée que d'ajuster la situation pour l'adapter au style du dirigeant. Les recherches effectuées par Fiedler l'ont amené à suggérer quel leader est approprié suivant ces trois éléments. L'approche de Fiedler peut s'adapter à n'importe quelle circonstance.

#### **5.1.3.2 Approche de House (1971)**

Pour House un dirigeant devient efficace lorsqu'il détermine le chemin qu'il croit utile de suivre dans le but de créer une situation favorable pour atteindre un objectif. C'est la théorie de l'intégration successive des buts personnels. Le leader est efficace lorsqu'il intègre les objectifs personnels de l'individu aux objectifs de l'organisation.

Dans l'approche de House, le rôle du dirigeant consiste à aider les collaborateurs à réaliser leurs objectifs personnels et ceux de l'organisation, par

une définition claire du cheminement à suivre. Le style adopté par le dirigeant doit être en adéquation avec l'environnement dans lequel le groupe évolue.

### **\* 5.1.3.3 Modèle décisionnel de Vroom et Yetton (1964)**

Le modèle de Vroom et Yetton renseigne sur le partage des prises de décisions entre les dirigeants et les employés. Selon ce modèle, les décisions peuvent être prises par le dirigeant lui-même ou par le biais de l'approche consultative ou par les employés. Le modèle, décrit cinq styles de leadership et atteste qu'il n'y a pas un mode de prise de décision qui soit supérieur à un autre. Trois critères sont utilisés par les auteurs de ce modèle pour apprécier l'efficacité d'une décision prise: la qualité de la décision, le temps requis pour la prendre et l'engagement des employés dans son exécution. Les décisions prises en groupe sont plus acceptées par les employés qui s'impliquent davantage dans l'exécution des tâches. Mais ce type de décision demande plus de temps, et la qualité de la décision peut être ambiguë. Or selon Vroom et Yetton, l'efficacité d'un mode de prise de décision dépend de l'importance que revêt chaque critère et des effets attendus. Dans une situation donnée, l'aspect temps peut être plus important que les deux autres critères. Dans ces conditions une décision unilatérale serait plus indiquée. Vroom et Yetton suggèrent de diagnostiquer la situation d'abord, puis suivant les caractéristiques relevées, de choisir le mode de prise de décision approprié.

### **5.1.3.4 Modèle de Hersey et Blanchard (1966)**

Cette approche est fondée sur le principe que l'efficacité d'un leadership dépend de trois facteurs: la maturité des employés, le comportement

du dirigeant en ce qui a trait aux tâches, et le comportement du dirigeant en ce qui a trait aux relations humaines. La maturité des employés est traduite par leur volonté et leur capacité à accepter d'assumer des responsabilités, à élaborer des objectifs réalistes et à les réaliser. Le comportement du dirigeant par rapport aux tâches dépend de l'énergie qu'il met pour définir les tâches et organiser le travail des employés. Enfin, le comportement du dirigeant par rapport aux relations humaines concerne les relations interpersonnelles qu'il entretient avec ses employés, le soutien qu'il leur accorde. A partir de la combinaison des trois facteurs considérés, Hersey et Blanchard décrivent quatre styles de leadership: le style dire, qui consiste à choisir qui fera le travail, comment et quand; le style vendre, l'employé possède de l'expérience mais préfère être dirigé; le style participation, l'employé possède plus d'expérience, de connaissance et d'habiletés versus les tâches donc plus de responsabilité, et le style délégation, l'employé est considéré comme un expert.

L'approche que propose le modèle de Hersey et Blanchard est efficace parce qu'il recommande un style de leadership dynamique et non statique. Il prend en compte également les caractéristiques des employés et de la situation. Si le style de leadership est approprié à la situation, les employés sont incités à travailler plus et à rechercher l'élévation de leur degré de maturité.

## **5.2 La Théorie des Besoins de Maslow**

Maslow (1947) a élaboré une théorie très célèbre qui tente d'expliquer le comportement : la motivation de l'homme. Selon cette théorie, il existe cinq catégories de besoins organisés suivant une certaine hiérarchie, la catégorie des

besoins physiologiques, des besoins de sécurité, d'appartenance, d'amour-propre et d'accomplissement. L'une des catégories de besoins lorsqu'elle devient pressante, provoque chez l'individu une motivation spécifique à satisfaire. Selon cette approche, les besoins supérieurs ne se manifestent que lorsque les besoins inférieurs sont satisfaits ou partiellement satisfaits.

Dans son milieu de travail l'homme se conduirait suivant le même schéma. Cela signifie que l'individu au travail cherchera à satisfaire d'abord ses besoins physiologiques qui, rappelons-le sont: boire, manger, s'abriter, se reposer, bouger.... L'individu au travail apprécie beaucoup toute situation, toutes les dispositions favorables à leur amélioration. Si ces besoins sont satisfaits, le comportement du travailleur évoluera vers la recherche de satisfaction des besoins des échelons supérieurs: besoins de sécurité, d'appartenance à un groupe, d'approbation et de reconnaissance, d'estime de soi et de réalisation de soi.

L'approche de Maslow, quoique originale et utile à la compréhension du comportement humain n'est pas entièrement satisfaisante. En effet, les dirigeants d'entreprises ont cherché à faire un lien entre la satisfaction d'un besoin et l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. On a pensé que le fait d'augmenter les salaires des ouvriers, par conséquent, de permettre la satisfaction de certains besoins devait entraîner la motivation des intéressés et donc accroître la productivité. Certaines études ont prouvé le contraire. Les ouvriers ayant eu leurs conditions de travail améliorées, étaient certainement plus satisfaits mais ils n'étaient pas nécessairement plus incités à se dépenser plus pour le travail. La théorie de Maslow demeure cependant d'un grand intérêt

pour la gestion, car elle postule que l'individu peut se réaliser dans le travail mieux que dans toute autre activité. La recherche de la satisfaction des besoins pousse l'homme à évoluer dans une direction positive par le biais du travail.

*résumé* \* La récénsion des écrits qui précède permet de dégager des observations importantes, s'agissant de la relation entre le style de leadership, la motivation et la satisfaction au travail. En effet, la plupart des écrits privilégient le style de leadership participatif comme susceptible de générer davantage de motivation et de satisfaction des employés. Cependant, la réalité recommande sur la question beaucoup de prudence. En ce qui concerne la motivation par exemple, le style de leadership ne constitue pas le seul facteur déterminant. Les caractéristiques propres à l'employé, influent beaucoup sur le comportement des individus. En ce qui concerne la satisfaction la situation est la même, les objectifs individuels, les variables situationnelles ont un impact sur la satisfaction au travail. Au total, aucun style de leadership ne réussit à faire l'unanimité sur sa capacité susciter la motivation ou la satisfaction au travail des employés. Cela est peut être dû au fait que les études entreprises portent souvent sur des périodes de courte durée, ne permettant pas de cerner de façon suffisante l'impact des styles observés. Il serait souhaitable que des études empiriques portant sur des périodes d'observations plus longues soient davantage entreprises. De même, les caractéristiques individuelles souvent associées à l'explication des comportements devraient être prises en considération dans de telles observations, afin de préciser l'étendue de leur influence véritable. Des travaux de cette envergure pourraient aider à clarifier le débat sur le style de leadership ayant l'impact le plus marquant. Dans le présent travail, nous tentons

de mesurer aussi la relation du style de leadership avec la motivation et la satisfaction au travail, mais nous ne perdrons pas de vue les limites réelles de cette démarche.

## **CHAPITRE VI**

### **MÉTHODOLOGIE**

## **CHAPITRE VI**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Ce chapitre est consacré à la présentation du cadre méthodologique de la recherche. La méthodologie selon Aktouf (1987), se définit comme l'étude du bon usage des méthodes et des techniques. Autrement dit, ce sont les procédures et les moyens retenus dans une recherche donnée, et qui sont aptes à rendre compte du sujet étudié et à conduire le chercheur vers les buts qu'il s'est fixé. Claude Lalonde (1985) a la même perception lorsqu'il déclare que la méthodologie porte sur le choix des moyens et des procédures, permettant de répondre à des questions de recherche.

Ainsi, dans cette partie de notre travail, nous exposerons les moyens et les procédures retenus en vue d'apporter des éléments de réponse à nos questions de recherche. Nous aurons à examiner successivement les points suivants, les hypothèses, les concepts clefs et les variables à l'étude, la population et l'échantillon, les instruments de cueillette des données, le déroulement de l'enquête, le traitement et l'analyse des données.

#### **6.1 Hypothèses**

Gopal (1970), définit l'hypothèse comme une approche de solution formulée après une observation rapide de données établies et disponibles, et retenue à titre provisoire pour expliquer des faits indiscutables et pour aider à l'examen d'autres faits. Son caractère provisoire fait qu'elle soit modifiable en cours d'examen si les faits mis à jour l'exigent. D'autres auteurs tels Selltiz,



Wrightsman et Cook (1977), Gauthier (1987) et Aktouf (1987) abondent globalement dans le même sens.

Ces quelques précisions d'ordre sémantique, et les informations contenues dans le chapitre réservé à la recension des écrits, nous amènent à formuler nos hypothèses de recherche en ces termes:

1) Dans le contexte organisationnel béninois, ont droit de cité les quatre styles de gestion ressortis par les théoriciens à savoir: le style autoritaire, le style paternaliste, le style consultatif et le style participatif;

2) Dans le contexte organisationnel béninois, la motivation des employés est fonction du style de leadership exercé au sein de l'entreprise;

3) Dans le contexte organisationnel béninois, la satisfaction des employés est fonction du style de leadership exercé au sein de l'entreprise.

## **6.2 Concepts clefs et variables à l'étude**

### **6.2.1 Niveau Hiérarchique**

Le niveau hiérarchique est une expression qui prête à confusion. Elle est souvent employée dans différentes situations, suivant les besoins de l'utilisateur. Dans le cadre du travail cette notion servira à désigner la position occupée par le répondant dans ses fonctions au sein de son organisation. Le niveau hiérarchique est relié à l'échelon que le répondant occupe au sein de l'entreprise. Nous distinguons de façon pratique deux positions, les cadres et les

non cadres. Un répondant sera identifié comme cadre ou non cadre selon les critères en vigueur dans l'organisation qui l'emploie.

### **6.2.2 Variables à l'étude**

Les trois phénomènes à l'étude, à savoir le style de leadership, la motivation et la satisfaction, sont encore à l'état conceptuel. Il faut donc les opérationnaliser afin de les rendre mesurables. Nous distinguerons deux sortes de variables: les variables indépendantes et les variables dépendantes.

#### **6.2.2.1 Variable Indépendante: le Style de Leadership**

L'unique variable indépendante de cette étude est le style de leadership. De façon opérationnelle, le style de leadership est défini par le niveau auquel se situent les comportements habituels du dirigeant dans ses interactions avec le répondant.

Le test utilisé consiste pour le répondant à indiquer en inscrivant un "M" sur l'échelle, l'emplacement correspondant à sa perception de la réalité.

#### **6.2.2.2 Variables Dépendantes**

Elles se rapportent aux phénomènes de la motivation et de la satisfaction.

##### **La Motivation**

Dans le cadre de cette mesure, nous définissons la motivation comme le degré auquel l'ensemble des incitations de l'emploi correspondent aux

besoins éprouvés par le répondant. Pour entreprendre la mesure de cette variable, un certain nombre d'indicateurs permettant des champs d'observations différents ont été utilisés. On distinguera des indicateurs se rapportant: au travail lui-même, à la responsabilité, à la reconnaissance, au développement et à l'accomplissement.

Le test utilisé consiste pour le répondant à indiquer au moyen d'un crochet, le point sur l'échelle qui traduit le mieux son degré d'accord avec l'énoncé concerné.

### **La Satisfaction**

La satisfaction au travail se définit de façon opérationnelle comme le degré auquel les différents aspects objectifs de l'emploi correspondent aux attentes du travailleur. Il s'agit pour le répondant d'apprécier l'écart entre sa perception actuelle d'un aspect de son travail en terme de satisfaction et ce qu'il devrait être. Les aspects retenus qui se rapportent à la variable satisfaction sont: la répartition du personnel, l'attrait du travail, l'autonomie, l'autorité, la promotion dans le travail, les renseignements fournis par le supérieur, la facilité de communication avec les compagnons de travail, les conditions de travail, la responsabilité, l'innovation, la reconnaissance, la direction de l'entreprise, le salaire, la sécurité du travail, la stabilité de l'emploi, les relations avec le supérieur, la compétence technique du supérieur, et la variété dans le travail.

Le test utilisé consiste pour le répondant à indiquer au moyen d'un crochet, le point sur l'échelle qui traduit le mieux son jugement de satisfaction à l'égard de l'aspect de travail concerné.

### 6.3 Population et Échantillon

Notre souci premier a été de rejoindre le personnel cadre et non cadre des petites et moyennes entreprises exerçant au Bénin. Cependant, compte tenu de la forte participation du secteur public dans la vie économique du pays au cours de ces 15 dernières années, il nous est apparu important d'inclure les entreprises de ce secteur. Notre univers de départ a porté sur une liste de 67 entreprises confectionnée à partir des informations fournies par la chambre de commerce et d'industrie du Bénin et le ministère des Finances. Faisant nôtre la définition formulée par Fortin, Taggart, Kérouac et Normand (1988) et qui conçoivent la population comme un ensemble de sujets ou d'éléments définis par des critères établis pour une étude et possédant en commun une ou plusieurs caractéristiques semblables. Nous avons par conséquent, constitué cet univers par l'ensemble des entreprises béninoises, ayant une existence juridique formelle, exerçant une activité industrielle ou commerciale, employant un effectif minimum de 15 personnes, et, à l'exception de quelques entreprises publiques, devaient être de préférence répertoriées dans la catégorie des PME.

Sur la base de ces critères, trois entreprises ont été éliminées, parce que se trouvant en situation de quasi cessation d'activités. Ensuite, cinq autres entreprises, remplissant les critères énoncés ci-dessus mais ne figurant pas sur la liste, ont été incluses dans l'univers. De cet univers de 69 entreprises, nous avons sélectionné 31 , représentant environ 45%.

Pour répondre au but de cette étude qui est, rappelons-le, de vérifier la relation entre le style de leadership, la motivation et la satisfaction des

travailleurs dans les entreprises béninoises, nous avons cherché à rejoindre deux catégories de personnel: ceux qui occupent une position de responsabilité et que nous avons regroupé dans la catégorie "cadres", ceux qui sont en position d'exécutant et que nous avons regroupé dans la catégorie des "non cadres" .

Notre échantillon a été obtenu en utilisant la méthode empirique. Dans la méthode empirique comme le décrit Gravel (1988), "le chercheur peut sélectionner son échantillon en s'appuyant sur son propre jugement. Il choisit alors sa population d'enquête en conformité avec l'objet de sa recherche.[...]."

En effet, dans les entreprises qu'il nous a été donné d'observer, nous ne pouvions pas disposer de l'intégralité des effectifs du personnel à cause des contraintes internes de fonctionnement. Un tirage aléatoire sur l'ensemble des effectifs de chaque entreprise, était de ce fait impossible à réaliser. Cependant, pour chaque entreprise, tout le personnel qui a pu être libéré a été systématiquement soumis au questionnaire. Ainsi le questionnaire fut administré à 370 individus. De ce nombre, nous n'avons enregistré que 332 répondants. Nous avons ensuite éliminé un répondant parce que ses réponses au questionnaire comportent de nombreuses omissions. Notre échantillon en définitive est composé de 331 individus, soit un taux de réponse d'environ 89,46% que nous qualifions de statistiquement significatif. Le tableau n°1 donne la distribution des sujets par entreprises.

Tableau 1

Distribution des sujets de l'échantillon par entreprise

Entreprise	Effectif considéré	Participants	Entreprise	Effectif considéré	Participants
CNERTP	65	10	CPA	15	9
BÉNINOISE	65	14	SOBEMAP	69	12
OBEMINES	59	10	OCBN	75	13
PAC	75	14	SCB	95	12
SOCOIM	265	15	SONACI	163	12
SOBETEX	150	11	A-COFFI	15	8
ABM	15	10	B-DÉTERGENT	15	10
BATCO	25	10	ENGETUB	15	10
GCIS	45	10	GMB	160	13
IBER	15	9	MABECY	49	10
OVERSEAS	42	10	PATES-RIO	57	10
SATEL	25	10	SOBEGI	36	10
SOBEPAR	38	10	SOCAGRIKO	15	10
SOCIM	30	9	SOPAB	50	8
SOTRAM	15	9	UAC	15	10
ZAMCO	50	10	Total	1823	331

### Les Caractéristiques de l'Échantillon

Notre échantillon, comme l'indiquent les données du tableau 2 présente les caractéristiques suivantes:

- sur les 331 répondants observés, 89.43% sont du sexe masculin, il s'agit d'individus jeunes, 70.30% ont leur âge compris entre 21 et 40 ans. En ce qui concerne le niveau de scolarité, 65% de l'effectif total n'ont pas dépassé le niveau secondaire. La proportion de personnes ayant suivi une formation

universitaire est de 35%. S'agissant de l'expérience de travail des intéressés, 68.69% ont moins de 15 ans de temps de travail, de même dans l'entreprise 63.55% des répondants ont moins de 10 ans d'ancienneté. En ce qui concerne les positions occupationnelles, 41.26% des répondants occupent une position de cadres dans leur entreprise, tandis que 58.73% ont une position de non cadres, et 65.06% des employés sont à leur poste actuel depuis moins de 10 ans.

**Tableau 2**  
**Caractéristiques de l'échantillon**  
**(Nombre = 331)**

Variables	%	Variables	%
<b>Sexe</b>		<b>Age</b>	
Homme	89.43	- de 21 ans	0.00
Femme	10.57	21 à 30ans	20.00
		31 à 40 ans	50.00
		41 à 50 ans	23.00
		51 ans et plus	7.00
<b>Niveau d'instruction</b>		<b>Expérience de travail</b>	
1 à 6 ans	15.41	0 à 5 ans	23.87
7 à 11 ans	26.89	6 à 10 ans	25.08
12 à 14 ans	23.26	11 à 15 ans	19.94
15 à 18 ans	21.45	16 à 20 ans	14.50
19 ans et plus	12.99	21 ans et plus	16.61
<b>Ancienneté dans entreprise</b>		<b>Poste occupé</b>	
moins de 1 an	9.67	cadres	41.09
1 à 3 ans	21.45	non cadres	58.91
4 à 6 ans	17.52		
7 à 9 ans	14.80		
10 ans et plus	36.56		
<b>Durée au poste</b>		<b>Statut de l'entreprise</b>	
moins de 1 an	16.31	secteur public	37.46
1 à 3 ans	27.80	secteur privé	62.54
4 à 6 ans	20.85		
7 à 9 ans	16.01		
10 ans et plus	19.03		



#### **6.4 Instruments de cueillette des données**

AKTOUF (1987) définit l'instrument de cueillette des données comme

**Le support, l'intermédiaire particulier dont va se servir le chercheur pour recueillir des données qu'il doit soumettre à l'analyse. Ce support est un outil dont la fonction essentielle est de garantir une collecte d'observations et/ou de mesures prétendues scientifiquement acceptables et réunissant suffisamment de qualité, d'objectivité et de rigueur pour être soumises à des traitements analytiques.**

Dans le cadre spécifique de notre recherche dont l'un des objectifs est d'identifier le style de gestion qui favorise davantage la motivation et la satisfaction du personnel de l'entreprise béninoise, nous avons privilégié le questionnaire comme support matériel à notre collecte de données primaires. Comme nous l'avons indiqué dans le quatrième chapitre, l'instrument de Likert joue un rôle déterminant dans la collecte des données.

Les recherches de Likert sur le leadership ont débouché sur la conceptualisation de quatre systèmes de gestion traduisant chacun un type de comportement donné du dirigeant envers ses employés.

\* Le Système I, aussi appelé le système exploiteur et autoritaire. Le dirigeant qui adopte ce style de gestion fait travailler ses employés en utilisant la contrainte et les menaces. Il conçoit le travail dans ses moindres détails, donne des instructions et attend en retour que les subordonnés se bornent à les exécuter fidèlement. Ceux qui ne se conforment pas aux instructions sont

sanctionnés, ceux qui les exécutent bien peuvent être encouragés par des récompenses.

\* Le Système II, qualifié de bienveillant et d'autoritaire. Le dirigeant du système II favorise l'instauration d'un climat amical dans ses relations avec son personnel, en permettant à celui-ci l'expression de ses idées. Il s'intéresse aux problèmes techniques, aux normes de production et aux standards. Il utilise encore la peur et les sanctions pour stimuler ses employés au travail, et exige d'eux une obéissance à ses instructions. Il récompense les subordonnés qui atteignent les normes et les standards de production. Le partisan de ce style de gestion prétend que lorsque les employés sont satisfaits de leur situation de travail, ils sont plus productifs.

\* Le Système III, dans lequel le dirigeant accorde une certaine confiance à ses employés. Il croit qu'on ne peut pas gérer tout seul et qu'il est nécessaire de communiquer avec ses employés, voire de décentraliser. Le mythe du chef tout-puissant s'estompe. Le dirigeant consulte souvent ses employés avant la prise de décisions. Il lui arrive encore dans de rares occasions d'utiliser les sanctions et les récompenses comme stimulants. Mais étant donné que la concurrence est plus dure, il a besoin de la collaboration de l'ensemble de ses travailleurs et surtout de plus en plus de spécialistes.

\* Le Système IV, dit participatif, le dirigeant adepte du système 4, se distingue par la confiance qu'il place en ses employés. Ce système se fonde sur l'établissement de rapports coopératifs et les méthodes de prise de décision et de contrôle de groupe. Le dirigeant travaille en symbiose avec les employés, ce

qui permet d'atteindre des objectifs ambitieux et de satisfaire également les aspirations du personnel.

Le questionnaire retenu comporte quatre parties (Annexe 2), la première intitulée "informations sociologiques", permet d'avoir des informations sur la situation socio-économique du répondant et porte sur l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'expérience de travail, le poste occupé, le statut juridique de l'entreprise employeuse; la deuxième partie concerne la mesure de variables, cherchant à identifier le style de gestion exercé au sein de l'entreprise; la troisième partie quant à elle cherche à cerner la motivation du répondant vis-à-vis de son travail; enfin la quatrième partie mesure la satisfaction du répondant à l'égard de différents aspects de son travail. Les questions utilisées sont dans l'ensemble de type fermé, ceci afin d'avoir des réponses qui se prêtent facilement au traitement quantitatif.

Les variables des trois dernières parties mesurent chacune sur une échelle de type Likert, offrant quatre choix de réponse graduée de 1 à 4, différents niveaux de leadership, de motivation et de satisfaction (voir Annexe 3).

### **6.5 Déroulement de l'enquête**

Cette partie du travail expose la démarche suivie pour recueillir les données. Selon EMORY (1980), toute étude est une recherche d'informations sur son objectif. Nous distinguerons deux types d'informations, l'information primaire qui provient des sources originales, et l'information secondaire, que l'on recueille à partir d'autres sources. Dans notre étude nous avons privilégié les données primaires. Ces données ont été recueillies auprès des cadres et des

non cadres des entreprises sélectionnées. Les deux catégories de personnel ont été soumises aux mêmes questionnaires.

Sur le terrain, nous avons d'abord pris contact avec les ministères des Finances, de l'Industrie et de l'Energie pour obtenir la liste des entreprises publiques et semi-publiques et par la même occasion, obtenir une lettre d'introduction auprès des dirigeants desdites entreprises. Ensuite, nous avons entrepris la même démarche auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin, qui nous a communiqué la liste des entreprises ressortissants de sa juridiction et remis une lettre d'introduction.

Muni de ces deux lettres d'introduction, nous avons eu un accès facile dans les entreprises. Il faut souligner que les entreprises sélectionnées ne constituent pas un échantillon représentatif des entreprises béninoises par secteur d'activités. En effet, les entreprises faisant partie de notre échantillon ont été choisies de façon aléatoire mais seulement parmi celles qui au préalable ont volontairement accepté de participer à l'enquête. Même parmi celles-là, seules les entreprises employant de façon permanente 15 personnes et plus ont été retenues.

Nous avons de ce fait écarté les entreprises de commerce général ayant un effectif très réduit inférieur à 10 personnes, ou les boulangeries dont l'effectif est très instable, c'est-à-dire très mobile et ne facilitant pas une appréciation suffisamment objective de la situation interne de leur organisation.

Dans les entreprises, la procédure suivie a été généralement la suivante: entrevue avec un cadre dirigeant pour exposer l'objet de notre

présence, ensuite désignation avec la collaboration d'un responsable administratif des individus devant être soumis à l'administration du questionnaire en tenant compte de la répartition cadres et non cadres. Les individus sélectionnés étaient invités à se regrouper dans une salle de réunions où le questionnaire leur était distribué. Nous procédions à un exposé des buts de notre étude, ensuite à une lecture du questionnaire. Il était spécifié aux personnes soumises au questionnaire que les copies qu'ils avaient à rendre étaient anonymes et que la participation était volontaire. Le remplissage était effectué séance tenante et les copies étaient ramassées à la fin de la rencontre. L'anonymat des répondants était assuré par cette procédure.

De façon générale, les employés ont collaboré avec enthousiasme aux questionnaires. Les cadres, principalement dans les entreprises publiques, ont montré moins d'empressement à se soumettre aux questionnaires, mais d'autres ont également exhorté leur personnel à y répondre avec toute la franchise requise.

## **6.6 Traitement et analyse des données**

Dans cette étude, conformément aux hypothèses énoncées, nous avons prévu trois types d'analyse; l'analyse descriptive, l'analyse de corrélation et l'analyse de régression.

L'analyse descriptive a fait ressortir le profil général de notre échantillon. Dans l'analyse de corrélation, il s'agissait d'établir une corrélation entre les variables du style de leadership et celles de la motivation et la satisfaction. Les coefficients de cette matrice de corrélation mesurés nous

indiquèrent la direction et les tests statistiques nous aidèrent à apprécier l'importance des relations observées.

Enfin une analyse de regression a permis, dans un schéma explicatif linéaire, de déterminer le degré d'explication de la motivation et de la satisfaction des répondants de notre échantillon par la variable indépendante d'une part, et d'autre part de déterminer les variables explicatives ayant eu une incidence significative sur ces phénomènes.

## **CHAPITRE VII**

# **PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES**

## **CHAPITRE VII:**

### **PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

Dans cette partie de notre étude, nous allons procéder à la présentation, à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus à la suite des différentes opérations statistiques que nous avons effectuées sur la base des données recueillies au cours de notre enquête.

La première opération statistique effectuée consistait à déterminer les scores moyens obtenus par les entreprises enquêtées sur les trois dimensions mesurées, à savoir: le style de leadership, la motivation et la satisfaction.

Les tableaux 3 et 4 présentent les scores enregistrés respectivement par les entreprises du secteur privé et par celles du secteur public.



Tableau 3

**Valeurs globales moyennes de scores obtenus par les entreprises  
du secteur public relativement au style de leadership, à la motivation et à la  
satisfaction au travail**

Nom	Style de gestion	Motivation	Satisfaction
BÉNINOISE	49.467	58.267	47.800
CNERTP	52.667	65.500	45.333
CPA	41.889	62.566	48.000
OBEMINES	43.800	51.300	38.700
OCBN	46.385	62.692	45.538
PAC	46.786	64.143	48.929
SCB	53.750	60.250	46.083
SOBEMAP	47.750	66.750	54.083
SOCOGIM	50.667	64.133	49.133
SONACI	55.917	68.917	53.833
MOYENNE SECTEUR	49.161	62.976	47.919
MOYENNE	49.296	64.024	48.589
ÉCHANTILLON			

Tableau 4

Valeurs globales moyennes de scores obtenus par les entreprises du secteur  
privé relativement au style de leadership, à la motivation et à la satisfaction au  
travail

Nom	Style de gestion	Motivation	Satisfaction
A-COFFI	55.625	65.000	49.875
ABM	39.300	59.600	47.400
B-DÉTERGENT	43.500	57.100	46.200
BATCO	43.400	64.900	46.600
ENGETUB	56.500	68.900	51.600
GCIS	42.200	59.700	42.700
GMB	50.231	64.846	46.000
IBER	52.444	67.333	50.333
MABECY	56.500	71.300	56.300
OVERSEAS	53.100	64.500	52.300
PATES-RIO	43.200	60.100	45.400
SATEL	55.000	64.500	51.900
SOBEGI	55.700	68.200	55.200
SOBEPAR	47.900	67.900	49.300
SOBETEX	55.545	73.364	51.091
SOCAGRIKO	46.500	64.600	57.000
SOCIM	37.000	57.778	44.667
SOPAB	46.750	68.750	50.875
SOTRAM	50.889	66.333	45.778
UAC	60.300	60.500	46.600
ZAMCO	44.400	62.000	42.300
MOYENNE SECTEUR	49.377	64.652	48.990
MOYENNE ÉCHANTILLON	49.296	64.024	48.589

L'examen de ces deux tableaux nous permet de faire des observations importantes:

Concernant le style de leadership (cf. Annexe 4), il n'est observé que deux styles de leadership dans les entreprises enquêtées: le style parternaliste correspondant au niveau 2 de notre échelle, et le style consultatif correspondant au niveau 3. Les styles de gestion autoritaire et participatif correspondant respectivement aux niveaux 1 et 4, ne semblent pas en vigueur dans ces entreprises.

De ce fait, notre hypothèse relative à la pratique de quatre styles de leadership dans les entreprises béninoises se trouve rejetée.

Des études ont montré que les employés qui ont une faible estime de soi, comme c'est souvent le cas pour des personnes moins expérimentées et peu instruites, sont plus ouverts à un style directif: (Weis, 1977; Wesley et al, 1980).

Une explication partielle peut donc être donnée en partant des caractéristiques propres aux répondants à notre questionnaire. Effectivement, on observe dans les entreprises où est pratiqué le style parternaliste, que le personnel est moins expérimenté, en général moins de cinq ans d'ancienneté avec un niveau d'instruction inférieur à la moyenne, et plus confiné dans des postes de non cadres.

La seconde explication qui peut être donnée est d'ordre culturel. En effet, le contexte socio-culturel béninois est régi par des règles qui privilégient le respect de l'autorité. D'une part, l'individu doit soumission et obéissance à toute

personne investie d'un pouvoir, ici le patron. D'autre part, le patron étant considéré comme le père, l'employé peut lui soumettre ses problèmes personnels, liés à son travail ou non. Cet environnement socio-culturel, ajouté au penchant du dirigeant pour un exercice centralisé du pouvoir, pourrait mieux expliquer la préférence pour le style paternaliste. Des études ont montré que le type de supervision était influencé par la cohésion sociale du groupe de travail (Schriesheim, 1980), mais aussi par les valeurs culturelles du milieu (Crozier, 1963), et que le style de gestion des dirigeants respectait les différences culturelles profondes (Haire et al, 1966; Hofstede, 1980; Ouchi 1981).

En ce qui concerne le style consultatif, les résultats indiquent qu'il est pratiqué dans des entreprises où le personnel dispose d'un niveau d'instruction supérieur à la moyenne, en majorité expérimenté et occupant des positions de cadres. En effet la compétence des subordonnés à accomplir les tâches qui leur sont dévolues, est déterminante dans la confiance que le supérieur peut leur accorder: (Hellweg, 1978; Liden et Graen,1980; Daout,1982; Schmidt et Posner,1983)

Relativement à la motivation (cf. Annexe 4), on observe que la majorité des entreprises se regroupent sur le niveau 3, correspondant à "d'accord" et deux entreprises seulement se retrouvent au niveau 4, équivalent à "pleinement d'accord". Les niveaux 1 et 2 de l'échelle relatifs respectivement à "pas du tout d'accord" et "un peu d'accord", n'apparaissent pas dans nos résultats. Ceci semble indiquer l'acceptation quasi totale des différentes tâches par les travailleurs des entreprises enquêtées. Cela est surprenant, car avec un style paternaliste, on se serait attendu à retrouver une classification similaire, si on

admet l'hypothèse que la motivation est en harmonie avec le style pratiqué (Likert,1961). Parmi les 12 entreprises recueillant la note la plus basse sur cette dimension, on retrouve huit des 9 entreprises affichant un style de gestion paternaliste, ce qui permet de supposer un lien avec le style de gestion utilisé tel que le font observer de nombreux auteurs (Likert,1961; Lorrain,1977; Blake et Mouton, 1987). Les écarts importants observés entre les entreprises de la base et celles du sommet, tendent à confirmer cette remarque. Néanmoins, on peut signaler dans le lot des entreprises recueillant de faibles moyennes, la présence d'entreprises comme la BÉNINOISE, la SCB et l'UAC, qui ont obtenu des scores élevés sur le style de leadership et qui se classent parmi les entreprises du style consultatif. Des considérations qui leur sont particulières pourraient expliquer leur position dans ce sous-groupe. Il nous semble qu'une explication peut être fournie par le milieu béninois également. En effet, le travail dans le secteur moderne est en général perçu comme une sorte de réussite sociale. Il est courant de rencontrer des individus qui ont des activités plus lucratives en dehors de leur travail principal, moins rémunérateur, mais qu'ils n'abandonnent pas pourtant. D'ailleurs, la note obtenue sur l'item portant sur le travail versus l'indépendance financière, confirme cette tendance; 67% des répondants affirment vouloir demeurer dans leur emploi actuel

Par rapport à la satisfaction (cf. Annexe 4), on note comme pour le style de leadership, la répartition des entreprises sur deux niveaux: le 2 correspondant à "un peu satisfait" et le 3 correspondant à "satisfait". Ici aussi les niveaux 1 et 4, relatifs respectivement à "pas du tout satisfait" et à "pleinement satisfait", n'apparaissent pas dans les résultats. On peut relever parmi les huit

entreprises classées au niveau 2 que cinq correspondent aux entreprises dont le style de leadership est paternaliste. Pour les trois autres, le CNERTP et la SOTRAM ont enregistré des notes les plaçant parmi les entreprises de tête pour le style de leadership et la motivation, le peu de satisfaction noté résulte comme l'indique la documentation écrite, des caractéristiques propres au personnel qui influencent leur degré de satisfaction; (Blake et Mouton 1987, Levy-Leboyer 1980). Quant à l'OCBN, même au niveau 3 elle a toujours figurée parmi les entreprises marginales de ce groupe, sa présence au niveau 2 ne constitue donc pas une surprise, mais une sorte de réajustement de la situation.

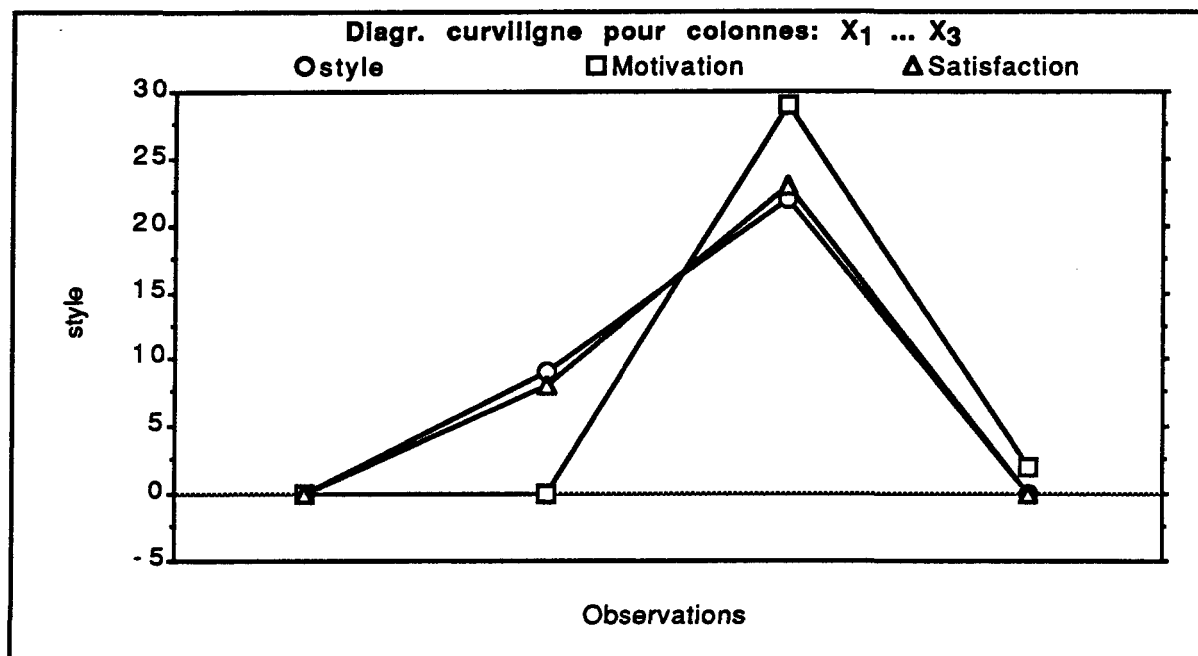
En ce qui concerne les entreprises du niveau 3, c'est-à-dire celles dans lesquelles les aspects du travail sont considérés comme satisfaisants, on remarque la présence de quatre entreprises pratiquant un style de gestion paternaliste. Elles se classent parmi les entreprises du groupe obtenant de faibles notes. Cela indique que leur niveau de satisfaction même s'il paraît relativement élevé comparativement au style de leadership, est néanmoins faible. À notre avis, il s'agirait d'une satisfaction plus liée au contexte social du personnel concerné, 60% et plus du personnel de ces entreprises sont des non cadres, inexpérimentés et peu instruits pour la plupart. (Francès, 1981). Le sous-groupe des entreprises de tête correspond aux entreprises ayant recueilli de bonnes notes, c'est-à-dire se classant au-dessus de la moyenne de l'échantillon, sur le style de leadership et/ou la motivation. Les résultats de ces entreprises suggèrent l'existence probable d'une relation entre le style de leadership et la satisfaction. On peut noter que 18 entreprises sur 22 pratiquant un style de

leadership consultatif se sont classées parmi les entreprises enregistrant les notes les plus élevées à la fois sur la motivation et la satisfaction au travail.

Le graphique I indique l'allure de la répartition des entreprises sur les différents niveaux des continua concernant chaque dimension. Les courbes relatives au style de leadership et à la satisfaction présentent un comportement quasi identique, tandis que la courbe de la motivation marque une concentration des entreprises sur le niveau 3.

Graphique I

Échelle de répartition des entreprises enquêtées par dimension



La deuxième étape de notre démarche qui porte sur les corrélations, informera mieux sur l'existence de cette relation, en indiquant si les relations entre les variables étudiées présentent une certaine signification statistique.

Pour les données de corrélation, nous avons effectué deux sortes de corrélation: 1) la corrélation entre les variables démographiques et les variables étudiées, 2) la corrélation des variables étudiées entre elles. Nous examinerons donc les résultats de la corrélation avec les variables démographiques (cf.



tableau 5), ensuite nous analyserons les résultats de la corrélation des variables étudiées entre elles.

Concernant la corrélation entre les variables démographiques et les variables étudiées, et étant donné la taille de notre échantillon qui est de 331, nous considérons comme significatif tout coefficient supérieur à 0.091 au seuil de signification  $p=0.05$ , et nous rejeterons systématiquement comme non significatif, tout coefficient de corrélation inférieur à ce niveau. Pour ce qui concerne la corrélation des variables étudiées entre elles, le seuil de signification sera celui affiché par les résultats de la régression:  $p=.0001$

**Tableau 5**  
**Résultats de la corrélation entre les variables démographiques et les variables à l'étude (Style de leadership, Motivation et Satisfaction)**

Variables	Style de leadership		Motivation globale		Satisfaction globale	
	indice	significatio	indice	significatio	indice	significatio
		n		n		n
Sexe	.020	ns	-.093	s	-.092	s
Age	.121	s	.125	s	.137	s
Niveau d'instruction	-.049	ns	-.095	s	-.031	ns
Expérience de travail	.187	s	.126	s	.125	s
Ancienneté dans entreprise	.135	s	.112	s	.071	ns
Poste occupé	-.220	s	-.130	s	-.128	s
Durée	.129	s	.142	s	.065	ns
Statut entreprise	-.027	ns	.077	ns	.057	ns

Les coefficients calculés entre les variables démographiques et les variables à l'étude sont globalement significatifs. Nous nous intéresserons

particulièrement à leurs relations avec les variables dépendantes: "la motivation" et "la satisfaction".

Les variables démographiques ont montré pour la plupart des relations significatives avec la motivation et la satisfaction.

On observe que les variables démographiques comme "l'âge", "sexe", "expérience de travail" et "poste occupé", ont une relation dont l'intensité est qualifiée de significative en liaison avec la motivation, l'étude de Forgionne et Peeters (1982) confirme ces relations. Seule la variable "statut de l'entreprise" dégage un coefficient ne paraissant pas significatif. La motivation dépend aussi bien des caractéristiques de l'entreprise, de celles de ses dirigeants et de son personnel. Mais le statut de l'entreprise ne constitue pas à lui seul un facteur déterminant. Le signe négatif des coefficients relatifs au "sexe" au "niveau d'instruction" et au "poste occupé" indique qu'à une augmentation de valeur des variables concernées correspond une évolution inversée de la motivation. Ainsi, on note pour le "sexe", que l'intensité de la relation est plus forte chez les femmes que chez les hommes. Ce résultat est conforme à celui de Forgionne et Peeters, (1982), mais contraire à l'étude de Wherry et South, (1977) qui trouve que le sexe n'a aucun rapport avec la motivation globale. S'agissant du signe de la variable "poste occupé", il est dû à la codification adoptée, la motivation est en réalité plus forte à mesure que le niveau hiérarchique est plus élevé.

Pour ce qui est de la variable "satisfaction", les indices de quatre variables démographiques, à savoir: "le sexe", "l'âge", "l'expérience de travail" et "le poste occupé", indiquent l'existence d'une relation significative. Par contre,

d'autres variables telles: le "niveau d'instruction", "expérience dans l'entreprise", "durée d'occupation du poste" et "statut de l'entreprise", affichent des coefficients qui traduisent une absence de relation avec la satisfaction. La satisfaction au travail dépend en partie des personnes qui l'accomplissent, c'est pourquoi nous sommes surpris qu'il n'y ait pas de relation significative avec le niveau d'instruction. Du reste, la littérature a une position mitigée sur la question: (Hart et Bassett,1975; Larsen et al, 1979), concluent à l'existence d'aucun lien entre le degré de satisfaction et le niveau d'instruction; cependant, (Adams,1965; Francès,1980) affirment le contraire. Les mêmes remarques faites sur la motivation sont valables pour la satisfaction.

#### **Relations entre le Style de Leadership et la Motivation et laSatisfaction.(Annexe 5)**

Comme l'indique les résultats de la corrélation (cf tableau 6), les coefficients entre le style de leadership et les deux variables dépendantes: "la motivation" et "la satisfaction" sont relativement élevés. Dans le même tableau 6, nous avons également établi la relation entre chaque énoncé du style de leadership et les variables dépendantes motivation et satisfaction.

**Tableau 6**  
**Résultats de la corrélation entre la variable indépendante (style de leadership) et les variables dépendantes (motivation et satisfaction)**

Énoncés de style de leadership	Motivation globale		Satisfaction globale	
	indice	signification	indice	signification
Confiance du supérieur	.245	s	.312	s
Liberté de parole	.271	s	.414	s
Recherche des idées des subordonnés	.382	s	.421	s
Moyen de stimulation utilisés	.161	s	.247	s
Niveau de responsabilité	.281	s	.273	s
Esprit coopératif	.299	s	.390	s
Direction de circulation de l'information	.270	s	.229	s
Acceptation de l'information descendante	.268	s	.246	s
Exactitude de l'information ascendante	.122	s	.129	s
Connaissance des problèmes des subordonnés	.254	s	.282	s
Niveau de prise de décisions	.228	s	.321	s
Implications des subordonnés	.220	s	.315	s
Motivation des subordonnés versus les décisions	.173	s	.272	s
Établissement des buts de l'organisation	.198	s	.315	s
Résistance aux buts de l'organisation	.082	ns	.063	ns
Concentration des fonctions de contrôle et d'évaluation	.143	s	.115	s
Existence d'une organisation informelle	.053	ns	.188	s
Utilisation des données de contrôle et de production	.138	s	.247	s
Style de leadership global	.394	s	.471	s

n=331

p=0,05

3.79

X

4.18

Les résultats de la corrélation observée entre la variable indépendante style de leadership et les variables dépendantes motivation et satisfaction font ressortir ce qui suit:

- entre le style de leadership global et la motivation, le coefficient de ".394", permet d'affirmer l'existence d'une relation linéaire significative entre ces deux variables;

-entre le style de leadership global et la satisfaction, le coefficient de ".471" entre ces deux variables permet également de conclure à l'existence d'une relation significative.

Cependant, des relations significatives entre la variable indépendante et les variables dépendantes n'impliquent pas que tous les facteurs constitutifs de la variable indépendante ont individuellement une relation significative avec les variables dépendantes. L'examen de la corrélation de chaque énoncé de la variable indépendante, pris isolément, avec les variables dépendantes, permet de faire ressortir que deux énoncés, "résistance aux buts de l'organisation" et "existence d'une organisation informelle", présentent des coefficients qui traduisent l'absence de relation statistiquement significative.

Afin de vérifier la validité de contenu des énoncés que nous manipulons et leur contribution dans les relations qui apparaissent entre les différentes variables nous avons eu recours à l'analyse factorielle (Annexe 6) avec comme spécificité "les composantes principales". Les résultats de cette analyse font apparaître ce qui suit au niveau de la matrice factorielle non pivotée:

- pour le style de leadership, la plupart des énoncés, soit 78%, se regroupent sur le facteur 1 et y enregistrent leur coefficient le plus élevé. Les quatre énoncés qui s'écartent de cette tendance générale sont les suivantes: "L'information ascendante", "la résistance aux buts de l'organisation", "l'existence d'une organisation informelle s'opposant à l'autorité hiérarchique" et "l'utilisation des données de contrôle"

- pour la motivation, 70% enregistrent leur coefficient le plus élevé sur le facteur 1. Six énoncés également ne présentent pas la même tendance. Il s'agit de: "l'obtention de l'avancement", "la liberté d'exercice", "les possibilités d'avancement continuuel", "le partage des objectifs de l'entreprise", "le travail versus l'indépendance financière" et "le souci de l'atteinte des buts de l'entreprise".

- enfin pour la satisfaction, 16 énoncés sur 18, environ 89% enregistrent leur coefficient le plus élevé sur le facteur 1. Les énoncés qui s'en écartent sont "le milieu du travail" et "le salaire".

En somme, on peut affirmer que ces énoncés sont fortement associées au facteur 1 pour chacune des dimensions concernées. Ce qui indique que les items mesurent adéquatement les dimensions que nous étudions à savoir, le style de leadership, la motivation et la satisfaction.

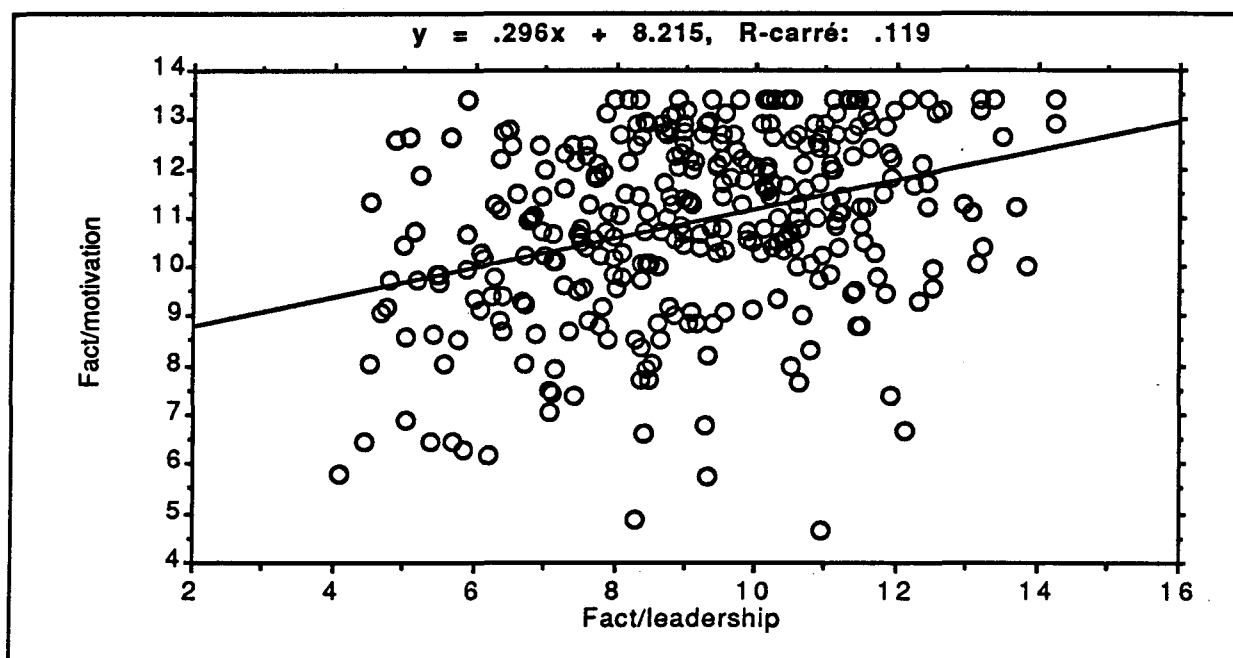
L'ensemble des variables considérées sont toutes mesurées sur une échelle à quatre niveaux. Afin de conserver à chacune d'elles son poids réel initial, nous avons multiplié toutes les valeurs prises par chaque variable par le coefficient Eigen correspondant au facteur 1 intéressé.

Ainsi, à partir des données qui se dégagent de l'analyse factorielle, nous avons pu obtenir une mesure agrégée de chacune des dimensions étudiées, que nous avons dénommées: "facteur de leadership", pour la variable indépendante, "facteur de motivation" et "facteur de satisfaction" pour les deux variables dépendantes. Ce sont ces trois facteurs que nous prendrons en considération pour l'analyse de la régression.

Le graphique II présente le nuage de points de la droite de régression du modèle de motivation par rapport au facteur de leadership. Le regroupement des couples éléments xy autour de la droite de régression suggère une relation de type linéaire entre la variable dépendante (facteur de motivation) et la variable indépendante (facteur de leadership).

Graphique II

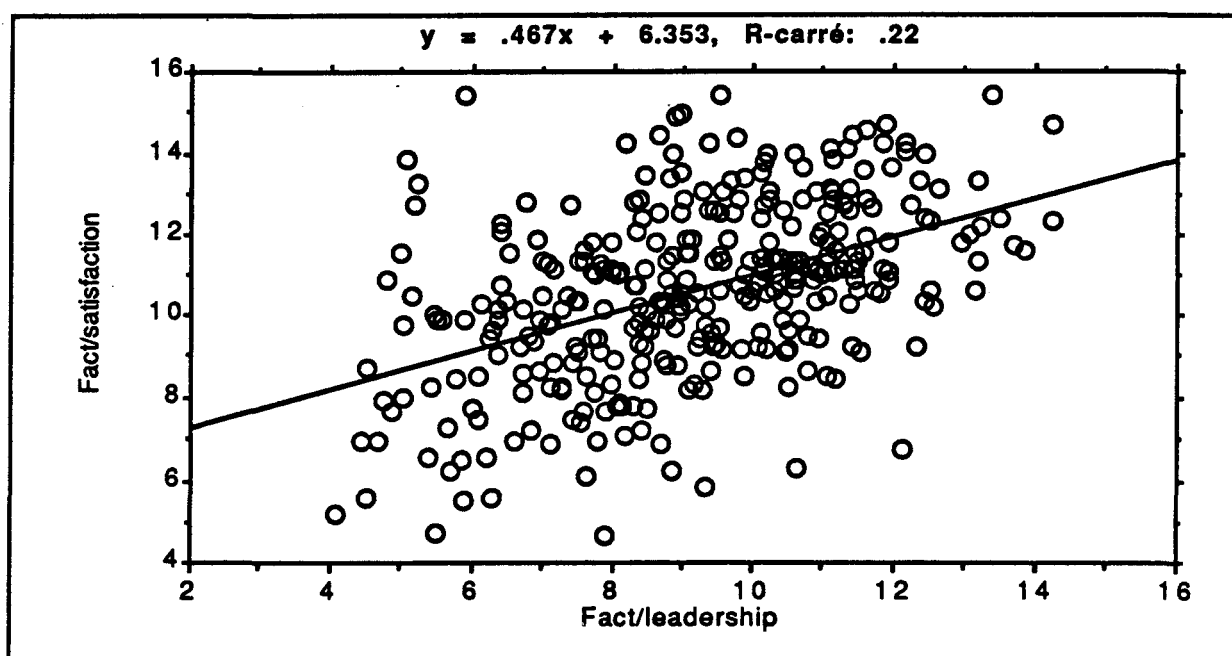
Droite de régression du facteur motivation en fonction du facteur de leadership



Le graphique III présente le nuage de points du modèle de satisfaction, le regroupement des couples xy autour de la droite de régression indique également une relation de type linéaire entre la variable dépendante (facteur de satisfaction) et la variable indépendante (facteur de leadership).

Graphique III

Droite de régression du facteur de satisfaction en fonction du facteur de leadership



Le tableau 7 présente les résultats des coefficients de détermination et du test de F du facteur de leadership versus le facteur motivation et le facteur satisfaction.



Tableau 7

Résultats relatifs aux coefficients de détermination et au test de F du style de leadership versus la motivation et la satisfaction.

Modèles	r	r <sup>2</sup>	Test de F	signification
Motivation	.345	.119	44.311	s
Satisfaction	.469	.220	92.645	s

n=331                      p=.0001

Les données ci-dessus indiquent que les modèles de motivation et de satisfaction estimés par la régression simple présentent un test de F calculé supérieur, au F observé au seuil de signification p=.0001.

En ce qui concerne les résultats de la régression, les graphiques II et III et le tableau 7, représentent les droites de régression marquant les relations de la variable "facteur de leadership" avec les variables "facteur de motivation" et "facteur de satisfaction". On peut remarquer que:

concernant le facteur de motivation, le graphique II présentant la droite de régression suggère que le modèle mathématique explicitant la relation entre le facteur de leadership et le facteur de motivation, est de forme linéaire. Cela implique que la variable "facteur de leadership" explique la variabilité de la variable "facteur de motivation" dans une proportion de 11.9% dans les entreprises béninoises enquêtées. Cela corrobore donc, l'existence d'une relation significative entre la variable indépendante "facteur de leadership" et la variable dépendante "facteur de motivation".

De même, concernant le facteur de satisfaction, le graphique III présentant la droite de régression suggère que le modèle mathématique explicitant la relation entre le facteur de leadership et le facteur de satisfaction, est de forme linéaire. Cela signifie que le facteur de leadership explique la variabilité du facteur de satisfaction dans une proportion exprimée de 22%. Cela corrobore donc, l'existence d'une relation significative entre la variable indépendante (facteur de leadership) et la variable dépendante (facteur de satisfaction).

Dans tous les cas, il ressort des coefficients de corrélation ou de détermination, la confirmation de nos hypothèses relatives à l'existence de relations significatives entre le facteur de leadership d'une part, et le facteur de motivation et le facteur de satisfaction de l'autre

Cependant, on peut observer avec surprise, que l'intensité de la relation du facteur de leadership est plus importante avec le facteur de satisfaction qu'avec le facteur de motivation. En effet, si la littérature reconnaît l'incidence du style de gestion sur la motivation du personnel: (Maldocor et Roy, 1949; Argyris, 1966; Herzberg, 1968; Lorrain, 1977; Papin, 1985); les avis sont par contre très partagés quant à son incidence sur la satisfaction (Berkowitz, 1953; Tannenbaum et Schmidt, 1968; Paquin, 1986; Blake et Mouton, 1987). Dans les entreprises enquêtées, le personnel paraît plus satisfait que motivé au regard du style de gestion adopté. Comme nous l'avons déjà indiqué plus haut, le béninois moyen se sent plus valorisé lorsqu'il peut exercer un travail dans le secteur moderne. Si en plus de ce travail il a le sentiment d'avoir de l'influence sur ce qu'il fait, ainsi que le laissent apparaître les énoncés énumérés et le style

de gestion dominant, il est tout à fait logique qu'il soit satisfait de sa situation de travail. La littérature, (French et Israël, 1960; David, 1979; Francès, 1981; Loeffler, 1986) confirme l'assertion selon laquelle, un employé est satisfait lorsqu'il a le sentiment d'exercer de l'influence sur sa situation de travail.

En conclusion, les résultats obtenus permettent de mettre en relief dans les entreprises enquêtées, la pratique de deux styles de leadership seulement contrairement aux quatre styles avancés dans notre première hypothèse. Il existe des relations significatives entre le style de leadership, la motivation et la satisfaction; cette relation est fonction du style adopté. Les entreprises ayant pratiqué le style de leadership consultatif ont été celles qui ont fait ressortir les niveaux de motivation et de satisfaction les plus élevés; tandis que celles ayant pratiqué le style de leadership paternaliste ont obtenu les niveaux de motivation et de satisfaction les plus faibles.

## **CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Le but visé par cette étude était, d'une part, de découvrir les styles de gestion en vigueur dans les entreprises béninoises, et d'autre part, de démontrer que le style de leadership utilisé, affecte la motivation et la satisfaction au travail des employés.

Il est important que les dirigeants du milieu organisationnel béninois se rendent compte de la place essentielle qu'occupe l'aspect humain dans le fonctionnement des organisations, et dans l'accroissement de la motivation et de la satisfaction des employés.

Les chapitres IV et V, consacrés aux écrits et publications sur les concepts et notions utilisés dans cette étude, montrent que la question est l'objet de l'attention de nombreux chercheurs et praticiens de pays économiquement évolués depuis de longues années, tandis que l'ensemble de la démarche a permis d'atteindre les objectifs de recherche et à démontrer l'interrelation entre les trois dimensions étudiées.

Ainsi, il se dégage de cette étude, les observations suivantes: deux styles de gestion sont pratiqués dans les entreprises enquêtées; le style paternaliste et le style consultatif. À ces deux styles sont associés deux niveaux de motivation et de satisfaction au travail. Les entreprises dans lesquelles est exercé le style paternaliste, sont majoritairement associées aux niveaux de motivation et de satisfaction les plus faibles, tandis que celles dans lesquelles est

pratiqué le style consultatif, sont associées de façon dominante aux niveaux de motivation et de satisfaction les plus élevés.

Les résultats rapportés dans l'étude confirment l'existence d'une relation entre le style de leadership adopté et la motivation et la satisfaction. Ces résultats suggèrent, cependant, une relation légèrement plus forte pour la satisfaction que pour la motivation. Il convient de souligner également que les droites de régression de forme linéaire ont fait ressortir que le style de leadership adopté explique 11.9% de la variabilité de la motivation et 22% de la variabilité de la satisfaction.

Néanmoins, si ces résultats corroborent certaines études, qui tablent sur la suprématie du style orienté vers l'employé pour la motivation et la satisfaction du personnel (Mayo,1930; McGregor, 1961; Likert,1961; Tannenbaum et Schmidt, 1968; François,1969), des résultats contraires qui ont été obtenus (Stogdill,1974; Vroom et Yetton, 1964; Fiedler,1974) suggèrent d'être un peu plus réservé.

Dans tous les cas, cette étude comporte des limites qui incitent à plus de prudence dont la plus importante concerne l'échantillon. En effet, nous avons opéré avec les seules entreprises qui ont accepté de collaborer, de plus les répondants sont ceux qui étaient disponibles au moment de l'enquête, ce qui entache la validité externe de nos résultats. Nous recommandons donc que des études soient entreprises en utilisant un procédé d'échantillonnage probabilistique qui amèneraient une sélection des sujets représentatifs des employés d'entreprises béninoises. En ce qui concerne les résultats de la

présente étude, il serait intéressant de les compléter par une étude de performance qui viendrait confirmer ou infirmer les relations observées.

On aurait voulu en connaître davantage sur l'influence réelle du style de leadership sur la motivation et la satisfaction dans les entreprises béninoises, mais les limites de cette recherche n'ont pas permis d'explorer cet aspect. Nous souhaitons que des études pouvant établir cette influence soient entreprises, afin de mieux sensibiliser les dirigeants desdites entreprises sur une des manières d'atteindre leurs objectifs organisationnels. Pour ce qui est de l'utilité pratique de notre recherche, nous croyons que les résultats obtenus, s'ils sont exploités par les dirigeants des entreprises concernées, peuvent aider à améliorer leurs capacités de gérer le personnel.

**BIBLIOGRAPHIE**

- Aktouf, O Le management entre tradition et Renouveau Gaëtan Morin 1989
- Argyris, C Participation et organisation, Paris Dunod 1970
- Bastin, É Statistique avancée, notes de cours de Maîtrise en sciences de l'université de Sherbrooke, 1985
- Batten, J S. Direction par les objectifs et Motivation Édit. Dallez 1974 des hommes.
- Baud, F Motivation et Comportements individuels dans l'entreprise Entreprise Moderne d'Édition 1972.
- Begin-Lapointe, R  
et Grondin, L Étude sur la satisfaction et la non satisfaction au travail des infirmières, UQTR 1978
- Bergeron, J-L et Morin, J-L L'influence des « besoins supérieurs » sur la réaction de l'employé à certaines caractéristiques de sa tâche Relations Industrielles vol 35 #3 1980

- Bergeron, J-L Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent Relations Industrielles vol34, #1 1979
- Bergeron, J-L Un cadre théorique pour l'étude de la relation entre la participation et la motivation au travail Relations Industrielles, vol34 #3 1979
- Bergeron, P G La gestion moderne théorie et cas Gaëtan Morin 1989 (p.346-347)
- Bergeron, Leger, Jacques et Belanger Les aspects humains de l'organisation édition Gaetan Morin 1988.
- Blake et Mouton Les deux dimensions du management édition d'organisation 1969.
- Blake et Mouton La 3e dimension du management, Édition d'Organisation 1987
- Boisvert, M Le manager et la gestion édition Agence d'Arc Inc 1980.
- Bolinger, D et Hofstede, G Les différences culturelles dans le management Les Éditions d'Organisation 1987.



- Bolton, R et Bolton, D-G Social style/Management style: developing productive work relationship. New-York Amacon 1984
- Bordeleau, Y et Morin, E Déterminants et mesure du style de gestion du personnel: état de la recherche au Québec Revue québécoise de psychologie vol 7 #1-2 1986
- Bordeleau, Y et Pelletier, J Conception des objectifs organisationnels et style de gestion préconisé par des étudiants en relations industrielles Revue québécoise de psychologie, vol 2 #2 mai1981
- Bordeleau, Y le questionnaire «style de gestion du personnel» Construction et validation d'un instrument de mesure pour le milieu québécois Revue québécoise de psychologie vol 1 #1 février 1980
- Browne, C G et Cohn, T S Chefs et Meneurs Presses universitaires de France 1963.
- Burke, M Les styles de vie des cadres et des entreprises Interéditions 1982.

- Charette, R et Thiboutot, J La mesure de satisfaction: pertinence, limites et solutions Revue québécoise de psychologie, vol 2 #3, octobre 1981
- Claes, M Développement de la motivation à l'école Revue de psychologie appliquée vol 26 #3 1976
- Crenier, M et Monteil, B Principes de management Les presses universitaires du Québec 1975.
- Cribbin, J J Le leadership Les éditions de l'homme 1986.
- Dawis, et Lofquist A psychological theory of work adjustment Minneapolis:University of Minnesota press 1984
- Drucker, P Les organisations de l'An 2000 Havard L'Expansion/printemps 1980
- Francès, R Prédire la satisfaction au travail Bulletin de psychologie #344 1980 (p.401-408)
- Francès, R Satisfaction et motivation: théories et recherches, Bulletin de psychologie #344 1980 (p.409-412)
- François, A R Manuel d'organisation: Organisation de l'entreprise, Édition d'organisation 1969

- Frank, R E et Green, P E      Marketing et méthodes quantitatives Dunod  
1973
- Garneau, J      Les caractéristiques psychologiques de six  
modes d'influence Revue École coopérative  
juin 1970
- Gauthier, B      Recherche Sociale Édition. Presses de  
l'université du Québec 1987.
- Gellerman, S W      Les motivations: clef d'une gestion efficace.  
Dunod 1971
- Gellerman, S W      Problèmes humains de l'entreprise Bruxelles  
Dessart 1965
- Gely, A      Motivation du personnel: une nécessité. des  
conditions des moyens Direction et gestion  
#4/1985
- Goble, F      L'Excellence dans le leadership Un Monde  
différent Ltée 1981.(p.191, 192, 211)
- Goguelin, P      Le management psychologique des  
organisations Éditions ESF 1989
- Goode,W J et Hatt, P K      Methods in social research New-York McGraw  
Hill 1952

- Gopal, M H An introduction to research procedure in social science, New-york Asia pub 1970
- Gourdeau, J-P Le leadership en temps de crise:surtout un effort commun, Conférence lors du colloque "Crise et leadership" montréal 1983
- Grawitz, M Méthodes des Sciences Sociales Edit. Dunod 1976.
- Guiot, J M Organisations sociales et comportements Les éditions Agence d'Arc 1980
- Handy, C L'olympes des managers Édition d'Organisation 1986.
- Herzberg, F A la recherche des motivations perdues Havard L'Expansion/Été 1988
- Holo, T Différents régimes politiques, Juris-Info #6 du 05-7-90
- Joseph N.F et Killing, J.P Strategic analysis and action Prentice hall 1985.
- Katz, R L Le manager idéal existe-t-il ? Havard L'Expansion/été 1977

- Koontz, H. et O'Donnell Management : principes et méthodes de gestion McGrawHill 1980.
- Kotter, J P Ce que font vraiment les directeurs efficaces. Havard L'Expansion/printemps 1983
- Ladouceur, J Gestion efficace du personnel:principes et cas Moncton, N-R Édition Acadie 1983
- Lagarde, J Initiation à l'Analyse des Données Édit. Dunod 1983.
- Larouche et Delorme Satisfaction au travail: reformulation théorique Relations Industrielles vol 27 #4 1972 (p.567-603).
- Larouche, Lévesque et Delorme Satisfaction au travail: problèmes associés à la mesure Relation Industrielles vol 28 #1 1973 (p.76-109).
- Larouche, V et Belzile, B Motivation au travail des parents de familles à faible revenu Relations Industrielles vol 29 #4 1974 (p.643-671).
- Larouche, V et Belzile, B Motivation au travail des parents de familles à faible revenu Relations Industrielles vol 30 #1 1974 (p.60-82).

- Larouche, V et Delorme, F La mesure des besoins des individus en situation de travail: Élaboration d'un inventaire  
Revue de psychologie appliquée vol 24 #4  
1974 (p.209-230).
- Larouche, V Inventaire de satisfaction au travail: validation  
Relations industrielles vol 30 #3 1974 (p.343-  
374).
- Larouche, V et Delorme, F La mesure des besoins des individus en situation de travail  
Revue de psychologie appliquée vol 25 #1 1975 (p.27-35)
- Laurin, P Remise en question de la participation 1971  
(p.407-417).
- Le Saget, M Etes-vous un bon leader Havard  
L'Expansion/hiver 1988-89 (p.32-33)
- Le Saget, M Motivation d'hier, motivation d'aujourd'hui  
Havard L'expansion/hiver 1988-89 (p.62-68)
- Leavitt, H J Le manager défricheur Édition d'Organisation  
1987.
- Leblanc, A et Poirier, L Les cadres de la Fonction Publique Québécoise Style de leadership, besoins et satisfaction ENAP 1980.

- Lefebvre, H Motivation et satisfaction , Travail et Methodes # 1980 (p.49-57)
- Lesage, P-B et Rice-Lesage, J Deux traits de personnalité et leur influence sur la difficulté d'être le supérieur idéal Revue québécoise de psychologie vol 7 #1-2 1986 (p.84-110)
- Levasseur, P Gérer ses ressources Humaines Les éditions de l'Homme 1987.
- Levinson, H Les motivations de l'homme au travail Les éditions d'organisation 1974
- Levy-leboyer, C Satisfaction et motivation: théories et recherches Bulletin de psychologie #33 1980 (p.409-412)
- Likert , R Le gouvernement participatif de l'entreprise éditeur Gauthier-Villars 1974.
- Mac Gregor, D L'aspect humain de l'entreprise, Paris Gauthier-Villars 1960
- Mac Gregor, D Leadership et motivation, Entreprise moderne d'édition 1975
- March, J.G et Simon, H A Les organisations Dunod 1971.

- Martel, J M. et Nadeau, R      Statistique en Gestion et en Economie Edit. Gaetan Morin 1988 Revue et corrigée.
- Mattews,G H      Diriger ou bâtir une organisation. Havard L'Expansion/automne 1984
- Miles, Raymond E      Relations humaines ou ressources humaines Havard L'Expansion/hiver 1980-81 (p.23-32).
- Mills, T      Élitisme ou participation, Havard L'Expansion/printemps 1977
- Mitchell T R, Scott W G  
et Birnbaum, P H      Organization theory: a structural and behavioral analysis. Georgetown Irving-Dorsey limited 1981
- Mogenet, J-L      Mesure de satisfaction au travail des personnes encadrés Revue de psychologie appliquée vol 38 #3 1988 (p.253-271)
- Moisset, Deblois,  
Dupuis et Lusthaus      La satisfaction au travail des directeurs et directrices d'école du Québec Revue des sciences de l'éducation, vol XII #1 1986 (p.54-69)



- Montis, J-B Analyse et mesure du climat social de l'entreprise Entreprise Moderne d'édition 1976
- Moroney, M J Comprendre la statistique Édit. Marabout université 1970.
- Morse, J J et Lorsch, J W Il n'existe pas d'organisation idéale, Havard L'Expansion/automne 1976
- Ninomia, J S Styles de direction et rôles du manager Havard Expansion hiver 1988-1989
- Nuttin, J Motivation , émotion et personnalité , Éditions PUF 1968
- Nuttin, J Théorie de la Motivation humaine , Éditions PUF 1980
- Papin, R L'art de motiver , Direction et gestion #1/1985 (p.29-35)
- Perrien, J. ; Cheron, E. J. et Zins, N Recherche en Marketing Méthodes de Décisions , Édition. Gaetan Morin 1983.
- Porter, I W et Lawler, E E What job attitudes tell about motivation Havard Business Review:january-february 1968 (p.118-126)

- Postel, G La motivation du personnel Management France mars 1970 (p.29-40)
- Portigal, A Pour la mesure de la satisfaction au travail, OCDE 1976 (p.10)
- Organisation Nationale des Employeurs du Bénin Le développement économique et la promotion des PME-PMI, séminaire 1988
- Ouellet, G Brûlé, P et Cormier, D Comportements et styles de supervision Revue québécoise de psychologie vol, 3 #1 février 1982 (p.56-73)
- Poupart, R Ouellet, J Pp et Simard, J-J L'autorité du sens ou la gestion post-bureaucratique Revue québécoise de psychologie vol7, #1-2 1986 (p.47-83)
- Rainville, J-M La satisfaction à l'égard de la tâche et la satisfaction à l'égard de la carrière Relations Industrielles, vol 29 #1 1973 (p.83-98)
- République du Bénin, Loi 90-002 du 09 mai 2990 portant code des investissements, Juris-Info #5 du 28-6-90

- République Populaire  
du Bénin Note de conjoncture et perspectives pour 1989  
mars 1989
- République Populaire  
du Bénin Plan d'État de développement économique et  
social 1977-1980 septembre 1976 (p.24)
- Rigny, A-J Leadership et motivation , Montréal HEC 1984
- Rondeau, A La relation supérieur-subordonné:un modèle  
diagnostique Revue québécoise de  
psychologie vol 7 #1-2 1986 (p.182-208)
- Savoie, A et Benhadji, A Reconceptualisation des processus d'influence  
en milieu organisationnel et vérification  
empirique dans le cas du charisme Revue  
québécoise de psychologie vol 7 #1-2 1986  
(p.141-181).
- Selltiz, C Writghman, I S  
et Cook, S W Méthodologie de la recherche en sciences  
sociales, Montréal Les Éditions HRW 1977
- Skinner,W et Sasser,W E Le dirigeant idéal: incohérent et opportuniste,  
Havard L'Expansion/automne 1980 (p.70-75).
- Stogdill, M. R Handbook of Leadership The Free press 1974.

- Tannenbaum et Schmidt Choisissez votre style de direction, Havard  
L'Expansion
- Tellier, Y et Tessier, R Leadership autorité et animation de groupe  
Les éditions I.F.G. 1968.
- The Economist  
Intelligence Unit Benin Burkina-Faso Togo E/U Country report  
#4 1989
- Toulouse, J-M À propos du leadership Revue québécoise de  
psychologie vol 7 #1-2 (p.209-221) 1986
- Tremblay, M-A Initiation à la Recherche dans les Sciences  
Humaines Éditions McGrawHill 1968.
- Levy-leboyer C, Moser, G  
Vedrenne et Veysiere Le diagnostic du style d'encadrement: la  
signification du LPC de Fiedler Revue de  
psychoogie appliquée vol 26 #1 (p.1-14) 1976
- Warren, B et Burt , N Diriger: les secrets des meilleurs leaders, Paris  
InterÉditions 1985
- Thomas, P et Waterman, R Le prix de l'Excellence Interédition 1983.
- Werther, W B et Gosselin, H L La gestion des ressources humaines, McGraw-  
Hill 1985

- Yukl, G                    Toward a behavioral theory of leadership  
Organizational behavior and human  
performance #6 (p.414-440) 1971
- Zaleznik, A              Les dilemmes du leadership Encyclopédie du  
management article publié en juillet-août 1963  
dans Havard business review.(p.2.42-1 à 2.42-  
13)
- Zaleznik, A              Travailler vraiment Havard L'Expansion  
automne 1989

**AUTRES OUVRAGES CONSULTÉS**

- Anzieu, D et Martin, J-Y      La dynamique des groupes restreints, Paris PUF 1969
- Baillargeon, G et Rainville, J      Statistique appliquée: Calcul des probabilités et statistique descriptive, tome 1, Les Éditions SMG 1978
- Baillargeon, G et Rainville, J      Statistique appliquée: Tests statistiques, régression et corrélation tome 2 Les Éditions SMG 1978
- Brûlé, P      Mesure de style et supervision : Théorie et Application Gaetan Morin 1983.
- Cesma      Les six vérités des entreprises qui réussissent, Havard L'Expansion/été 1984
- Chapuis, F      Guide Pratique de chef Édition. d'Organisation 1965.
- Desaunay, G      Comment gérer intelligemment ses subordonnées Édit. Dumond 1984.
- Dethier, R. et Lambinet, F      Hommes et Organisations Édit. Vie Ouvrière 1972.

- Douglas, C. B                    Autorité personnelle et efficacité des cadres  
Édit Entreprise Moderne 1972.
- Dolan, Shimon L et  
Lamoureux, G                    Initiation à la psychologie du travail édition  
Gaëtan Morin 1989
- Dusabemarya, E                La contribution de la ressource humaine au  
développement communal: cas du Rwanda,  
UQAC mai 1990
- Fielden, J S                      Eh quoi ! vous n'aimez pas mon style ? Havard  
L'Expansion/automne 1982
- Gordon, T                        Cadres et Dirigeants Efficaces Edit. Pierre  
Belfond 1980.
- Issaka, I                         Déterminants de développement des  
entreprises du secteur de l'industrie de  
transformation au Niger: essai de modélisation,  
UQAC octobre 1989
- Kotter, J.P                      Le management du pouvoir, Havard  
L'Expansion/hiver 1977-78
- Martel, J-M et Nadeau, R      Statistique en Gestion et en Economie Edit.  
Gaetan Morin 1980

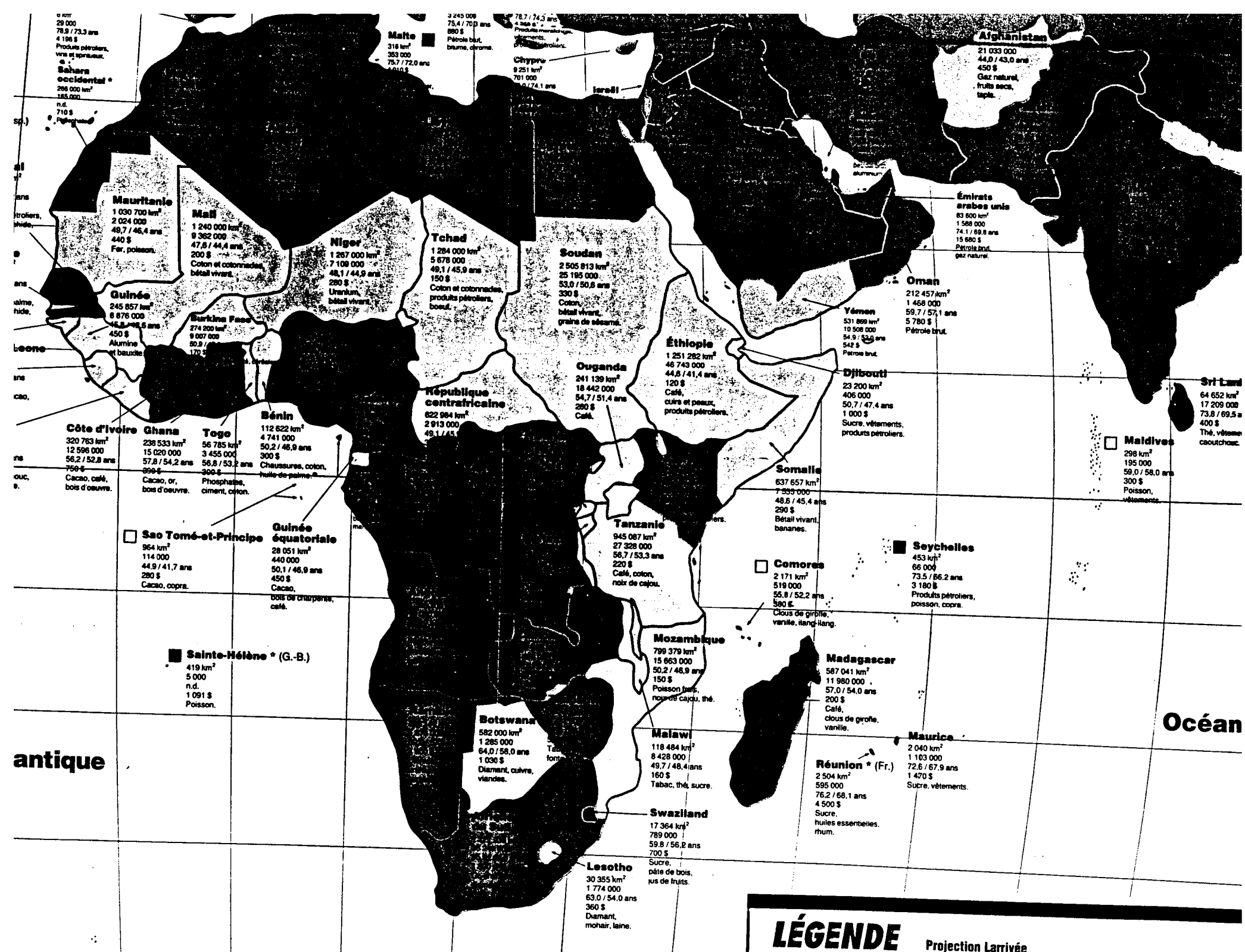
- Mendras, H Éléments de sociologie tome2, Paris Édition Armand Colin 1967
- Mintzberg, H Formons des managers, non des MBA Havard L'Expansion/hiver 1988-89
- Mintzberg, H Structure et dynamique des organisations Les éditions d'organisation 1982.
- Mucchielli, A Psycho-sociologie des organisations Entreprise Moderne d'édition 1985.
- République Populaire  
du Bénin Déclaration de stratégie de développement dans le contexte d'un programme d'ajustement structurel, novembre 1988



## **LES ANNEXES**

**ANNEXE 1**

**CARTE DU CONTINENT AFRICAIN**



0 km  
29 000  
78,9 / 73,3 ans  
4 196 \$  
Produits pétroliers,  
vins et spiritueux.

Sahara  
occidental \*  
266 000 km<sup>2</sup>  
183 000  
n.d.  
710 \$

Mauritanie  
1 030 700 km<sup>2</sup>  
2 024 000  
49,7 / 46,4 ans  
440 \$  
Fer, poisson.

Quinée  
245 857 km<sup>2</sup>  
8 878 000  
52,8 / 48,6 ans  
450 \$  
Alumine  
et bauxite.

Côte d'Ivoire  
320 763 km<sup>2</sup>  
12 596 000  
56,2 / 52,8 ans  
750 \$  
Cacao, café,  
bois d'œuvre.

Ghana  
238 533 km<sup>2</sup>  
15 020 000  
57,8 / 54,2 ans  
390 \$  
Cacao, or,  
bois d'œuvre.

Togo  
56 785 km<sup>2</sup>  
3 455 000  
56,8 / 53,2 ans  
300 \$  
Phosphates,  
ciment, coton.

Bénin  
112 622 km<sup>2</sup>  
4 741 000  
50,2 / 46,9 ans  
300 \$  
Chaussures, coton,  
huile de palme.

Sao Tomé-et-Principe  
964 km<sup>2</sup>  
114 000  
44,9 / 41,7 ans  
280 \$  
Cacao, copra.

Quinée  
équatoriale  
28 051 km<sup>2</sup>  
285 000  
50,1 / 46,9 ans  
450 \$  
Cacao,  
bois de charpente,  
café.

Malte  
316 km<sup>2</sup>  
353 000  
75,7 / 72,0 ans  
1 010 \$

Mal  
1 240 000 km<sup>2</sup>  
9 362 000  
47,8 / 44,4 ans  
200 \$  
Coton et cotonnades,  
bétail vivant.

Niger  
1 267 000 km<sup>2</sup>  
7 109 000  
48,1 / 44,9 ans  
280 \$  
Uranium,  
bétail vivant.

Burkina Faso  
274 200 km<sup>2</sup>  
9 007 000  
50,9 / 47,8 ans  
170 \$

Chad  
1 284 000 km<sup>2</sup>  
5 678 000  
48,1 / 45,9 ans  
150 \$  
Coton et cotonnades,  
produits pétroliers,  
bois.

Soudan  
2 505 813 km<sup>2</sup>  
25 195 000  
53,0 / 50,8 ans  
330 \$  
Coton,  
bétail vivant,  
grains de sésame.

Éthiopie  
1 251 282 km<sup>2</sup>  
46 743 000  
44,8 / 41,4 ans  
120 \$  
Café,  
cuirs et peaux,  
produits pétroliers.

Ouganda  
241 139 km<sup>2</sup>  
18 442 000  
54,7 / 51,4 ans  
280 \$  
Café.

République  
centrafricaine  
622 984 km<sup>2</sup>  
2 913 000  
49,1 / 45,5 ans

Botswana  
582 000 km<sup>2</sup>  
1 285 000  
64,0 / 58,0 ans  
1 030 \$  
Diamant, cuivre,  
viandes.

Israël  
78,7 / 74,3 ans  
4 366 000  
Produits maraîchers,  
vêtements,  
produits pétroliers.

Chypre  
9 251 km<sup>2</sup>  
701 000  
75,4 / 70,8 ans  
880 \$  
Pétrole brut,  
baume, orpèbre.

Afghanistan  
21 033 000  
44,0 / 43,0 ans  
450 \$  
Gaz naturel,  
fruits secs,  
laine.

Émirats  
arabes unis  
83 600 km<sup>2</sup>  
1 588 000  
74,1 / 69,8 ans  
15 660 \$  
Pétrole brut,  
gaz naturel.

Oman  
212 457 km<sup>2</sup>  
1 468 000  
59,7 / 57,1 ans  
5 780 \$  
Pétrole brut.

Yémen  
531 869 km<sup>2</sup>  
10 508 000  
54,9 / 52,0 ans  
542 \$  
Pétrole brut.

Djibouti  
23 200 km<sup>2</sup>  
406 000  
50,7 / 47,4 ans  
1 000 \$  
Sucre, vêtements,  
produits pétroliers.

Sri Lank  
64 652 km<sup>2</sup>  
17 209 000  
73,8 / 69,5 ans  
400 \$  
Thé, vêtements,  
caoutchouc.

Maldives  
298 km<sup>2</sup>  
195 000  
59,0 / 58,0 ans  
300 \$  
Poisson,  
vêtements.

Somalie  
637 657 km<sup>2</sup>  
7 333 000  
48,6 / 45,4 ans  
290 \$  
Bétail vivant,  
bananes.

Seychelles  
453 km<sup>2</sup>  
66 000  
73,5 / 66,2 ans  
3 180 \$  
Produits pétroliers,  
poisson, copra.

Comores  
2 171 km<sup>2</sup>  
519 000  
55,8 / 52,2 ans  
380 \$  
Clous de girofle,  
vanille, ilang-ilang.

Mozambique  
799 379 km<sup>2</sup>  
15 663 000  
50,2 / 46,9 ans  
150 \$  
Poisson frais,  
noix de cajou, thé.

Madagascar  
587 041 km<sup>2</sup>  
11 980 000  
57,0 / 54,0 ans  
200 \$  
Café,  
clous de girofle,  
vanille.

Malawi  
118 484 km<sup>2</sup>  
8 428 000  
49,7 / 48,4 ans  
160 \$  
Tabac, thé, sucre.

Swaziland  
17 364 km<sup>2</sup>  
789 000  
59,8 / 56,2 ans  
700 \$  
Sucre,  
pâte de bois,  
jus de fruits.

Lesotho  
30 355 km<sup>2</sup>  
1 774 000  
63,0 / 54,0 ans  
360 \$  
Diamant,  
mohair, laine.

Antique

Océan

Maurice  
2 040 km<sup>2</sup>  
1 103 000  
72,6 / 67,9 ans  
1 470 \$  
Sucre, vêtements.

Réunion \* (Fr.)  
2 504 km<sup>2</sup>  
595 000  
76,2 / 68,1 ans  
4 500 \$  
Sucre,  
huiles essentielles,  
rum.

**LÉGENDE** Projection Larrivée

**ANNEXE 2**

**QUESTIONNAIRE**

Dans le cadre d'une recherche en vue de la rédaction d'un mémoire de Maîtrise à L'Université du Québec à Chicoutimi, j'effectue actuellement une collecte de données et votre entreprise a été retenue dans mon échantillon. A cet effet je sollicite votre collaboration et fais appel à votre expertise pour compléter ce bref questionnaire. Les informations que vous me transmettez me seront essentielles. Si vous éprouvez des difficultés dans la formulation des réponses à ce questionnaire n'hésitez pas à prendre contact avec moi au siège de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Benin. Le présent questionnaire est tout à fait anonyme; il doit être rempli le plus tôt possible

Alphonse Moudoukou

C.C.I.B. SIEGE SOCIAL

COTONOU

## QUESTIONNAIRE N°1

Indiquez, s'il y a lieu le dernier diplôme obtenu

Répondez aux questions qui suivent en choisissant la réponse qui convient le mieux à votre situation en inscrivant un X dans la case appropriée. N'inscrivez qu'un seul X par question.

### INFORMATIONS SOCIOLOGIQUES

#### GENERALITES

A - 1 Quel est votre sexe ?

- Masculin
- Féminin

A - 2 Quel est votre âge ?

- Moins de 21 ans
- 21 - 30 ans
- 31 - 40 ans
- 41 - 50 ans
- 51 ans et plus

#### SECTION B - ETUDES

B - 1 Etes-vous scolarisé(e) ?

- Oui
- Non

B - 2 Quel est votre niveau de scolarité ?

- Primaires
- Secondaires 1
- Secondaires 2
- Universitaires
- autres (spécifier)

B - 3 Quel est le nombre d'années de scolarité ?

- 1 à 6 ans
- 7 à 11 ans
- 12 à 14 ans
- 15 à 18 ans
- 19 ans et plus

#### SECTION C - EMPLOI

C - 1 Combien d'années d'expérience de travail avez-vous complétées dans divers emplois

- De 0 à 5 ans
- De 6 à 10 ans
- De 11 à 15 ans
- De 16 à 20 ans
- De 21 ans et plus

C - 2 Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

- Moins d'un an
- De 1 à 3 ans
- De 4 à 6 ans
- De 7 à 9 ans
- De 10 ans et plus

C - 3 Quel poste occupez-vous présentement ?

- Directeur Général
- Directeur (spécifier)
- Chef service (spécifier)
- Chef d'équipe (spécifier)
- employé

C - 4 Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel ?

- Moins d'un an
- De 1 à 3 ans
- De 4 à 6 ans
- De 7 à 9 ans
- De 10 ans et plus

C - 5 Que pensez-vous de votre situation salariale ?

- 1 pas du tout satisfaisante
- 2 peu satisfaisante
- 3 satisfaisante
- 4 très satisfaisante
- 5 extrêmement satisfaisante

**SECTION D - ENTREPRISE**

D - 1 Indiquez le statut juridique de l'entreprise dans laquelle vous travaillez

- 1 publique
- 2 semi-publique
- 3 privée

D - 2 Combien d'employés travaillent sous vos ordres ?

- 1 aucun employé
- 2 1 à 3 employés
- 3 4 à 6 employés
- 4 7 à 9 employés
- 5 10 employés et plus

D - 3 Travaillez-vous dans un service de quart ?

- Oui       Non

D - 4 Quelle en est la période ?

- 1 soir
- 2 nuit
- 3 jour

**En répondant à ces questionnaires, il est important que vous répondiez à chaque question aussi sérieusement et franchement que possible. Ce n'est pas un test; il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Le plus important est que vous répondiez à chaque question selon la manière dont vous voyez les choses, selon vos impressions.**



QUESTIONNAIRE N°2

INSTRUCTIONS:

Pour chaque question, veuillez mettre un "M" dans la case qui, à votre avis, décrit votre organisation à l'heure actuelle. ("M"=Maintenant).

• Dans quelle mesure fait-on confiance aux subordonnés?	Pratiquement pas	Un peu	Pas mal	Beaucoup	1
• Dans quelle mesure vous sentez vous libres de parler du travail avec vos supérieurs?	Pas très libres	Assez libres	Libres	Très libres	2
• Avec quelle fréquence les idées des subordonnés sont-elles recherchées et utilisées de façon constructive?	Rarement	Quelquefois	Souvent	Très souvent	3
• Qu'utilise-t-on de façon prédominante: 1) la crainte, 2) les menaces, 3) les sanctions, 4) les récompenses, 5) la motivation au travail	1, 2, 3 et Occasionnellement 4	4, Un peu 3	4, Un peu 3 et 5	5, 4, Sur une base de groupe	4
• Où se sent-on responsable pour atteindre les buts de l'organisation?	Surtout au sommet	Au sommet et aux échelons moyens	Pratiquement à tous les niveaux	A tous les niveaux	5
• Jusqu'à quel point le travail de coopération en équipe existe-t-il?	Très peu	Relativement peu	Modérément	Beaucoup	6
• Quelle est la direction naturelle de circulation de l'information?	Vers le bas	Vers le bas surtout	Vers le bas et vers le haut	Vers le haut et latéralement	7
• Comment la communication vers le bas est-elle acceptée?	Avec suspicion	Plutôt avec une certaine suspicion	Avec prudence	Avec un esprit réceptif	8
• Quelle est l'exactitude de l'information ascendante?	Habituellement inexacte	Souvent inexacte	Souvent exacte	Presque toujours exacte	9
• Dans quelle mesure les supérieurs connaissent-ils les problèmes rencontrés par leurs subordonnés?	Pas très bien	Assez bien	Bien	Très bien	10
• A quel niveau les décisions sont-elles prises?	Surtout au sommet	Au sommet, mais avec une certaine délégation vers le bas	Au sommet, et plus de délégation	A tous les niveaux et de façon coordonnée	11
• Les subordonnés sont-ils impliqués dans les décisions concernant leur travail?	Presque jamais	Ils sont consultés à l'occasion	Ils sont généralement consultés	Ils sont pleinement impliqués	12
• Dans quelle mesure le processus de prise de décisions contribue-t-il à motiver les gens?	Pas beaucoup	Relativement peu	Une certaine contribution	Une contribution substantielle	13
• Comment les buts de l'organisation sont-ils établis?	Ordres donnés sans discussion possible	Ordres donnés par des dirigeants	Ordres donnés après consultation des subordonnés	Par action de groupe (surtout en période de crise)	14
• Dans quelle mesure existe-t-il une résistance aux buts de l'organisation?	Peu de résistance	Résistance modérée	Résistance modérée et occasionnelle	Peu ou pas de résistance	15
• A quel niveau les fonctions de contrôle et d'évaluation sont-elles concentrées?	Concentration très élevée au sommet	Concentration assez élevée au sommet	Délégation modérée aux niveaux plus bas	Les fonctions sont largement partagées	16
• Existe-t-il une organisation informelle (non officielle) résistante à l'organisation formelle (hiérarchique)?	Oui	Habituellement	Quelquefois	Non, organisation formelle et informelle ont les mêmes buts	17
• Quelle utilisation fait-on des informations recueillies sur les coûts, la productivité et autres données de contrôle?	Établir les règles et sanctionner	Récompenser et motiver	Récompenser et servir de guide à l'individu	Servir de guide à l'individu et résoudre les problèmes	18

### QUESTIONNAIRE N° 3

En vous référant à vos tâches habituelles, indiquez par un "X" à l'endroit approprié, votre degré d'accord avec les propositions suivantes:

	Pleinement d'accord	D'accord	Un peu d'accord	Pas du tout d'accord
1. J'aime le travail que je fais.	--	--	--	--
2. J'ai beaucoup de responsabilités dans mon travail.	--	--	--	--
3. Je progresse grâce à mon travail.	--	--	--	--
4. Je possède les compétences nécessaires pour assumer mes tâches.	--	--	--	--
5. Mon travail me donne un sentiment de fierté	--	--	--	--
6. Les tâches que j'exécute me procurent beaucoup de satisfaction.	--	--	--	--
7. J'ai la possibilité de créer par mon travail.	--	--	--	--
8. Je suis un maillon important dans le fonctionnement du service.	--	--	--	--
9. Je fournis des efforts pour atteindre les quotas de travail fixés.	--	--	--	--
10. Je suis stimulé par le travail que je fais.	--	--	--	--
11. Je peux obtenir de l'avancement dans mon travail.	--	--	--	--
12. Mon supérieur approuve les initiatives que je prends.	--	--	--	--

	Pleinement d'accord	D'accord	Un peu d'accord	Pas du tout d'accord
13. Mon travail est très valorisant.	--	--	--	--
14. J'ai les mains libres pour exercer mon emploi.	--	--	--	--
15. J'ai des possibilités d'avancement continuelles dans mon service.	--	--	--	--
16. J'ai toujours partagé les objectifs de l'entreprise.	--	--	--	--
17. J'apprécie bien le travail que je fais	--	--	--	--
18. Je veux donner de bons résultats.	--	--	--	--
19. Je continuerai à travailler, même indépendant financièrement.	--	--	--	--
20. Je me préoccupe beaucoup que l'entreprise atteigne les objectifs fixés.	--	--	--	--

QUESTIONNAIRE N° 4

En vous référant à vos tâches habituelles, indiquez par un "X" à l'endroit approprié, votre degré de satisfaction:

<u>Dans cette organisation je suis:</u>	<b>Pleinement satisfait</b>	<b>Satisfait</b>	<b>Un peu satisfait</b>	<b>Pas du tout satisfait</b>
1. Du partage du travail selon les habiletés de tous les employés	--	--	--	--
2. De la possibilité de faire du travail intéressant	--	--	--	--
3. De la liberté que j'ai pour organiser un travail	--	--	--	--
4. De la possibilité d'avoir d'autres travailleurs sous ma direction	--	--	--	--
5. Des possibilités d'avancement dans mon travail	--	--	--	--
6. Des renseignements que mon supérieur me communique	--	--	--	--
7. De la communication qui existe entre mes compagnons(gnes) de travail et moi-même	--	--	--	--
8. Du milieu matériel (ex: chaleur, aération, bruit, éclairage, espace,etc.) dans lequel je travaille	--	--	--	--
9. Des responsabilités que comporte mon emploi	--	--	--	--
10. De la possibilité d'apporter des changements dans ma façon de travailler	--	--	--	--
11. De l'estime qu'on me témoigne pour un travail bien fait	--	--	--	--

	Pleinement satisfait	Satisfait	Un peu satisfait	Pas du tout satisfait
12. De la façon dont on dirige l'organisation où je travaille	--	--	--	--
13. De mon salaire	--	--	--	--
14. De la permanence de mon emploi	--	--	--	--
15. Des efforts faits pour m'éviter des accidents de travail	--	--	--	--
16. De l'entente qui existe entre mon supérieur et ses employés	--	--	--	--
17. De la compétence technique de mon supérieur	--	--	--	--
18. De l'occasion de ne pas toujours faire la même chose dans mon travail	--	--	--	--

## **ANNEXE 3**

# **RÉPARTITION DES ENTREPRISES PAR DIMENSION ET PAR NIVEAU CORRESPONDANT**

#### ANNEXE 4: Répartition des entreprises par dimension et par niveau correspondant

Entreprise	Style de leadership		Motivation globale		Satisfaction globale	
	moyenne	niveau	moyenne	niveau	moyenne	niveau
BÉNINOISE	49.467	3	56.267	3	47.800	3
CNERTP	52.667	3	65.500	3	45.333	2
CPA	41.889	2	62.566	3	48.000	3
SOBEMAP	47.750	3	66.750	3	54.083	3
OBEMINES	43.800	2	51.300	3	38.700	2
OCBN	46.385	3	62.692	3	45.538	2
PAC	46.786	3	64.143	3	48.929	3
SCB	53.750	3	60.250	3	46.083	3
SOCOGIM	50.667	3	64.133	3	49.133	3
SONACI	55.917	3	68.917	3	53.833	3
SOBETEX	55.545	3	73.364	4	51.091	3
A-COFFI	55.625	3	65.000	3	49.875	3
ABM	39.300	2	59.600	3	47.400	3
B-DÉTERGENT	43.500	2	57.100	3	46.200	3
BATCO	43.400	2	64.900	3	46.600	3
ENGETUB	56.500	3	68.900	3	51.600	3
GCIS	42.200	2	59.700	3	42.700	2
GMB	50.231	3	64.846	3	46.000	3
IBER	52.444	3	67.333	3	50.333	3
MABECY	56.500	3	71.300	4	56.300	3
OVERSEAS	53.100	3	64.500	3	52.300	3
PATES-RIO	43.200	2	60.100	3	45.400	2
SATEL	55.000	3	64.500	3	51.900	3
SOBEGI	55.700	3	68.200	3	55.200	3
SOBEPAR	47.900	3	67.900	3	49.300	3
SOCAGRIKO	46.500	3	64.600	3	57.000	3
SOCIM	37.000	2	57.778	3	44.667	2
SOPAB	46.750	3	68.750	3	50.875	3
SOTRAM	50.889	3	66.333	3	45.778	2
UAC	60.300	3	60.500	3	46.600	3
ZAMCO	44.400	2	62.000	3	42.300	2

## NIVEAUX D'ÉCHELLE PAR DIMENSION

Les variables des trois dernières parties du questionnaire mesurent chacune sur une échelle de type Likert, offrant quatre choix de réponse graduée de 1 à 4, différents niveaux de style de leadership, de motivation et de satisfaction. De ce fait, on demande au répondant d'indiquer au moyen d'un signe, le point sur l'échelle qui traduit le mieux son jugement ou sa perception de la réalité.

Pour la mesure du style de leadership, le niveau 1 correspond au "style autoritaire", le niveau 2 au "style paternaliste", le niveau 3 au "style consultatif" et enfin le niveau 4 au "style participatif". Compte tenu du nombre des items utilisés (18) dans la mesure du style de leadership, nous avons un minimum de score à 18 et un maximum à 72. Les différents niveaux de styles de leadership sont distingués suivant les scores obtenus comme ci-après:

18-27 correspond au style autoritaire,

28-45 correspond au style paternaliste,

46-63 correspond au style consultatif,

64-72 correspond au style participatif.

S'agissant de la mesure de motivation au travail, le niveau 1 correspond à "Pas du tout d'accord", le 2 à "Un peu d'accord", le 3 à "D'accord" et le 4 à "Pleinement d'accord". Pour cette dimension, 20 items ont été utilisés, le



score minimum est donc à 20 et le maximum à 80. La distinction des niveaux s'est faite comme suit:

20-30 correspond à Pas du tout d'accord

31-50 correspond à Un peu d'accord

51-70 correspond à D'accord

70-80 correspond à Pleinement d'accord

Quant à la mesure de la satisfaction au travail, le niveau 1 correspond à "Pas du tout satisfait", le 2 à "Un peu satisfait", le 3 à "Satisfait" et le 4 à "Pleinement satisfait". La mesure de cette dimension comporte 18 items comme pour le style de leadership, la distinction des niveaux de satisfaction adopte les mêmes intervalles:

18-27 correspond à Pas du tout satisfait,

28-45 correspond à Un peu satisfait,

46-63 correspond à Satisfait,

64-72 correspond à Pleinement satisfait.

## **ANNEXE 4**

### **RÉSULTATS STATISTIQUES**

Tableau A: Moyenne et répartition des données de style de leadership par niveau

Variables	Moyenn e	Système I		Système II		Système III		Système IV	
		nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
		Confiance	2.65	21	6.40	136	41.46	108	32.93
Liberté d'expression	2.73	51	15.69	73	22.46	114	35.08	87	26.77
Recherche idées subordonnés	2.40	48	14.59	132	40.12	117	35.56	32	9.73
Moyens de stimulation	2.63	79	24.31	53	16.30	104	32.00	89	27.38
Niveau de responsabilité	2.73	65	19.82	64	19.51	90	24.44	109	33.23
Esprit coopératif	3.06	35	10.70	40	12.23	122	37.31	130	39.75
Direction de l'information	2.85	60	18.29	38	11.59	120	36.59	110	33.54
Information descendante	3.46	9	2.74	15	4.57	120	36.59	184	56.10
Information ascendante	3.36	0	0.00	39	12.19	141	44.06	140	43.75
Connaissance prob/employés	2.49	78	23.64	80	24.24	104	31.53	68	20.61
Niveau de prise de décisions	1.93	140	42.30	105	31.63	54	16.27	32	9.64
Implication des subordonnés	2.38	55	16.62	135	40.79	100	30.21	41	12.39
Motivation versus décisions	2.54	48	14.72	102	31.29	128	39.26	48	14.72
Établissements buts organis	2.12	92	28.31	129	39.69	78	24.00	26	8.00
Résistance aux buts organis	3.29	27	8.26	35	10.70	81	24.77	184	56.27
Fonctions de contrôle	2.65	68	20.67	75	22.80	90	27.36	96	29.18
Existence organis informelle	3.48	22	6.69	9	2.74	86	26.14	212	64.44
Utilisation des données contr	3.13	43	13.15	42	12.84	71	21.71	171	52.29
Style de leadership global	49.30	37	11.18	113	34.14	144	43.51	37	11.18

**Tableau B Moyenne et répartition des données de motivation par niveau**

Variables	Moyenn e	Pas du tout d'accord		Un peu d'accord		D'accord		Pleinement d'accord	
		nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
		Aimer son travail	3.47	8	2.42	32	9.70	86	26.06
Responsabil dans le trav	3.29	13	3.94	46	13.94	104	31.52	167	50.61
Progrès dans le travail	3.08	40	12.12	45	13.64	95	28.79	150	45.45
Compétences nécessaires	3.47	1	0.30	28	8.51	114	34.65	186	56.53
Sentiments de fierté	3.36	8	2.42	45	13.60	99	29.91	179	54.08
Satisfaction vs tâches	3.07	16	4.86	71	21.58	117	35.56	125	37.99
Créativité du travail	3.06	35	10.77	43	13.23	114	35.08	133	40.92
Maillon important	3.27	10	3.05	54	7.46	101	30.79	163	49.70
Fournir des efforts	3.50	6	1.82	13	3.94	120	36.36	191	57.88
Stimulation du travail	3.09	32	9.73	51	15.50	103	31.31	143	43.47
Obtenir de l'avancement	3.01	30	9.06	64	19.34	111	33.53	126	38.07
Approbat des initiatives	2.98	20	6.02	68	20.61	142	43.03	100	30.30
Travail valorisant	3.21	13	3.94	45	13.64	133	40.30	139	42.12
Liberté d'exercice	2.97	24	7.25	76	22.96	118	35.65	113	34.14
Avancement continuel	2.53	70	21.28	89	27.05	96	29.18	74	22.49
Partage des objectifs	3.28	7	2.12	44	13.33	128	38.79	151	45.76
Appréciation du travail	3.40	7	2.13	28	8.51	119	36.17	175	53.19
Bons résultats	3.68	2	0.60	6	1.81	88	26.59	235	71.00
Travail vs indépendance financière	2.90	52	15.76	56	16.97	96	29.09	126	38.18
Souci atteinte objectifs	3.68	3	0.91	9	2.72	79	23.87	240	72.51
Motivation globale	64.02	14	4.23	68	20.54	140	42.30	109	32.93

**Tableau C Moyenne et répartition des données de satisfaction par niveau correspondant**

Variables	Moyenn e	Pas du tout satisfait		Un peu satisfait		Satisfait		Pleinement satisfait	
		nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
Répartition du personnel	2.72	32	9.70	98	29.70	130	39.39	70	21.21
Travail intéressant	3.09	17	5.17	57	17.33	136	41.34	119	36.17
Liberté d'organisation	2.86	31	9.42	75	22.80	133	40.43	90	27.36
Autorité	2.78	47	14.42	66	20.25	126	38.65	87	26.69
Promotion	2.44	66	20.00	112	33.94	92	27.88	60	18.18
Renseig /supérieur	2.89	14	4.24	87	26.36	151	45.76	78	23.64
Relat avec compagnons	2.95	16	4.86	68	20.67	162	49.24	83	25.23
Milieu de travail	2.55	52	15.71	109	32.93	106	32.02	64	19.34
Responsabilités	2.91	18	5.47	70	21.28	164	49.85	77	23.40
Innovation	2.83	29	8.79	71	21.52	157	47.58	73	22.12
Reconnaissance	2.88	26	7.95	79	24.16	132	40.36	90	27.52
Direct de l'organisation	2.36	65	19.76	121	36.78	103	31.31	40	12.16
Salaire	1.99	106	32.02	140	42.30	69	20.85	16	4.83
Stabilité de l'emploi	2.74	32	9.73	80	24.32	159	48.33	58	17.63
Sécurité du travail	2.50	59	17.88	102	30.91	113	34.24	56	16.97
Relations supérieur/subordonnés	2.65	37	11.31	100	30.58	131	40.06	59	18.04
Compétence supérieur	2.95	23	7.01	60	18.29	156	47.56	89	27.13
Variété dans le travail	2.81	28	8.48	78	23.64	153	46.36	71	21.52
Satisfactio globale	48.59	28	8.46	116	35.05	155	46.83	32	9.67

## Relation leadership versus motivation

### Régression simple X<sub>1</sub>: CONFIANCE Y<sub>1</sub>: Motivation globale

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
327	.245	.06	.057	9.57

#### Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	1915.005	1915.005	20.908
RÉSIDU	326	29859.519	91.594	p = .0001
TOTAL	327	31774.524		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.

1

### Régression simple X<sub>1</sub>: CONFIANCE Y<sub>1</sub>: Motivation globale

#### Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	56.625				
PENTE	2.809	.614	.245	4.572	.0001

#### Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	63.027	65.107	63.195	64.939
PENTE	1.6	4.018	1.796	3.823

2

## Relation leadership versus motivation

**Régression simple X<sub>2</sub>: LIB.D'EXPRESS. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
324	.271	.073	.07	9.597

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2351.801	2351.801	25.536
RÉSIDU	323	29746.95	92.096	p = .0001
TOTAL	324	32098.751		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 6 cas rejetés avec valeurs manquantes.

3

**Régression simple X<sub>2</sub>: LIB.D'EXPRESS. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	56.852				
PENTE	2.629	.52	.271	5.053	.0001

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	62.98	65.075	63.149	64.906
PENTE	1.606	3.653	1.771	3.488

4

## Relation leadership versus motivation

**Régression simple X<sub>3</sub>: FRÉQ.CONCONSULT.SUB. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
328	.382	.146	.143	9.122

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	4654.705	4654.705	55.935
RÉSIDU	327	27211.782	83.216	p = .0001
TOTAL	328	31866.486		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 2 cas rejetés avec valeurs manquantes.

5

**Régression simple X<sub>3</sub>: FRÉQ.CONCONSULT.SUB. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	53.498				
PENTE	4.411	.59	.382	7.479	.0001

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	63.114	65.093	63.274	64.933
PENTE	3.251	5.571	3.438	5.384

6



## Relation leadership versus motivation

**Régression simple X<sub>4</sub>: MOY.STIMUL. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
324	.161	.026	.023	9.87

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	837.367	837.367	8.596
RÉSIDU	323	31465.402	97.416	p = .0036
TOTAL	324	32302.769		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 6 cas rejetés avec valeurs manquantes.

7

**Régression simple X<sub>4</sub>: MOY.STIMUL. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	60.321				
PENTE	1.425	.486	.161	2.932	.0036

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	62.984	65.139	63.158	64.965
PENTE	.469	2.382	.623	2.227

8

## Relation leadership versus motivation

**Régression simple X<sub>5</sub>: NIV.RESPONS. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
327	.281	.079	.076	9.511

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2536.325	2536.325	28.037
RÉSIDU	326	29491.062	90.463	p = .0001
TOTAL	327	32027.387		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.

9

**Régression simple X<sub>5</sub>: NIV.RESPONS. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	57.261				
PENTE	2.484	.469	.281	5.295	.0001

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	63.037	65.103	63.204	64.936
PENTE	1.561	3.407	1.71	3.258

10

## Relation leadership versus motivation

### Régression simple X<sub>6</sub>: COOPÉRATION Y<sub>1</sub>: Motivation globale

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
326	.299	.089	.086	9.489

#### Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2869.589	2869.589	31.869
RÉSIDU	325	29264.491	90.045	p = .0001
TOTAL	326	32134.08		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 4 cas rejetés avec valeurs manquantes.

11

### Régression simple X<sub>6</sub>: COOPÉRATION Y<sub>1</sub>: Motivation globale

#### Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	54.803				
PENTE	3.049	.54	.299	5.645	.0001

#### Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	63.102	65.167	63.269	65
PENTE	1.986	4.111	2.158	3.939

12

## Relation leadership versus motivation

### Régression simple X<sub>7</sub>: CIRCUL.INFO Y<sub>1</sub>: Motivation globale

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
327	.27	.073	.07	9.63

#### Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2382.561	2382.561	25.69
RÉSIDU	326	30234.363	92.743	p = .0001
TOTAL	327	32616.924		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.

13

### Régression simple X<sub>7</sub>: CIRCUL.INFO Y<sub>1</sub>: Motivation globale

#### Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	56.879				
PENTE	2.501	.493	.27	5.069	.0001

#### Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	62.969	65.061	63.138	64.892
PENTE	1.53	3.471	1.687	3.315

14

## Relation leadership versus motivation

**Régression simple X<sub>g</sub>: INFO.DESCEM. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
327	.268	.072	.069	9.582

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2307.91	2307.91	25.135
RÉSIDU	326	29934.09	91.822	p = .0001
TOTAL	327	32242		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.

15

**Régression simple X<sub>g</sub>: INFO.DESCEM. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	51.077				
PENTE	3.734	.745	.268	5.013	.0001

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	62.959	65.041	63.127	64.873
PENTE	2.269	5.2	2.506	4.963

16

## Relation leadership versus motivation

**Régression simple Xg: INFO.ASCEND. Y1: Motivation globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
319	.122	.015	.012	9.758

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	459.892	459.892	4.83
RÉSIDU	318	30276.705	95.21	p = .0287
TOTAL	319	30736.597		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 11 cas rejetés avec valeurs manquantes.

17

**Régression simple Xg: INFO.ASCEND. Y1: Motivation globale**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	58.335				
PENTE	1.768	.804	.122	2.198	.0287

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	63.124	65.27	63.297	65.097
PENTE	.185	3.351	.441	3.095

18

## Relation leadership versus motivation

### Régression simple X<sub>10</sub>: CON.PB/SUB Y<sub>1</sub>: Motivation globale

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
329	.254	.064	.062	9.645

#### Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2098.68	2098.68	22.562
RÉSIDU	328	30510.317	93.019	p = .0001
TOTAL	329	32608.997		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 1 cas rejeté avec valeurs manquantes.

19

### Régression simple X<sub>10</sub>: CON.PB/SUB Y<sub>1</sub>: Motivation globale

#### Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	58.106				
PENTE	2.367	.498	.254	4.75	.0001

#### Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	62.958	65.048	63.127	64.879
PENTE	1.387	3.348	1.545	3.19

20

## Relation leadership versus motivation

**Régression simple  $X_{11}$ : NIV.PRISE/DÉCIS.  $Y_1$ : Motivation globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
330	.228	.052	.049	9.701

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	1697.001	1697.001	18.033
RÉSIDU	329	30960.805	94.106	p = .0001
TOTAL	330	32657.807		

Aucun calcul stat. des résidus

21

**Régression simple  $X_{11}$ : NIV.PRISE/DÉCIS.  $Y_1$ : Motivation globale**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	59.575				
PENTE	2.301	.542	.228	4.247	.0001

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	62.975	65.073	63.145	64.904
PENTE	1.235	3.367	1.407	3.195

22



## Relation leadership versus motivation

**Régression simple X<sub>12</sub>: IMPLICAT.SUB    Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
330	.22	.048	.045	9.72

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	1577.368	1577.368	16.697
RÉSIDU	329	31080.439	94.469	p = .0001
TOTAL	330	32657.807		

Aucun calcul stat. des résidus

23

**Régression simple X<sub>12</sub>: IMPLICAT.SUB    Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	58.266				
PENTE	2.416	.591	.22	4.086	.0001

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	62.973	65.075	63.143	64.905
PENTE	1.253	3.579	1.441	3.391

24

## Relation leadership versus motivation

**Régression simple X<sub>13</sub>: DEGRÉ/MOTIVAT. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
325	.173	.03	.027	9.809

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	963.846	963.846	10.017
RÉSIDU	324	31174.488	96.218	p = .0017
TOTAL	325	32138.334		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 5 cas rejetés avec valeurs manquantes.

25

**Régression simple X<sub>13</sub>: DEGRÉ/MOTIVAT. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	59.347				
PENTE	1.879	.594	.173	3.165	.0017

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	63.051	65.189	63.223	65.016
PENTE	.711	3.047	.9	2.858

26

## Relation leadership versus motivation

**Régression simple X<sub>14</sub>: ETs BUTS ORGAN. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
324	.198	.039	.036	9.787

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	1259.454	1259.454	13.148
RÉSIDU	323	30941.316	95.794	p = .0003
TOTAL	324	32200.769		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 6 cas rejetés avec valeurs manquantes.

27

**Régression simple X<sub>14</sub>: ETs BUTS ORGAN. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	59.486				
PENTE	2.162	.596	.198	3.626	.0003

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	62.993	65.13	63.166	64.957
PENTE	.989	3.334	1.178	3.145

28

## Relation leadership versus motivation

### Régression simple X<sub>15</sub>: RESISTANCE Y<sub>1</sub>: Motivation globale

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
326	.082	.007	.004	9.915

#### Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	218.013	218.013	2.218
RÉSIDU	325	31949.547	98.306	p = .1374
TOTAL	326	32167.56		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 4 cas rejetés avec valeurs manquantes.

29

### Régression simple X<sub>15</sub>: RESISTANCE Y<sub>1</sub>: Motivation globale

#### Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	61.155				
PENTE	.853	.573	.082	1.489	.1374

#### Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	62.885	65.042	63.059	64.868
PENTE	-.274	1.981	-.092	1.799

30

## Relation leadership versus motivation

**Régression simple X<sub>16</sub>: CONC.FCT.CONTR. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
328	.143	.02	.017	9.741

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	644.28	644.28	6.79
RÉSIDU	327	31026.006	94.881	p = .0096
TOTAL	328	31670.286		

Aucun calcul stat. des résidus

31

Note: 2 cas rejetés avec valeurs manquantes.

**Régression simple X<sub>16</sub>: CONC.FCT.CONTR. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	60.791				
PENTE	1.265	.485	.143	2.606	.0096

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	63.086	65.199	63.257	65.029
PENTE	.31	2.22	.464	2.065

32

## Relation leadership versus motivation

**Régression simple X<sub>17</sub>: EXIST.ORG.INFOR. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
328	.053	.003	-2.530E-4	9.968

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	91.126	91.126	.917
RÉSIDU	327	32493.847	99.37	p = .339
TOTAL	328	32584.973		

Aucun calcul stat. des résidus

33

Note: 2 cas rejetés avec valeurs manquantes.

**Régression simple X<sub>17</sub>: EXIST.ORG.INFOR. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	61.809				
PENTE	.627	.654	.053	.958	.339

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	62.91	65.072	63.084	64.898
PENTE	-.661	1.914	-.453	1.706

34

## Relation leadership versus motivation

**Régression simple X<sub>1g</sub>: UTILISAT.DON./CONTR. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
326	.138	.019	.016	9.771

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	598.349	598.349	6.268
RÉSIDU	325	31026.006	95.465	p = .0128
TOTAL	326	31624.355		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 4 cas rejetés avec valeurs manquantes.

35

**Régression simple X<sub>1g</sub>: UTILISAT.DON./CONTR. Y<sub>1</sub>: Motivation globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	60.22				
PENTE	1.256	.502	.138	2.504	.0128

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	63.09	65.216	63.262	65.044
PENTE	.269	2.243	.428	2.083

36

## Relation leadership versus motivation

**Régression simple  $X_{1g}$ : Style de leadership global  $Y_1$ : Motivation globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
330	.394	.155	.152	9.159

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	5059.206	5059.206	60.31
RÉSIDU	329	27598.601	83.886	p = .0001
TOTAL	330	32657.807		

Aucun calcul stat. des résidus

37

**Régression simple  $X_{1g}$ : Style de leadership global  $Y_1$ : Motivation globale**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	43.951				
PENTE	.407	.052	.394	7.766	.0001

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	63.034	65.015	63.194	64.855
PENTE	.304	.51	.321	.494

38



## Relation style de leadership versus satisfaction

### Régression simple X<sub>1</sub>: CONFIANCE Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
327	.312	.097	.094	8.994

#### Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2837.155	2837.155	35.07
RÉSIDU	326	26373.11	80.899	p = .0001
TOTAL	327	29210.265		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.

1

### Régression simple X<sub>1</sub>: CONFIANCE Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale

#### Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	39.548				
PENTE	3.419	.577	.312	5.922	.0001

#### Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.63	49.584	47.787	49.426
PENTE	2.283	4.555	2.467	4.372

2

## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple X<sub>2</sub>: LIB.D'EXPRESS. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
324	.414	.171	.169	8.699

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	5056.273	5056.273	66.816
RÉSIDU	323	24442.884	75.675	p = .0001
TOTAL	324	29499.157		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 6 cas rejetés avec valeurs manquantes.

3

**Régression simple X<sub>2</sub>: LIB.D'EXPRESS. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	37.995				
PENTE	3.855	.472	.414	8.174	.0001

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.568	49.466	47.721	49.313
PENTE	2.927	4.783	3.077	4.633

4

## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple X<sub>3</sub>: FRÉQ.CONCONSULT.SUB. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
328	.421	.177	.175	8.657

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	5275.124	5275.124	70.381
RÉSIDU	327	24508.827	74.951	p = .0001
TOTAL	328	29783.951		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 2 cas rejetés avec valeurs manquantes.

5

**Régression simple X<sub>3</sub>: FRÉQ.CONCONSULT.SUB. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	37.294				
PENTE	4.696	.56	.421	8.389	.0001

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.645	49.523	47.796	49.371
PENTE	3.595	5.797	3.772	5.619

6

## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple X<sub>4</sub>: MOY.STIMUL. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
324	.247	.061	.058	9.299

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	1814.449	1814.449	20.984
RÉSIDU	323	27929.748	86.47	p = .0001
TOTAL	324	29744.197		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 6 cas rejetés avec valeurs manquantes.

7

**Régression simple X<sub>4</sub>: MOY.STIMUL. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	43.09				
PENTE	2.098	.458	.247	4.581	.0001

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.582	49.612	47.746	49.448
PENTE	1.197	2.999	1.342	2.854

8

## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple X<sub>5</sub>: NIV.RESPONS. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
327	.273	.075	.072	9.142

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2195.743	2195.743	26.275
RÉSIDU	326	27242.913	83.567	p = .0001
TOTAL	327	29438.655		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.

9

**Régression simple X<sub>5</sub>: NIV.RESPONS. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	42.229				
PENTE	2.311	.451	.273	5.126	.0001

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.571	49.557	47.731	49.397
PENTE	1.424	3.199	1.568	3.055

10

## Relation style de leadership versus satisfaction

### Régression simple X<sub>6</sub>: COOPÉRATION Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
326	.39	.152	.149	8.773

#### Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	4475.556	4475.556	58.144
RÉSIDU	325	25016.505	76.974	p = .0001
TOTAL	326	29492.061		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 4 cas rejetés avec valeurs manquantes.

11

### Régression simple X<sub>6</sub>: COOPÉRATION Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale

#### Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	36.918				
PENTE	3.807	.499	.39	7.625	.0001

#### Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.617	49.526	47.771	49.372
PENTE	2.825	4.789	2.983	4.631

12

## Relation style de leadership versus satisfaction

### Régression simple X7: CIRCUL.INFO Y1: Satisfaction globale

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
327	.229	.052	.049	9.187

#### Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	1518.347	1518.347	17.988
RÉSIDU	326	27517.626	84.41	p = .0001
TOTAL	327	29035.973		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.

13

### Régression simple X7: CIRCUL.INFO Y1: Satisfaction globale

#### Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	42.794				
PENTE	1.996	.471	.229	4.241	.0001

#### Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.493	49.489	47.654	49.328
PENTE	1.07	2.922	1.22	2.773

14

## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple X<sub>8</sub>: INFO.DESCEND. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
327	.246	.06	.057	9.197

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	1770.542	1770.542	20.931
RÉSIDU	326	27576.238	84.59	p = .0001
TOTAL	327	29346.78		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.

15

**Régression simple X<sub>8</sub>: INFO.DESCEND. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	37.242				
PENTE	3.271	.715	.246	4.575	.0001

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.562	49.56	47.723	49.399
PENTE	1.864	4.678	2.091	4.45

16



## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple X<sub>9</sub>: INFO.ASCEND. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
319	.129	.017	.013	9.408

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	474.425	474.425	5.36
RÉSIDU	318	28149.062	88.519	p = .0212
TOTAL	319	28623.488		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 11 cas rejetés avec valeurs manquantes.

17

**Régression simple X<sub>9</sub>: INFO.ASCEND. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	42.727				
PENTE	1.796	.776	.129	2.315	.0212

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.646	49.716	47.814	49.549
PENTE	.269	3.322	.516	3.075

18

## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple X<sub>10</sub>: CON.PB/SUB    Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
329	.282	.08	.077	9.12

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2365.339	2365.339	28.439
RÉSIDU	328	27280.386	83.172	p = .0001
TOTAL	329	29645.724		

Aucun calcul stat. des résidus

19

Note: 1 cas rejeté avec valeurs manquantes.

**Régression simple X<sub>10</sub>: CON.PB/SUB    Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	42.288				
PENTE	2.513	.471	.282	5.333	.0001

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.561	49.536	47.72	49.377
PENTE	1.586	3.44	1.736	3.291

20

## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple  $X_{11}$ : NIV.PRISE/DÉCIS.  $Y_1$ : Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
330	.321	.103	.101	9.016

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	3082.189	3082.189	37.917
RÉSIDU	329	26743.932	81.289	p = .0001
TOTAL	330	29826.121		

Aucun calcul stat. des résidus

21

**Régression simple  $X_{11}$ : NIV.PRISE/DÉCIS.  $Y_1$ : Satisfaction globale**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	42.593				
PENTE	3.101	.504	.321	6.158	.0001

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.614	49.564	47.772	49.407
PENTE	2.11	4.092	2.27	3.932

22

## Relation style de leadership versus satisfaction

### Régression simple X<sub>12</sub>: IMPLICAT.SUB Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
330	.315	.099	.097	9.036

#### Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2964.975	2964.975	36.316
RÉSIDU	329	26861.146	81.645	p = .0001
TOTAL	330	29826.121		

Aucun calcul stat. des résidus

23

### Régression simple X<sub>12</sub>: IMPLICAT.SUB Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale

#### Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	40.694				
PENTE	3.312	.55	.315	6.026	.0001

#### Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.612	49.566	47.77	49.408
PENTE	2.231	4.393	2.405	4.219

24

## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple X<sub>13</sub>: DEGRÉ/MOTIVAT. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
325	.272	.074	.071	9.148

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2162.261	2162.261	25.838
RÉSIDU	324	27114.245	83.686	p = .0001
TOTAL	325	29276.506		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 5 cas rejetés avec valeurs manquantes.

25

**Régression simple X<sub>13</sub>: DEGRÉ/MOTIVAT. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	41.407				
PENTE	2.814	.554	.272	5.083	.0001

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.558	49.552	47.719	49.391
PENTE	1.725	3.904	1.901	3.728

26

## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple X<sub>14</sub>: ETs BUTS ORGAN. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
324	.315	.099	.096	9.069

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2927.686	2927.686	35.597
RÉSIDU	323	26565.471	82.246	p = .0001
TOTAL	324	29493.157		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 6 cas rejetés avec valeurs manquantes.

27

**Régression simple X<sub>14</sub>: ETs BUTS ORGAN. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	41.54				
PENTE	3.296	.552	.315	5.966	.0001

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.527	49.507	47.687	49.347
PENTE	2.209	4.382	2.384	4.207

28

## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple X<sub>15</sub>: RESISTANCE Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
326	.063	.004	.001	9.482

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	116.709	116.709	1.298
RÉSIDU	325	29218.38	89.903	p = .2554
TOTAL	326	29335.089		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 4 cas rejetés avec valeurs manquantes.

29

**Régression simple X<sub>15</sub>: RESISTANCE Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	46.536				
PENTE	.624	.548	.063	1.139	.2554

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.559	49.622	47.725	49.455
PENTE	-.454	1.702	-.28	1.528

30

## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple X<sub>16</sub>: CONC.FCT.CONTR. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
328	.115	.013	.01	9.39

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	387.057	387.057	4.39
RÉSIDU	327	28830.816	88.168	p = .0369
TOTAL	328	29217.872		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 2 cas rejetés avec valeurs manquantes.

31

**Régression simple X<sub>16</sub>: CONC.FCT.CONTR. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	46.061				
PENTE	.98	.468	.115	2.095	.0369

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.641	49.678	47.806	49.514
PENTE	.06	1.901	.208	1.752

32



## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple X<sub>17</sub>: EXIST.ORG.INFOR. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
328	.188	.035	.032	9.37

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	1054.97	1054.97	12.016
RÉSIDU	327	28710.775	87.801	p = .0006
TOTAL	328	29765.745		

Aucun calcul stat. des résidus

33

Note: 2 cas rejetés avec valeurs manquantes.

**Régression simple X<sub>17</sub>: EXIST.ORG.INFOR. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	41.192				
PENTE	2.132	.615	.188	3.466	.0006

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.601	49.633	47.765	49.469
PENTE	.922	3.342	1.117	3.146

34

## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple X<sub>18</sub>: UTILISAT.DON./CONTR. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
326	.247	.061	.058	9.173

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	1778.415	1778.415	21.136
RÉSIDU	325	27346.564	84.143	p = .0001
TOTAL	326	29124.979		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 4 cas rejetés avec valeurs manquantes.

35

**Régression simple X<sub>18</sub>: UTILISAT.DON./CONTR. Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	41.932				
PENTE	2.165	.471	.247	4.597	.0001

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.715	49.711	47.876	49.549
PENTE	1.239	3.092	1.388	2.942

36

## Relation style de leadership versus satisfaction

**Régression simple X<sub>19</sub>: Style de leadership global Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
330	.471	.222	.219	8.4

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	6611.374	6611.374	93.697
RÉSIDU	329	23214.747	70.562	p = .0001
TOTAL	330	29826.121		

Aucun calcul stat. des résidus

37

**Régression simple X<sub>19</sub>: Style de leadership global Y<sub>1</sub>: Satisfaction globale**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	25.643				
PENTE	.465	.048	.471	9.68	.0001

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	47.681	49.497	47.827	49.351
PENTE	.371	.56	.386	.545

38

---

## **ANNEXE 5**

---

### **ANALYSE FACTORIELLE**

# Analyse factorielle des variables de style de leadership

## Analyse factorielle de Echantillon: X<sub>1</sub> ... X<sub>18</sub>

### Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Orthotran/Varimax
Nombre de facteurs	4

Note: 49 cas rejetés avec valeurs manquantes.

1

### Matrice de corrélation

	CONFIAN...	LIB.D'EX...	FRÉQ.CO...	MOY.STI...	NIV.RES...	COOPÉR...	CIRCULI...	INFO.DE...
CONFIANCE	1							
LIB.D'EXP...	.41	1						
FRÉQ.CON...	.431	.546	1					
MOY.STI...	.446	.423	.425	1				
NIV.RESP...	.36	.27	.362	.295	1			
COOPÉRA...	.28	.345	.351	.352	.323	1		
CIRCULI...	.371	.311	.38	.407	.31	.417	1	
INFO.DES...	.337	.277	.223	.302	.259	.248	.218	1
INFO.ASC...	.259	.143	.153	.226	.15	.112	.146	.286
CON.PB/...	.368	.326	.315	.278	.265	.244	.238	.258
NIV.PRIS...	.382	.324	.375	.288	.309	.287	.327	.239
IMPLICA...	.295	.263	.379	.296	.271	.244	.322	.165
DEGRÉ/M...	.26	.308	.279	.32	.198	.173	.247	.071
ETs BUTS...	.366	.368	.418	.355	.234	.375	.396	.263
RESISTA...	.081	.09	.072	.104	.116	.058	.055	.114
CONC.FC...	.177	.247	.303	.306	.226	.249	.266	.183

2

## Analyse factorielle des variables de style de leadership

**Matrice de corrélation**

	CONFIAN...	LIB.D'EX...	FRÉQ.CO...	MOY.STI...	NIV.RES...	COOPÉR...	CIRCULI...	INFO.DE...
EXIST.OR...	.053	.103	.113	.133	.095	-.008	.026	.162
UTILISAT...	.304	.281	.261	.327	.193	.239	.302	.251

3

**Matrice de corrélation**

	INFO.AS...	CON.PB/...	NIV.PRIS...	IMPLICA...	DEGRÉ/...	ETs BUT...	RESISTA...	CONC.FC...
INFO.ASC...	1							
CON.PB/...	.308	1						
NIV.PRIS...	.182	.267	1					
IMPLICA...	.215	.353	.486	1				
DEGRÉM...	.112	.19	.379	.461	1			
ETs BUTS...	.163	.261	.514	.453	.413	1		
RESISTA...	.083	.132	.043	.06	.056	.101	1	
CONC.FC...	.204	.178	.364	.179	.165	.314	.066	1

4

# Analyse factorielle des variables de style de leadership

**Matrice de corrélation**

	INFO.AS...	CON.PB/...	NIV.PRIS...	IMPLICA...	DEGRÉ/...	ETs BUT...	RESISTA...	CONC.FC...
EXIST.OR...	.231	.205	.046	.111	.038	.065	.31	.047
UTILISAT...	.031	.125	.2	.287	.259	.253	.177	.168

5

**Matrice de corrélation**

	EXIST.O...	UTILISA...
EXIST.ORG.I...	1	
UTILISAT.DO...	.066	1

6

## Analyse factorielle des variables de style de leadership

### R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	CONFIAN...	LIB.D'EX...	FRÉQ.CO...	MOY.STI...	NIV.RES...	COOPÉR...	CIRCULI...	INFO.DE...
CONFIANCE	.41							
LIB.D'EXP...	.091	.405						
FRÉQ.CON...	.123	.336	.446					
MOY.STI...	.178	.113	.09	.388				
NIV.RESP...	.135	-.026	.128	.014	.257			
COOPÉRA...	-.053	.1	.046	.097	.142	.305		
CIRCULI...	.091	-.018	.069	.136	.077	.2	.336	
INFO.DES...	.105	.079	-.055	.079	.095	.061	-.016	.25
INFO.ASC...	.124	-.036	-.041	.059	-.02	-.016	.008	.176
CON.PB/...	.159	.118	.026	-.001	.049	.066	.009	.056
NIV.PRIS...	.145	.035	.018	-.07	.081	.015	.02	.059
IMPLICA...	-.066	-.092	.132	.006	.051	-.008	.058	-.048
DEGRÉ/M...	.002	.125	-.043	.132	.035	-.068	-.008	-.129
ETs BUTS...	.063	.04	.093	.012	-.096	.146	.113	.091
RESISTA...	-.003	.001	-.031	-.002	.063	.001	-.022	.007
CONC.FC...	-.131	.015	.097	.131	.059	.035	.056	.002

7

### R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	CONFIAN...	LIB.D'EX...	FRÉQ.CO...	MOY.STI...	NIV.RES...	COOPÉR...	CIRCULI...	INFO.DE...
EXIST.OR...	-.096	.022	.055	.07	.026	-.094	-.033	.076
UTILISAT...	.118	.067	-.001	.095	-.017	.046	.106	.143

8



## Analyse factorielle des variables de style de leadership

### R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	INFO.AS...	CON.PB/...	NIV.PRIS...	IMPLICA...	DEGRÉ/...	ETs BUT...	RESISTA...	CONC.FC...
INFO.ASC...	.213							
CON.PB/...	.148	.288						
NIV.PRIS...	-.011	-.01	.428					
IMPLICA...	.096	.193	.25	.427				
DEGRÉM...	.01	-.021	.109	.253	.323			
ETs BUTS...	-.022	-.016	.227	.146	.175	.436		
RESISTA...	-.007	.054	-.027	-.042	.002	.058	.132	
CONC.FC...	.133	.02	.223	-.102	-.029	.091	.017	.235

9

### R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	INFO.AS...	CON.PB/...	NIV.PRIS...	IMPLICA...	DEGRÉ/...	ETs BUT...	RESISTA...	CONC.FC...
EXIST.OR...	.162	.109	-.018	.038	-.027	-.004	.281	-.035
UTILISAT...	-.125	-.088	-.06	.148	.093	-.021	.145	.048

10

# Analyse factorielle des variables de style de leadership

## R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	EXIST.O... UTILISA...	
EXIST.ORG.I...	.178	
UTILISAT.DO...	-.003	.245

11

## Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .887

CONFIANCE	.897
LIB.D'EXPRES...	.896
FRÉQ.CONsul...	.904
MOY.STIMUL.	.925
NIV.RESPONS.	.919
COOPÉRATION	.908
CIRCUL.INFO	.933
INFO.DESCEND.	.879
INFO.ASCEND.	.81
CON.PB/SUB	.899
NIV.PRISE/D...	.889
IMPLICAT.SUB	.857
DEGRÉ/MOTI...	.868
ETs BUTS OR...	.913
RESISTANCE	.675
CONC.FCT.CO...	.862

EXIST.ORG.IN...	.658
UTILISAT.DO...	.867

12

Test Bartlett de sphéricité- DL: 170 Chi carré: 1340.748 P: .0001

## Analyse factorielle des variables de style de leadership

### Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	5.48	.304
Valeur 2	1.475	.082
Valeur 3	1.167	.065
Valeur 4	1.1	.061
Valeur 5	.933	.052
Valeur 6	.866	.048
Valeur 7	.826	.046
Valeur 8	.748	.042
Valeur 9	.723	.04

13

### Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3	Vecteur 4	Vecteur 5	Vecteur 6	Vecteur 7	Vecteur 8
CONFIANCE	-.283	.032	.164	-.077	.351	.095	-.005	-.201
LIB.D'EXP...	-.276	-.026	.156	.084	.205	-.313	.425	-.138
FRÉQ.CON...	-.295	-.072	.096	.025	.094	-.403	.221	-.116
MOY.STI...	-.283	.024	.179	.086	.06	.07	.316	.207
NIV.RESP...	-.231	.045	.187	-.032	-.009	-.238	-.559	-.371
COOPÉRA...	-.241	-.132	.323	.03	-.178	-.114	-.279	.415
CIRCULI...	-.263	-.147	.188	.071	-.098	.058	-.191	.489
INFO.DES...	-.205	.273	.284	-.121	.035	.489	-.047	-.31
INFO.ASC...	-.157	.386	-.097	-.493	-.018	.277	.108	.241
CON.PB/...	-.229	.254	-.082	-.259	.271	-.233	-.143	.151
NIV.PRIS...	-.277	-.17	-.278	-.163	-.21	.048	-.123	-.319
IMPLICA...	-.264	-.106	-.463	-.027	.126	.07	-.218	.094
DEGRÉ/M...	-.223	-.217	-.473	.147	.146	.081	.118	.018
ETs BUTS...	-.29	-.167	-.21	.007	-.176	.067	.001	.035
RESISTA...	-.081	.45	-.118	.523	-.256	-.107	-.174	-.073
CONC.FC...	-.202	-.043	.062	-.172	-.716	-.021	.299	-.152

14

# Analyse factorielle des variables de style de leadership

## Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3	Vecteur 4	Vecteur 5	Vecteur 6	Vecteur 7	Vecteur 8
EXIST.OR...	-.084	.585	-.224	.147	-.072	-.192	.106	.132
UTILISAT...	-.205	-.033	.092	.523	.095	.464	.056	-.033

15

## Vecteurs Eigen

	Vecteur 9
CONFIANCE	-.111
LIB.D'EXPRE...	.217
FRÉQ.CONSU...	.012
MOY.STIMUL	-.301
NIV.RESPONS.	-.459
COOPÉRATION	.306
CIRCUL INFO	-.136
INFO.DESCEND.	.384
INFO.ASCEND.	-.222
CON.PB/SUB	.142
NIV.PRISE/D...	.16
IMPLICAT.SUB	-.006
DEGRÉ/MOTI...	-.199
ETs BUTS OR...	.402
RESISTANCE	.094
CONC.FCT.C...	-.229

16

# Analyse factorielle des variables de style de leadership

## Vecteurs Eigen

	Vecteur 9
EXIST.ORG.I...	-0.006
UTILISAT.DO...	-0.148

17

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
CONFIANCE	.662	.039	-.178	-.08
LIB.D'EXPRE...	.646	-.032	-.168	.089
FRÉQ.CONSU...	.69	-.087	-.104	.026
MOY.STIMUL	.664	.029	-.193	.09
NIV.RESPONS.	.541	.054	-.202	-.034
COOPÉRATION	.565	-.161	-.349	.032
CIRCUL.INFO	.617	-.179	-.203	.074
INFO.DESCEND.	.479	.332	-.307	-.127
INFO.ASCEND.	.368	.469	.105	-.518
CON.PB/SUB	.535	.309	.089	-.271
NIV.PRISE/D...	.647	-.206	.301	-.171
IMPLICAT.SUB	.619	-.129	.501	-.028
DEGRÉ/MOTI...	.523	-.263	.511	.154
ETs BUTS OR...	.679	-.203	.226	.007
RESISTANCE	.191	.547	.127	.549
CONC.FCT.C...	.474	-.052	-.066	-.181

18

# Analyse factorielle des variables de style de leadership

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
EXIST.ORG.I...	.196	.711	.242	.154
UTILISAT.DO...	.479	-.04	-.099	.548

17/18

19

## Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
CONFIANCE	.41	.477
LIB.D'EXPRE...	.405	.454
FRÉQ.CONSU...	.446	.495
MOY.STIMUL	.388	.487
NIV.RESPONS.	.257	.338
COOPÉRATION	.305	.467
CIRCUL.INFO	.336	.459
INFO.DESCEND.	.25	.45
INFO.ASCEND.	.213	.634
CON.PB/SUB	.288	.463
NIV.PRISE/D...	.428	.581
IMPLICAT.SUB	.427	.651
DEGRÉ/MOTI...	.323	.627
ETs BUTS OR...	.436	.554
RESISTANCE	.132	.653
CONC.FCT.C...	.235	.264

	SMC	Estimé final
EXIST.ORG.I...	.178	.626
UTILISAT.DO...	.245	.541

20

# Analyse factorielle des variables de motivation

## Analyse factorielle de Echantillon: X<sub>1</sub> ... X<sub>20</sub>

### Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Orthotran/Varimax
Nombre de facteurs	4

Note: 20 cas rejetés avec valeurs manquantes.

1

### Matrice de corrélation

	Aimer/t...	Respons....	Progr.ds...	Compét...	sentim/...	Tâches ...	Créer.tr...	Mail.imp...
Aimer/tr...	1							
Respons....	.49	1						
Progr.ds ...	.421	.373	1					
Compét.néc	.351	.352	.171	1				
sentim/fi...	.594	.457	.412	.466	1			
Tâches v...	.535	.447	.462	.293	.607	1		
Créer.trav	.368	.425	.345	.343	.468	.436	1	
Mail.impo...	.284	.481	.259	.337	.365	.348	.372	1
Effort/fo...	.425	.454	.288	.424	.436	.363	.339	.427
Stimul/t...	.483	.36	.417	.266	.505	.555	.362	.265
Obt.avanc.	.271	.241	.401	.162	.34	.361	.279	.16
Initia.appr.	.206	.269	.293	.262	.299	.306	.267	.306
Trav.valor	.267	.307	.331	.294	.457	.465	.308	.288
Lib.exerc.	.188	.261	.217	.256	.255	.337	.266	.183
Avanc.cont	.144	.214	.334	.105	.262	.344	.27	.152
Partag.ob...	.19	.192	.24	.171	.293	.317	.259	.319

2

## Analyse factorielle des variables de motivation

**Matrice de corrélation**

	Aimer/t...	Respons...	Progr.ds...	Compét...	sentim/...	Tâches ...	Créer.tr...	Mail.imp...
Appréci.t...	.449	.361	.292	.434	.608	.442	.314	.341
Résultats.b...	.401	.294	.321	.422	.422	.38	.283	.288
Indpt fin/...	.174	.088	.189	.068	.208	.157	.244	.106
Préoc.att...	.235	.225	.262	.251	.237	.226	.161	.261

3

**Matrice de corrélation**

	Effort/f...	Stimul/t...	Obt.avanc.	Initia.ap...	Trav.val...	Lib.exerc.	Avanc.c...	Partag.o...
Effort/fo...	1							
Stimul/t...	.439	1						
Obt.avanc.	.184	.377	1					
Initia.appr.	.296	.27	.278	1				
Trav.valor	.345	.405	.4	.289	1			
Lib.exerc.	.195	.277	.251	.415	.376	1		
Avanc.cont	.188	.335	.643	.3	.405	.389	1	
Partag.ob...	.24	.24	.283	.215	.202	.304	.264	1

4



## Analyse factorielle des variables de motivation

**Matrice de corrélation**

	Effort/f...	Stimul/t...	Obt.avanc.	Initia.ap...	Trav.val...	Lib.exerc.	Avanc.c...	Partag.o...
Appréc.t...	.411	.381	.298	.265	.44	.262	.239	.282
Résultats.b...	.494	.32	.234	.248	.343	.223	.17	.316
Indpt fin/...	.143	.155	.234	.116	.108	-.034	.174	.224
Préoc.att...	.346	.236	.288	.209	.218	.219	.187	.422

5

**Matrice de corrélation**

	Appréc.t...	Résultats....	Indpt fin...	Préoc.at...
Appréc.trav	1			
Résultats.bons	.466	1		
Indpt fin/trav	.188	.168	1	
Préoc.att.ob...	.292	.485	.203	1

6

## Analyse factorielle des variables de motivation

### R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Aimer/t...	Respons....	Progr.ds...	Compét...	sentim/...	Tâches ...	Créer.tr...	Mail.imp...
Aimer/tr...	.51							
Respons....	.207	.442						
Progr.ds ...	.128	.101	.362					
Compét.néc	.026	.049	-.103	.369				
sentim/fi...	.231	.033	.044	.18	.612			
Tâches v...	.174	.077	.107	-.073	.209	.544		
Créer.trav	.004	.133	.067	.117	.129	.081	.364	
Mail.impo...	-.062	.269	.01	.077	-.003	.054	.123	.373
Effort/fo...	.085	.163	-.033	.125	.004	-.073	.023	.15
Stimul/t...	.144	-.036	.09	-.031	.085	.217	.037	-.036
Obt.avanc.	.076	.015	.12	.025	.022	-.018	.017	-.057
Initia.appr.	-.055	-.011	.1	.052	.035	.019	.002	.138
Trav.valor	-.144	-.01	.038	.012	.116	.141	-.007	.065
Lib.exerc.	.019	.077	-.039	.106	-.074	.067	.078	-.099
Avanc.cont	-.134	.015	.055	-.075	-.023	.061	.04	-.024
Partag.ob...	-.068	-.075	.003	-.067	.068	.094	.045	.184

7

### R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Aimer/t...	Respons....	Progr.ds...	Compét...	sentim/...	Tâches ...	Créer.tr...	Mail.imp...
Appréci.t...	.078	.008	-.051	.117	.297	.003	-.068	.064
Résultats.b...	.092	-.075	.081	.16	-.006	.075	.015	-.045
Indpt fin/...	.045	-.061	.03	-.055	.034	-.026	.171	-.035
Préoc.att...	-.002	.028	.061	.035	-.067	-.057	-.095	.051

8

## Analyse factorielle des variables de motivation

### R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Effort/f...	Stimul/t...	Obt.avanc.	Initia.ap...	Trav.val...	Lib.exerc.	Avanc.c...	Partag.o...
Effort/fo...	.458							
Stimul/t...	.213	.444						
Obt.avanc.	-.119	.088	.51					
Initia.appr.	.088	.001	.063	.284				
Trav.valor	.078	.07	.124	-.017	.41			
Lib.exerc.	-.084	.039	-.114	.288	.171	.371		
Avanc.cont	.062	.045	.521	.038	.101	.229	.505	
Partag.ob...	-.004	-.006	.06	-.037	-.104	.186	.036	.322

9

### R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Effort/f...	Stimul/t...	Obt.avanc.	Initia.ap...	Trav.val...	Lib.exerc.	Avanc.c...	Partag.o...
Appréciat...	.029	.002	.03	.001	.145	.032	.007	.038
Résultats.b...	.222	-.052	-.024	.012	.075	-.012	-.031	.06
Indpt fin/...	.011	-.007	.067	.058	-.017	-.188	.057	.119
Précoc.att...	.095	.014	.14	-.001	-.019	.066	-.057	.261

10

# Analyse factorielle des variables de motivation

## R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Appréci.t...	Résultats...	Indpt fin...	Préoc.att...
Appréci.trav	.47			
Résultats.bons	.153	.455		
Indpt fin/trav	.06	.005	.166	
Préoc.att.ob...	.016	.3	.091	.362

11

## Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .906

Aimer/trav	.912	Appréci.trav	.938
Respons.ds t...	.919	Résultats.bons	.907
Progr.ds trav	.949	Indpt fin/trav	.822
Compét.néc	.92	Préoc.att.obj...	.861
sentim/fierté	.925		
Tâches vs sa...	.938		
Créer.trav	.941		
Mail.import.	.897		
Effort/fourn	.915		
Stimul/trav	.943		
Obt.avanc.	.835		
Initia.appr.	.913		
Trav.valor	.931		
Lib.exerc.	.821		
Avanc.cont	.812		
Partag.object	.871		

12

Test Bartlett de sphéricité- DL: 209 Chi carré: 2370.752 P: .0001

## Analyse factorielle des variables de motivation

### Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	7.029	.351
Valeur 2	1.62	.081
Valeur 3	1.282	.064
Valeur 4	1.196	.06
Valeur 5	.978	.049
Valeur 6	.858	.043
Valeur 7	.776	.039
Valeur 8	.748	.037
Valeur 9	.66	.033
Valeur 10	.628	.031

13

### Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3	Vecteur 4	Vecteur 5	Vecteur 6	Vecteur 7	Vecteur 8
Aimer/tr...	-.249	.221	.213	-.23	-.095	.201	.112	-.194
Respons....	-.24	.188	.183	.07	.321	.184	-.185	.158
Progr.ds ...	-.227	-.137	.132	-.216	.084	.38	-.144	-.236
Compét.néc	-.209	.294	-.066	.227	-.141	-.378	-.075	-.024
sentim/fi...	-.289	.14	.178	-.112	-.126	-.155	.223	.017
Tâches v...	-.277	-.025	.234	-.077	-.033	.155	.294	.005
Créer.trav	-.23	.038	.14	-.063	.394	-.239	.155	.034
Mail.impo...	-.21	.201	-.092	.17	.484	.025	-.148	.377
Effort/fo...	-.243	.259	-.106	.06	-.009	.059	-.384	.004
Stimul/t...	-.252	-.046	.216	-.125	-.131	.208	.027	-.072
Obt.avanc.	-.209	-.452	.01	-.16	-.096	-.042	-.266	.186
Initia.appr.	-.191	-.15	-.045	.356	.232	-.118	-.167	-.632
Trav.valor	-.236	-.16	.121	.156	-.264	-.197	-.086	.27
Lib.exerc.	-.183	-.252	-.014	.518	-.014	.02	.34	-.209
Avanc.cont	-.189	-.531	.05	.035	-.021	-.089	-.212	.204
Partag.ob...	-.183	-.136	-.453	-.017	.193	.167	.535	.215

14

## Analyse factorielle des variables de motivation

### Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3	Vecteur 4	Vecteur 5	Vecteur 6	Vecteur 7	Vecteur 8
Appréc.t...	-.255	.139	-.027	-.011	-.296	-.281	.138	.117
Résultats.b...	-.235	.182	-.325	-.016	-.318	.062	-.109	-.12
Indpt fin/...	-.111	-.103	-.246	-.569	.252	-.477	1.863E-4	-.257
Préoc.att...	-.184	-.005	-.579	-.045	-.121	.292	-.112	-.011

15

### Vecteurs Eigen

	Vecteur 9	Vecteur ...
Aimer/trav	.172	-.087
Respons.ds t...	.2	-.099
Progr.ds trav	.063	-.331
Compét.néc	.436	-.013
sentim/fierté	-.029	-.182
Tâches vs sa...	-.159	.019
Créer.trav	.366	.309
Mail.import.	-.294	-.201
Effort/fourn	-.184	.448
Stimul/trav	-.238	.496
Obt.avanc.	.245	-.154
Initia.appr.	-.264	-.218
Trav.valor	-.377	.039
Lib.exerc.	.146	.174
Avanc.cont	.153	.076
Partag.object	-.062	-.005

16

# Analyse factorielle des variables de motivation

## Vecteurs Eigen

	Vecteur 9	Vecteur ...
Appréc.trav	-.166	-.367
Résultats.bons	.075	.039
Indpt fin/trav	-.165	.108
Préoc.att.ob...	.138	.002

17

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
Aimer/trav	.661	-.281	-.241	.251
Respons.ds t...	.636	-.239	-.208	-.077
Progr.ds trav	.602	.174	-.149	.237
Compét.néc	.555	-.374	.075	-.249
sentim/fierté	.766	-.179	-.202	.122
Tâches vs sa...	.736	.032	-.265	.084
Créer.trav	.609	-.048	-.158	.069
Mail.import.	.558	-.256	.104	-.185
Effort/fourn	.645	-.33	.12	-.066
Stimul/trav	.668	.058	-.245	.137
Obt.avanc.	.555	.576	-.011	.175
Initia.appr.	.505	.191	.051	-.39
Trav.valor	.625	.203	-.136	-.17
Lib.exerc.	.484	.32	.016	-.566
Avanc.cont	.502	.676	-.057	-.039
Partag.object	.485	.173	.513	.019

18

# Analyse factorielle des variables de motivation

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
Appréc.trav	.677	-.177	.03	.012
Résultats.bons	.624	-.232	.369	.018
Indpt fin/trav	.293	.132	.279	.623
Préoc.att.ob...	.487	.007	.655	.049

19

## Sommaire communalité

	SMC	Estimé final		SMC	Estimé final
Aimer/trav	.51	.637	Appréc.trav	.47	.49
Respons.ds t...	.442	.511	Résultats.bons	.455	.58
Progr.ds trav	.362	.471	Indpt fin/trav	.166	.569
Compét.néc	.369	.515	Préoc.att.ob...	.362	.669
sentim/fierté	.612	.674			
Tâches vs sa...	.544	.619			
Créer.trav	.364	.403			
Mail.import.	.373	.422			
Effort/fourn	.458	.543			
Stimul/trav	.444	.528			
Obt.avanc.	.51	.671			
Initia.appr.	.284	.446			
Trav.valor	.41	.48			
Lib.exerc.	.371	.658			
Avanc.cont	.505	.714			
Partag.object	.322	.529			

20



# Analyse factorielle des variables de satisfaction

## Analyse factorielle de Echantillon: X<sub>1</sub> ... X<sub>18</sub>

### Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Orthotran/Varimax
Nombre de facteurs	4

Note: 25 cas rejetés avec valeurs manquantes.

1

### Matrice de corrélation

	Répartit...	Trav/in...	Lib/organ	Comman...	Avanc.t...	Renseig...	Relat.vs...	Milieu/t...
Répartit/...	1							
Trav/int...	.477	1						
Lib/organ	.357	.419	1					
Command...	.305	.38	.411	1				
Avanc.trav	.291	.358	.292	.264	1			
Renseig.s...	.329	.45	.411	.33	.401	1		
Relat.vs ...	.384	.337	.18	.211	.209	.378	1	
Milieu/tr...	.26	.262	.136	.109	.269	.289	.167	1
Resp/em...	.371	.401	.319	.233	.346	.379	.335	.364
Chang.trav	.35	.419	.393	.385	.348	.443	.337	.215
Estime té...	.349	.33	.321	.248	.339	.365	.23	.178
Direct.or...	.366	.278	.336	.268	.293	.385	.286	.22
Salaire	.213	.164	.19	.156	.357	.218	.139	.249
Stabilité...	.277	.316	.257	.236	.229	.359	.246	.164
Sécurité...	.138	.23	.265	.262	.324	.31	.171	.324
Relat.sup...	.4	.316	.377	.229	.342	.539	.339	.194

2

## Analyse factorielle des variables de satisfaction

**Matrice de corrélation**

	Répartit...	Trav/in...	Lib/organ	Comman...	Avanc.t...	Renseig...	Relat.vs...	Milieu/t...
Compét.sup	.352	.391	.304	.225	.357	.567	.289	.232
Variété d...	.3	.372	.35	.26	.283	.344	.192	.275

3

**Matrice de corrélation**

	Resp/e...	Chang.tr...	Estime t...	Direct.o...	Salaire	Stabilité...	Sécurité...	Relat.su...
Resp/em...	1							
Chang.trav	.486	1						
Estime té...	.337	.368	1					
Direct.or...	.349	.426	.428	1				
Salaire	.194	.182	.278	.376	1			
Stabilité...	.308	.373	.287	.337	.321	1		
Sécurité...	.249	.286	.299	.346	.285	.309	1	
Relat.sup...	.35	.383	.476	.537	.256	.35	.364	1

4

# Analyse factorielle des variables de satisfaction

**Matrice de corrélation**

	Resp/e...	Chang.tr...	Estime t...	Direct.o...	Salaire	Stabilité...	Sécurité...	Relat.su...
Compét.sup	.312	.335	.421	.429	.221	.281	.287	.564
Variété d...	.453	.479	.22	.372	.279	.383	.339	.307

5

**Matrice de corrélation**

	Compét....	Variété ...
Compét.sup	1	
Variété ds tr...	.308	1

6

## Analyse factorielle des variables de satisfaction

### R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Répartit...	Trav/in...	Lib/organ	Comman...	Avanc.t...	Renseig...	Relat.vs...	Milieu/t...
Répartit/...	.393							
Trav/int...	.229	.429						
Lib/organ	.103	.143	.353					
Command...	.091	.13	.204	.284				
Avanc.trav	.03	.097	.012	.042	.325			
Renseig.s...	-.106	.111	.131	.08	.111	.51		
Relat.vs ...	.196	.09	-.108	.016	-.033	.152	.27	
Milieu/tr...	.13	.058	-.084	-.071	.04	.123	-.03	.254
Resp/em...	.052	.068	.04	-.045	.095	.01	.123	.213
Chang.trav	-.009	.051	.062	.151	.083	.092	.1	-.029
Estime té...	.078	.058	.047	.013	.068	-.021	-.042	-.037
Direct.or...	.08	-.074	.037	.038	-.056	-.024	.039	.002
Salaire	.024	-.065	.014	.006	.236	-.03	.009	.12
Stabilité...	.035	.072	-.031	.013	-.07	.097	.034	-.066
Sécurité...	-.173	-.012	.048	.122	.113	-.021	.024	.226
Relat.sup...	.134	-.096	.097	-.082	.026	.203	.073	-.074

7

### R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Répartit...	Trav/in...	Lib/organ	Comman...	Avanc.t...	Renseig...	Relat.vs...	Milieu/t...
Compét.sup	.043	.111	-.047	-.032	.07	.289	-.003	.018
Variété d...	.031	.088	.091	-.013	-.02	-.001	-.087	.044

8

## Analyse factorielle des variables de satisfaction

### R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Resp/e...	Chang.tr...	Estime t...	Direct.o...	Salaire	Stabilité...	Sécurité...	Relat.su...
Resp/em...	.406							
Chang.trav	.183	.455						
Estime té...	.092	.095	.355					
Direct.or...	.03	.138	.113	.436				
Salaire	-.058	-.105	.087	.208	.278			
Stabilité...	.035	.099	.032	.016	.185	.295		
Sécurité...	-.048	-.01	.078	.075	.05	.108	.311	
Relat.sup...	.029	-4.48E-4	.156	.235	-.028	.067	.137	.525

9

### R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Resp/e...	Chang.tr...	Estime t...	Direct.o...	Salaire	Stabilité...	Sécurité...	Relat.su...
Compét.sup	-.029	-.044	.125	.1	-.019	-.024	.005	.245
Variété d...	.203	.216	-.132	.081	.099	.141	.128	-.026

10

# Analyse factorielle des variables de satisfaction

## R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Compét....	Variété ...
Compét.sup	.458	
Variété ds tr...	.058	.392

11

## Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .913

Répartit/per...	.901
Trav/inter.	.924
Lib/organ	.927
Commander	.909
Avanc.trav	.929
Renseig.sup	.915
Relat.vs comp	.908
Millieu/trav	.847
Resp/emploi	.922
Chang.trav	.927
Estime témoig	.938
Direct.organ	.928
Salaire	.848
Stabilité/emp	.933
Sécurité/trav	.889
Relat.sup/sub	.907

Compét.sup	.917
Variété ds tr...	.909

12

Test Bartlett de sphéricité- DL: 170 Chi carré: 1838.94 P: .0001

## Analyse factorielle des variables de satisfaction

### Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	6.462	.359
Valeur 2	1.234	.069
Valeur 3	1.127	.063
Valeur 4	1.021	.057
Valeur 5	.904	.05
Valeur 6	.846	.047
Valeur 7	.766	.043
Valeur 8	.721	.04
Valeur 9	.697	.039

13

### Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3	Vecteur 4	Vecteur 5	Vecteur 6	Vecteur 7	Vecteur 8
Répartit/...	-.24	.266	-.031	-.212	-.009	-.452	.156	-.164
Trav/int...	-.256	.321	.155	-.068	.192	-.106	-.049	.203
Lib/organ	-.234	.227	.068	.387	.185	.018	.202	-.049
Command...	-.199	.285	.182	.453	.233	-.129	-.294	-.276
Avanc.trav	-.23	-.167	.051	-.017	.436	-.177	-.021	.407
Renseig.s...	-.281	.084	-.178	-.068	.143	.287	-.226	.281
Relat.vs ...	-.197	.256	-.128	-.393	-.25	-.171	-.527	-.195
Milieu/tr...	-.171	-.281	.341	-.496	.311	.085	.007	-.263
Resp/em...	-.251	.075	.276	-.292	-.134	.11	.312	-.017
Chang.trav	-.269	.172	.186	.089	-.222	.162	.113	-.012
Estime té...	-.24	-.08	-.314	.081	.065	-.125	.315	-.181
Direct.or...	-.261	-.186	-.21	.101	-.249	-.069	.203	-.316
Salaire	-.177	-.51	.055	.107	-.043	-.571	-.058	.16
Stabilité...	-.22	-.128	.098	.153	-.493	-.043	-.311	.314
Sécurité...	-.207	-.389	.116	.17	.14	.317	-.345	-.39
Relat.sup...	-.275	-.072	-.427	-.003	-.069	.166	.054	-.073

14

## Analyse factorielle des variables de satisfaction

### Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3	Vecteur 4	Vecteur 5	Vecteur 6	Vecteur 7	Vecteur 8
Compét.sup	-.258	-.022	-.39	-.109	.142	.241	.02	.244
Variété d...	-.239	-.068	.395	.074	-.287	.211	.21	.163

15

### Vecteurs Eigen

	Vecteur 9
Répartit/per...	-.319
Trav/inter.	-.211
Lib/organ	-.236
Commander	.062
Avanc.trav	.481
Renseig.sup	-.071
Relat.vs comp	.264
Millieu/trav	-.285
Resp/emploi	.289
Chang.trav	.388
Estime témoig	.239
Direct.organ	-.002
Salaire	-.04
Stabilité/emp	-.231
Sécurité/trav	.028
Relat.sup/sub	-.083

16



# Analyse factorielle des variables de satisfaction

## Vecteurs Eigen

### Vecteur 9

Compét.sup	- .197
Variété ds tr...	- .118

17

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
Répartit/per...	.611	-.296	.033	.214
Trav/inter.	.65	-.356	-.165	.069
Lib/organ	.595	-.253	-.072	-.391
Commander	.506	-.316	-.193	-.457
Avanc.trav	.584	.186	-.054	.017
Renseig.sup	.714	-.093	.189	.068
Relat.vs comp	.502	-.285	.136	.397
Milieu/trav	.435	.312	-.362	.501
Resp/emploi	.637	-.083	-.293	.295
Chang.trav	.683	-.191	-.197	-.09
Estime témoig	.61	.089	.333	-.082
Direct.organ	.663	.207	.223	-.102
Salaire	.45	.566	-.059	-.108
Stabilité/emp	.559	.143	-.104	-.155
Sécurité/trav	.527	.432	-.124	-.172
Relat.sup/sub	.699	.08	.454	.003

18

# Analyse factorielle des variables de satisfaction

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
Compét.sup	.656	.024	.414	.11
Variété ds tr...	.608	.075	-.419	-.074

19

## Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
Répartit/per...	.393	.507
Trav/inter.	.429	.581
Lib/organ	.353	.575
Commander	.284	.603
Avanc.trav	.325	.379
Renseig.sup	.51	.558
Relat.vs comp	.27	.509
Milieu/trav	.254	.668
Resp/emploi	.406	.586
Chang.trav	.455	.551
Estime témoig	.355	.498
Direct.organ	.436	.542
Salaire	.278	.539
Stabilité/emp	.295	.367
Sécurité/trav	.311	.508
Relat.sup/sub	.525	.701

	SMC	Estimé final
Compét.sup	.458	.614
Variété ds tr...	.392	.557

20