UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

--*-*

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES (FASHS)

--*-*-*-*-*

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION (DPSE)

--*-*-*-*-*-*

MEMOIRE DE MAÎTRISE

FILIERE : Psychologie

OPTION : Psychologie de la Vie Sociale et Professionnelle

SUJET :

INFLUENCE DU LEADERSHIP DANS LE FONCTIONNEMENT DES ONG BÉNINOISES : CAS DE L'INSTITUT DE RECHERCHE EMPIRIQUE EN ECONOMIE POLITIQUE (IREEP)

Réalisé par :

YETCHENOU C. T. Christian

Maître de mémoire :

Dr. DAH-LOKONON BODEHOU Gbènoukpo
Enseignant-Chercheur au DPSE (FASHS/UAC)

COMPOSITION DU JURY :

PRÉSIDENT / RAPPORTEUR : Dr. DAH-LOKONON BODÉHOU Gbènoukpo

EXAMINATEURS : Dr. OGNIN Modeste & Dr. MEHINTO Michel

MENTION : **Très-Bien (16/20)**

Soutenu, le 28 juillet 2017

SOMMAIRE

DEDICACE 3

REMERCIEMENTS 4

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES 5

LISTE DES TABLEAUX 6

LISTE DES FIGURES 7

RESUME 8

ABSTRACT 8

INTRODUCTION 9

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE 11

CHAPITRE II : CADRE D'ETUDE ET DEMARCHE .....

METHODOLOGIQUE 25

CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS 37

CONCLUSION 54

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 56

ANNEXES 58

TABLE DES MATIERES 65

DEDICACE

A

- ✓ mes très chers parents Joseph YETCHENOU et Ernestine TOZO

  pour les multiples sacrifices consentis pour mon éducation.

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de :

- notre Maître de mémoire, Dr. DAH-LOKONON BODEHOU Gbènoukpo, Enseignant-Chercheur au DPSE, qui en dépit de ses nombreuses charges, a accepté suivre ce travail ;
- monsieur le Chef du Département de la Psychologie et des Sciences de l'Education, à travers lui tout le corps professoral du DPSE ;
- ma femme Sandrine EZIN et à nos enfants Aurore, Précieux et Christiana.
- messieurs les membres du Jury pour avoir accepté de sacrifier une partie de leur précieux temps pour apprécier ce travail ;
- monsieur le Directeur Général de l'IREEP, le professeur WANTCHEKON Léonard qui a bien voulu nous accorder ce stage ;
- monsieur BOKO Hyacinthe, Directeur des Opérations ;
- tout le personnel de l'IREEP pour nous avoir accueillis et nous apporter leur aide tout au long de notre séjour au sein de l'institut ;
- mes frères Gildas, Boris, Cédric et ma sœur Sylvia ;
- ma belle-famille pour leur soutien ;
- tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

CD : Conseil de Discipline

CP : Conseil Pédagogique

CPR : Conseil des Professeurs

CS : Conseil Scientifique

CVA : Conducteurs de Véhicules Administratifs

DA : Directrice Administrative (DA).

DPSE : Département de Psychologie et des Sciences de l'Education

ENAM : Ecole Nationale d'Administration t de la Magistrature

FLASH : Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines

IREEP : Institut de Recherche Empirique en Economie Politique

MEPSA : Master en Economie Publique et Statistiques Appliquées

OC : Organes Consultatifs (OC)

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OT : Organes Techniques

RGPH4 : Recensement Général de la Population et de l'Habitation, 4ème édition

UGA : Unité de Gestion Administrative

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Répartition du personnel enquêtés de l'IREEP en groupes professionnels.....34

Tableau II : Récapitulatif des avis des agents de maîtrise 43

Tableau III : Récapitulatif des impressions des agents cadres.....45

LISTE DES FIGURES

Graphique 1 : Répartition du personnel de l'IREEP 28

Graphique 2 : Qualité des relations des agents d'exécution avec leurs chefs hiérarchiques. 37

Graphique 3 : Si la collaboration avec les chefs est source de motivation ou de conflit ? ... 38

Graphique 4 : Conditions de travail des agents d'exécution 38

Graphique 5 : Etat de la motivation des agents d'exécution 39

Graphique 6 : Comment se fait la promotion et le recrutement au niveau des agents d'exécution ? 39

Graphique 7 : Etat des lieux de la formation des agents d'exécution 40

Graphique 8 : Qualité de communication des agents d'exécution avec leurs hiérarchies .. 40

Graphique 9 : Si l'intégration est bien faite et être concerné par les objectifs de l'organisation 41

Graphique 10 : Possibilité de donner son avis sur l'organisation 41

Graphique 11 : Force de l'autorité sur les agents d'exécution 42

RESUME

Ce mémoire de maîtrise est le résultat d'une recherche effectuée au Bénin portant sur les « influence du leadership dans le fonctionnement des ONG béninoises : cas de l'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP) ». Il aborde les difficultés liées à la gestion managériale des hommes de la structure pour un rendement optimal de l'entreprise. Il fournit en outre, des informations sur les styles de leadership, les types de perceptions des relations, les formes d'expression et les origines des conflits intra et interpersonnels dans les ONG béninoises.

D'un point de vue méthodologique, nos observations ont porté sur l'ensemble du personnel de l'IREEP. A cet effet, notre population mère a été hétérogène, puisqu'elle est constituée de toutes les catégories socioprofessionnelles. Il s'agit d'une enquête de type descriptive et analytique. Nous avons opté pour une démarche du type hypothético-déductif essentiellement basée sur une approche quantitative et qualitative. Au total, 40 acteurs ont étés interviewés. L'entretien, le questionnaire et la grille d'observation ont été les outils de collecte de données employés.

De l'analyse des résultats, il peut être retenu que les dirigeants sont aujourd'hui en quête d'un nouveau modèle du management. Les pyramides ont quitté les bords du Nil pour s'installer dans les organigrammes de l'organisation. Ces pyramides qui se manifestent par un pouvoir autoritaire et dictatorial de certains dirigeants assujettissent toujours ceux qui y travaillent. Les pyramides certaines de leur puissance et de leur omniscience, asservissent, comptabilisent, conquièrent, monopolisent au lieu de chercher une action juste socialement acceptable. L'ensemble des leviers organisationnels, relationnels, personnels et du leadership concourent à la mise en œuvre du climat de confiance.

Mots-clés : Impact - leadership - fonctionnement – IREEP

ABSTRACT

This Master's thesis is the result of a research carried out in Benin on the ''impact of leadership in the functioning of Benin NGOs: Case of the Institute for Empirical Research in Political Economy (IREEP)''. It addresses the difficulties related to the managerial management of the men of the structure for optimal performance of the company. It also provides information on leadership styles, types of perceptions of relationships, forms of expression and the origins of intra and interpersonal conflicts in Beninese NGOs.

From a methodological point of view, our observations focused on the entire IREEP staff. To this end, our mother population has been heterogeneous, since it is made up of all socio-professional categories. This is a descriptive and analytical survey. We have opted for a hypothetico-deductive type approach based essentially on a quantitative and qualitative approach. A total of 40 actors were interviewed. The interview, the questionnaire and the observation grid were the data collection tools employed.

From the analysis of the results, it can be retained that the leaders are today in search of a new model of management. The pyramids left the banks of the Nile to settle in the organizational charts of the organization. These pyramids, which are manifested by the authoritarian and dictatorial power of certain leaders, always subject those who work there. The certain pyramids of their power and omniscience, enslave, account, conquer, monopolize instead of seeking a just socially acceptable action. All the organizational, relational, personal and leadership levers contribute to the implementation of the climate of trust.

Keywords: Impact - leadership - functioning - IREEP

INTRODUCTION

Dans un monde qui bouge constamment, qui est en pleine mutation, il est temps de faire le point sur le sujet essentiel qui intéresse l'organisation et l'atteinte de ses objectifs. Il est à noter qu'à nos jours les compétences managériales ne suffisent plus. Le monde est trop imprévisible, trop changeant pour cette approche peu inspirée.

En Afrique en général et au Bénin en particulier, ce qui s'avère nécessaire est bien plus profond que le management traditionnel. Ce dont les organisations ont besoin, c'est le leadership. Aider chacun à réussir ce qu'il est capable de faire, établir une vision pour l'avenir, encourager, guider, établir et entretenir des relations humaines sérieuses et réussies, ce levier organisationnel est un principe d'action et une valeur forte qui considère l'homme comme le pivot moteur de l'organisation.

« Pour qu'il y ait échange, coordination, coopération entre des agents, il faut qu'il y ait des conventions entre les personnes concernées ; c'est-à-dire un système d'attentes réciproques entres les personnes et leurs comportements » (Oberson, 2007).

Cette conduite est un préalable dans le contexte actuel où les organisations sont plus orientées vers une optimisation du capital humain. Cette optimisation est un défi que chaque organisation s'attèle à relever dans la réalisation de ses objectifs. Seulement relever un tel défi n'est pas tâche aisée, du moment où chaque organisation a en son sein des individus mus par des mobiles d'action convergents et divergents, et visant des finalités qui ne semblent pas toujours aller dans le même sens que ceux de l'Organisation (Crozier, 1970).

Aujourd'hui les sciences de l'Organisation voient dans la pratique du leadership de type démocratique la clé de l'optimisation du potentiel des ressources humaines. Celui-ci est valorisé et enseigné dans la plupart des écoles de gestion. Pourtant des expériences de réussite sur la base de modèles de leadership parfois jugés « rétrogrades » montrent qu'aucune forme de leadership n'est meilleure que les autres dans l'absolu, mieux, dans une perspective inter-culturaliste, nous essaierons de montrer que la composition sociale de chaque organisation et les valeurs que celle-ci véhicule de manière latente favorisent la pratique d'un type de leadership spécifique.

La présente contribution tente donc de répondre à la question suivante : quel type de leadership pour quels individus ou pour quel type d'organisation ?

Le leadership est devenu pour toutes les organisations, un défi à relever par les dirigeants pour pallier aux conflits et dysfonctionnements dus à une mauvaise gestion des ressources humaines, financière, techniques et matérielles des organisations (Carnegie, 1995).

Ce sujet de mémoire portant sur l'« Impact du leadership dans le fonctionnement des ONG béninoises : cas de l'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP) » s'inscrit dans le cadre de la résolution des supposés problèmes de gestion des ressources humaines, pour l'amélioration des performances des Organisations Non Gouvernementales béninoises en général et de l'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP) en particulier.

Ainsi, la réflexion sur ce sujet nous a conduit d'abord à présenter dans le premier chapitre, le cadre théorique de la recherche. Dans le second chapitre, nous allons présenter clairement le cadre d'étude et la méthodologie de la recherche. Enfin, le troisième chapitre, aura à présenter les résultats du terrain, discutera les données avant d'apporter notre contribution pour le développement d'un leadership de qualité qui concourt au développement de l'organisation.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous avons abordé la problématique, les objectifs et les hypothèses de la recherche, ensuite la clarification des concepts avant de finir avec la revue de littérature.

1.1. Problématique

Dans les entreprises transnationales, institutions internationales, institutions politiques nationales, institutions éducationnelles, la question de leadership se pose avec force dans le monde et aussi en Afrique. Il est pratiqué sur les hommes son influence pour l'atteinte des objectifs.

L'influence et l'exercice du pouvoir signifient que la relation interpersonnelle n'est pas passive et unilatérale mais active et réciproque. La notion même du leadership ne se laisse pas saisir facilement. Selon House (1991) « le leadership est la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation ». A en croire Daft (1996) « le leadership est l'aptitude, le talent, l'art d'influencer les hommes vers l'atteinte des objectifs fixés. Il est l'activité des hommes ».

Mais, le leadership va au-delà du management traditionnel et positionne l'homme au centre, pour qu'une fois motivé et écouté qu'il mette la main à la pâte pour l'atteinte des objectifs. Il suffit de penser à toutes les entreprises engagées sur une mauvaise pente malgré une succession de consultants appelés à leur rescousse, de nouveaux plans et de nouvelles politiques. Il suffit que l'on nomme quelqu'un qui est à l'écoute du personnel, qui a une vision, qui motive tout court un leader pour qu'elles se redressent comme par magie. Le leadership impose une philosophie morale suffisamment humaine à une époque dominée par le progrès technique. Il a une vision homocentrique c'est-à-dire centrée sur l'homme.

Il faut noter aussi que les crises de civilisations se succèdent en se multipliant presque toujours, presque partout, elles passent du niveau d'une allergie aigue aux manifestations conservatrices d'une autorité archaïque et de la résistance au

changement qui l'accompagne. Il ne s'agit pas nullement de substituer l'anarchie ou la démagogie à l'autorité traditionnelle, car la discipline reste la règle qui guide chacun à l'accomplissement d'un devoir. Il s'agit donc en reconnaissant la crise de l'autorité née de bouleversement humain, psychologiques et sociaux, des mutations scientifiques et technologiques et la place importante qu'occupe l'homme dans l'organisation d'y répondre et de les dépasser en dégageant un nouveau style de leadership et de commandement plus adapté à la complexité des exigences et à la difficulté des relations humaines dans la conjoncture actuelle.

A cet effet, le rôle fondamental du dirigeant apparaît ainsi comme l'administrateur du changement dans une perspective de développement de la valeur humaine dans l'organisation. Toute entreprise qui refuse ce changement et développement est inévitablement vouée à disparaître. Nous évertuerons dans ce travail à donner l'importance du leadership au sein d'une organisation, nous identifierons les styles du leadership qui existe.

Ainsi, l'homme étant une ressource incontournable dans le processus de développement des entreprises, il en constitue alors un acteur principal dans la chaîne de développement des entreprises. Par conséquent, une mauvaise gestion de cette ressource pourrait rendre toute la gestion globalement inefficace. Ainsi, la réussite d'une organisation, l'efficacité de la prestation des agents d'une structure dépend de la manière dont les ressources humaines sont gérées à travers le leadership, l'utilisation de la communication, la délégation de pouvoir, la motivation, la gestion des conflits, l'engagement au travail, etc. (De Pree, 1990).

Pour parvenir à l'efficacité de la prestation des agents, il s'avère nécessaire d'adopter entre autre une nouvelle approche dans l'art de conduire les hommes de manière à assurer, un développement de carrière compatible à leur compétence, à leur potentiel, à l'assistance sociale, à l'hygiène et la sécurité en vue d'aider au bien-être de l'organisation (Crozier, 1970).

Ainsi les relations de travail entre dirigeants et collaborateurs, l'implication de ces derniers dans les prises de décision, la formation des agents, la promotion, le

recrutement, la qualité de la communication bref la performance de l'organisation sont autant de questions auxquelles des réflexions sont menées tous les jours.

Ces réflexions nous amènent à nous poser les questions suivantes :

- la formation, le recrutement et la promotion des agents relève-t-elle de l'exercice d'un leadership de qualité de l'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP) ?
- les relations entre collaborateurs et dirigeants sont-elles sources de conflit ou de motivation ?
- de quel type de leadership se servent les autorités dans le management de l'IREEP ? Quelle est son efficacité sur l'organisation ?

C'est pour répondre à ces questionnements majeurs que des objectifs ont étés fixés.

1.2. Objectifs de la recherche

1.2.1. Objectif global

L'objectif global de notre étude consiste à analyser l'exercice du leadership dans le fonctionnement de l'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP).

1.2.2. Objectifs spécifiques

Spécifiquement, il s'agit de :

- apprécier la manière dont la délégation de pouvoir se fait à l'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP) ;
- analyser les raisons pour lesquelles une meilleure communication et une motivation suffisante sont nécessaires et indispensables pour le développement d'un leadership de qualité ;
- proposer des solutions pour une meilleure gestion des ressources (humaine, financière, technique, matérielle, etc.) de l'institution.

1.3. Hypothèses

Au cours de notre étude, il sera question de vérifier les hypothèses suivantes :

- la dimension du leadership est inexistante dans le management des ressources humaines de l'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP) ;
- l'absence de délégation de pouvoir, de communication adéquate, de motivation et de bonne coopération entre collaborateurs et dirigeants constituent une barrière pour un leadership efficace à l'IREEP ;
- la compétence, la formation et le rendement du personnel à l'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP) est liée au mode d'exercice de leadership auquel il est soumis.

1.4. Clarification conceptuelle

II s'agit de passer en revue ce que sont, « l'autorité », « le fonctionnement », « le leadership », « le pouvoir », « l'organisation » et le « personnel » pour une explication simple à travers cette recherche.

1.4.1. Autorité

Selon le Dictionnaire Universel (2012), c'est le pouvoir de commander, d'obliger à quelque chose.

Pour Hannah (2008), l'autorité, c'est la capacité d'obtenir l'obéissance « sans recourir à la contrainte par la force ou à la persuasion par arguments ». Weber (2013) a réalisé des études sur l'autorité et distingue quatre types idéaux d'autorité qui sont :

- **L'autorité traditionnelle** : qui est fondée sur le sentiment collectif. Elle a fait ses preuves par le passé et elle doit être maintenue en raison de son caractère pertinent. L'autorité des parents s'exerçant sur les enfants peut être considérée comme une forme d'autorité traditionnelle au même titre que celle des hommes sur les femmes dans une société patriarcale.
- **L'autorité légale rationnelle** : qui est une forme d'autorité codifiée et

attachée à une position sociale. Cette forme d'autorité est donc institutionnalisée et impersonnelle. Elle découle et tient sa légitimité d'un mode d'organisation rationnel et hiérarchique dans une société marquée par la division sociale du travail. Ce type idéal caractérise les formes d'autorité existant dans les organisations bureaucratiques, telles que celles qui prévalent dans les entreprises et les administrations.

- **L'autorité charismatique** : elle se repose sur les qualités personnelles extraordinaires attribuées à la personne qui l'exerce. Etant donné que ces qualités ne sont pas celles de la personne, mais celles que lui accordent les individus reconnaissant son pouvoir, celui-ci peut lui être retiré dès lors que la personne n'est plus considérée comme disposant de ces qualités. À l'instar de l'autorité légale rationnelle, cette forme n'est pas codifiée, mais, contrairement à celle-ci, elle est attachée à une personne spécifique et non à la position sociale que celle-ci détient.

Aux trois types idéaux d'autorité proposés par Weber, les sociologues contemporains en ajoutent un quatrième, celui de l'autorité fondée sur l'expertise et connue sous le nom d'« autorité professionnelle ».

En bref, l'*autorité*, c'est le pouvoir reconnu comme légitime par la loi, la coutume, le respect ou le consensus. C'est le droit juridiquement fondé, de prendre des décisions, de diriger les activités de collaborateurs et de s'attendre à ce que ces derniers obéissent et de considérer les collaborateurs comme responsables de leurs actions et de leur rendement.

1.4.2. Le pouvoir

Selon Le Robert (2010), c'est la capacité de contraindre quelqu'un à faire une chose qu'il n'aurait pas faite sans cette intervention.

Selon Hell Riegel (2001), le pouvoir est la capacité d'influencer le comportement d'autrui. Nous pouvons parler de pouvoir en nous référant à des individus, des groupes, des organisations et des pays. Pour Weber (1971), le pouvoir est la probabilité qu'un acteur dans une relation sociale sera en position d'exercer sa

propre volonté en dépit des résistances. Quant à Emerson (1962), le pouvoir de l'acteur A sur l'acteur B, c'est le degré de résistance de la part de B qui peut être potentiellement dépassé par A.

Dans ce cas, le pouvoir a une mauvaise réputation. Il représente toute sorte de manipulation, de corruption et d'exploitation. Cependant, il n'en demeure pas moins qu'il est une habileté indispensable à la survie et à l'épanouissement des individus et des organisations.

1.4.3. Le *leadership*

Anglicisme désignant le commandement, la fonction du *leader* qui est le chef ou la personne en vue dans une organisation (Dictionnaire Universel, 2012).

Le *leadership* tend à définir une capacité à conduire des personnes ou des organisations pour atteindre des objectifs. Le *leadership* est associé à l'aura reconnue à une personne ou un groupe de personnes dans son aptitude à motiver, impliquer, impulser, guider, inspirer et influencer son entourage. Le terme *leadership* n'a pas de traduction en français. Il désigne les comportements que l'on peut reconnaître à celui qui assure la « fonction du leader ».

Le *leadership* selon Collerette (1991) se définit comme suit : ''la capacité d'influencer dans le sens que l'on désire, sans avoir à recourir aux punitions et récompenses institutionnelles. C'est aussi la capacité d'obtenir, que les autres adhèrent volontairement aux positions que l'on adopte ou aux propositions que l'on émet''.

D'une manière générale, il peut être défini comme la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres. Avoir du leadership, c'est exercer une influence positive sur l'institution.

Ici, le *leadership* est l'art de diriger qui a un impact considérable à la fois sur la performance des hommes dans l'organisation et sur la productivité elle-même.

1.4.4. Fonctionnement

Quant au fonctionnement, il se rapporte au fait de fonctionner, à la manière dont un ensemble (groupe, structure, organisation, Etat, …) fonctionne, c'est-à-dire à la manière dont il marche, dont il se déroule correctement.

1.4.5. Organisation

Selon Le Robert (2012), c'est la manière dont un ensemble ou un groupe est structuré et qui se propose des buts déterminés.

La conception de l'organisation est le processus par lequel le management prévoit et détermine la structure et la forme du système de communication, d'exercice de l'autorité et de répartition des responsabilités, qui permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

1.5. Etat de la question

Comme le signale Guidère (2004), aucune recherche ne peut émaner du néant, mais elle s'inscrit nécessairement dans le prolongement des études antérieures sur la problématique abordée.

De ce point de vue, il est important de se référer aux connaissances déjà élaborées en matière d'impact du leadership sur la performance des organisations.

1.5.1. Qualités d'un leader

Duluc (2003) estime que les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance du capital intellectuel et humain. La coopération entre les acteurs au sein d'équipes pluridisciplinaires, transversales ou en mode projet est devenue centrale. Dans ce contexte où l'humain est le pivot de l'évolution des organisations, le *leadership* et la confiance sont deux vecteurs qui permettent de développer le capital humain.

La confiance est au cœur des enjeux personnels et organisationnels. Elle repose sur des fondements rationnels et émotionnels, sur des échanges contractuels et affectifs. Le leader est pleinement concerné par ces aspects. Pour devenir un *leader*, la clé est

de se connaître soi-même, d'être conscient de ses forces, de ses faiblesses et de comprendre les autres. Le développement du *leadership* est un processus de développement de soi.

Il continue en disant que l'enjeu du leadership et de la confiance ne se situe plus seulement dans la maîtrise de techniques et de savoir-faire managériaux rationnels. Bien sûr, il convient toujours de connaître son métier, les techniques, la gestion, la stratégie et bien d'autres savoirs. Mais la capacité à entraîner les autres avec soi, à leur donner envie d'avancer constitue un plus qui fait la différence. Mais cela ne se résume pas à une vision bien communiquée, il y a encore un autre plus. Il consiste à bien comprendre les hommes, leurs motivations profondes et à tisser avec eux des relations humaines plus riche. Cette évolution suppose des leaders capables de s'affirmer pleinement.

Carnegie (1995) quant à lui, pense que les relations humaines sont probablement le problème le plus important à résoudre, particulièrement dans les affaires. La réussite d'une organisation est due pour 15 % aux compétences techniques et pour 85 % aux compétences humaines, à la personnalité et aux qualités de *leader*.

Hell Riegel, Slocum et Woodan (2001) montrent que la qualité du leadership a toujours et sera probablement toujours un élément important pour les organisations.

Le leadership est donc le processus qui consiste à donner une vision des choses à autrui et à pouvoir traduire cette vision dans la réalité et l'y maintenir. Les façons dont les leaders tentent d'influencer les autres dépendent en partie du pouvoir dont ils disposent et de leur talent. Les leaders peuvent s'appuyer sur cinq modes de pouvoirs correspondant à autant de sources : leur légitimité, leur droit de récompenser, le droit de contraindre, le respect qui leur est dû et la compétence dont ils font preuve.

Les outils du leader, ce qui aide les dirigeants à devenir plus efficaces, c'est leur capacité de voir plus loin, la détention du pouvoir, la maîtrise de la communication et la compréhension qu'ils manifestent envers ceux qui travaillent avec eux.

Ils ont expliqué deux méthodes pour définir les leaders :

- **Méthode de trait de caractère** qui met l'accent sur les qualités personnelles des leaders et attribue la réussite d'un dirigeant à ses qualifications, talents et les caractéristiques personnelles. Toutes fois cette méthode est incapable de signifier pourquoi certaines personnes échouent et d'autres réussissent dans leurs rôles de direction.
- **Méthode du comportement** qui privilégie les actions des leaders et non leurs traits personnels. Ils se sont penchés sur deux aspects que présente le comportement d'un leader : les capacités d'initiation de celui-ci et la considération dont il fait montre envers ses collaborateurs et sur la manière dont il influence la prestation fournie par son personnel. Toutefois beaucoup d'études indiquent qu'il convient de prendre également en compte la situation dans laquelle le leader agit.

1.5.2. Du pouvoir dans le fonctionnement de l'organisation

Dayan (2004) dit que les jeux du pouvoir sont essentiels au bon fonctionnement d'une organisation. Ce sont eux, en effet, qui assurent le respect des mécanismes de coordination et le suivi quotidien des méthodes de spécialisation des taches. Sans l'ascendance de certains niveaux hiérarchiques ou certaines fonctions, sans légitimité de l'autorité du sommet stratégique ou des différents managers, aucune organisation ne peut correctement remplir sa tâche.

Pour autant, les phénomènes de pouvoir perturbent également le fonctionnement normal de l'organisation, et font qu'elle ne se comporte généralement pas comme ses concepteurs l'avaient prévu. Il est naturel que certains individus ou certains groupes cherchent à s'opposer aux autorités officiellement en place, voire tentent de dominer tout ou partie de l'organisation, au détriment des mécanismes de spécialisation et de coordination sensés réguler les comportements.

Ce double rôle du pouvoir, à la fois moteur et perturbateur, en fait l'un des aspects les plus fondamentaux du management. Là réside d'ailleurs la différence profonde entre le manager et le joueur d'échecs : aux échecs, les pièces n'ont pas la volonté de contester les décisions du joueur, voire l'ambition de prendre sa place.

C'est une des raisons pour lesquelles il ne suffit pas d'être un excellent technicien pour faire un bon management. Il convient également d'exceller dans l'art difficile de la politique du leadership.

C'est pourquoi Croizier et Friedberg (1977) disent que le phénomène du pouvoir est simple et universel, mais le concept de pouvoir est fuyant et multiforme.

Kets (2002) découvre un paradoxe dans la littérature sur le leadership. D'un côté un grand nombre d'ouvrage révèlent un cynisme grandissant à l'égard de la vie dans l'entreprise. Ils offrent des conseils éclairs pour survivre dans la jungle des organisations. De l'autre, on remarque la réaction opposée, ils tentent de trouver un sens dans un monde de plus en plus déroutant.

Et à une époque où beaucoup aimeraient croire que les bonnes intentions suffisent pour réussir. Il rappelle que le véritable leadership est une vocation exigeante pour laquelle les futurs leaders doivent mobiliser ce qu'ils ont de meilleur et de plus fort en eux. Pour lui, un grand leader est d'abord un esprit ouvert, indépendant. C'est ensuite une personne qui sait border les problèmes de face et qui ne recule pas devant la difficulté ni devant la tâche ingrate. C'est enfin quelqu'un qui se donne une ligne de conduite avec ses collaborateurs.

Il dit que le vrai leader sait que c'est à lui d'y répondre, de savoir ce qu'il doit faire sur les plans pratiques et moral. Pour lui, il n'existe pas de recette miracle pour devenir un leader efficace et encore moins un bon leader. Mais il donne 15 principes qui aident à affranchir du conformisme ambiant et avoir le courage d'expérimenter de nouvelles voies. Amar (2000) démontre dans son ouvrage que le travail, entre servitude et capacité de transformer le monde, est une préoccupation majeure de notre époque. Dans quelle direction la nouvelle économie, celle des réseaux et des technologies nous entraîne-t-elle ? Comment la rendre humaine et non pas aliénante ?

3.500 ans après Moise et Pharaon, le débat reste d'actualité : si les pyramides ont quitté les bords du Nil pour s'installer dans les organigrammes, elles assujettissent toujours ceux qui y travaillent ; et si la marche à travers le désert a été remplacée par

le dépassement de soi, les hommes aspirent toujours à leur accomplissement. Elle dit que notre culture nous transmis deux archétypes du management, Pharaon et Moïse.

Le premier, certain de sa puissance et de son omniscience, asservit, comptabilise, conquiert, monopolise. Le second fait sortir les personnes de leurs prisons intérieures, transmet du sens, cherche l'action juste. Lorsque l'ego laisse un peu de place à autrui, c'est une étincelle d'humanité qui se perpétue en lui. Il n'est pas demandé à chacun d'être Moïse, mais de devenir lui-même.

Il y a un leadership possible : celui de l'homme verticalisé, qui se met et met autrui sur une voie d'accomplissement. Le leader a une responsabilité civilisatrice.

Cette femme interpelle les dirigeants, tout en disant qu'il n'y a plus de place dans le monde actuel pour les pharaons, ils se trompent d'époque. Selon Amar, gérer les hommes selon la structure pharaonique est un anachronisme par rapport aux évolutions technologiques et aux besoins de pro-activité des marchés, des clients et des actionnaires.

Elle poursuit que le manager sera payé pour être ni privé, ni cloné, ni administrateur, ni gestionnaire de boite d'outils. Celui qui sera recherché dans un monde en réseau, c'est l'homme, avec ses qualités morales psychologiques et psychiques, avec sa puissance intérieure.

Gordon (2005) insiste sur la différentiation entre les besoins du leader et de l'entreprise et ceux des membres de son équipe puis il constate que son défi principal réside dans la satisfaction de ces deux ordres de besoins. Les leaders efficaces sont à la fois des spécialistes des relations humaines, qui savent satisfaire les besoins de leurs collaborateurs et des spécialistes de la productivité et qui savent satisfaire les besoins de l'entreprise.

1.5.3. Types de leadership dans une organisation

Le facteur le plus important pour déterminer la qualité du travail dans une organisation est la manière dont son leader opère. Le leadership comme la vertu, est

difficile à identifier et paradoxalement, il est surtout évident lorsqu'il est absent. Un leader qui n'est pas disposé à utiliser une approche d'équipe ou qui n'a pas les compétences nécessaires pour acquérir un style de management se fondant sur l'équipe, fera capoter toute initiative de renforcement de l'équipe.

La question de style de leadership a été abondamment étudiée par les théoriciens et les praticiens du management des organisations. La question principale posée dans ce domaine est de savoir sur quoi s'exerce le leadership. Quel est le style qu'utilise un chef pour diriger ses collaborateurs, style qui est déterminant dans les réactions et l'efficacité de son travail.

- **Mac Gregor (1960) : Style X et Y**

Des vieilles explications du style de leadership avait été donnée par Mac Gregor. Selon lui, on distingue généralement deux styles de leadership ou de direction : le style X et le style Y.

- ✓ **Du style X**

La supposition à la base du style X est celle selon laquelle la personne moyenne n'aime pas le travail et fera tout pour l'éviter. Elle doit donc être contrôlée de près, dirigée et punie s'il le faut pour qu'elle travaille. Elle n'aime pas avoir des responsabilités. Donc, il faut surveiller ses collaborateurs d'une façon permanente, avoir une conduite autoritaire et ne pas les faire participer aux décisions.

- ✓ **Du style Y**

Selon les suppositions à la base du style Y, la personne moyenne par nature ne déteste pas le travail, celui-ci peut être une source de satisfaction. La personne ne doit pas être contrôlée pour faire des efforts, elle peut se diriger et se contrôler elle-même. Elle s'attache aux objectifs de l'organisation si ses besoins d'actualisation personnelle sont satisfaits. La personne moyenne est disposée à accepter et à rechercher la responsabilité.

Selon Mac Gregor, le style du leadership le plus efficace est celui du style Y. Cette explication des styles de leadership a été utilisée pendant longtemps. Elle implique qu'il faut faire participer les collaborateurs au processus de gestion, leur donner

l'occasion de venir avec leurs propres initiatives et moyens pour qu'ils puissent les mettre en œuvre en vue de satisfaire leurs besoins.

Cette responsabilité ne s'affirme que si l'homme peut se libérer des préjugés traditionnels, des fonctions routinières et des barrières que la société a établies et qui l'ont empêché pendant longtemps de participer activement au processus de développement.

- **Style Z de Ouchi (1981)**

Ce style développé par Ouchi est une référence explicite à la distinction établie par Mac Gregor entre l'homme naturellement fainéant et (théorie X) et l'homme naturellement travailleur (théorie Y). Mais il n'est pas question ici d'analyser les motivations profondes de l'individu. Ce que cherche à démontrer Ouchi, c'est que le problème de la motivation n'existe plus à partir du moment où l'on considère l'entreprise comme une communauté d'homme au travail auquel on peut faire confiance.

L'entreprise Z, l'entreprise idéale, c'est donc une communauté d'égaux qui coopèrent pour atteindre des objectifs communs. Le poids de la hiérarchie, la surveillance tatillonne et le contrôle incessant, apanages des sociétés classiques, n'ont ici plus lieu d'être, et s'effacent pour laisser la place à des valeurs telles que l'engagement, la fidélité et la confiance mutuelle bien plus motivantes.

Dans cette entreprise de fait, un véritable esprit de corps existe, les groupes de travail sont solidaires, la coopération remplace la compétition et les salariés se sentent bien intégrés dans leur firme.

Fainéant ou travailleur, l'homme est naturellement motivé car la firme a enfin pris conscience de la dimension humaine, son importance et sa contribution à l'organisation.

En conséquence, les leaders sont des gens capables de penser et d'agir avec créativité dans des situations non routinières, et qui montrent leur capacité à influencer les actions, les croyances et les sentiments des autres (Doyle, 2001).

1.6. Théories de références

Il s'agit principalement de l'ergonomie organisationnelle et des théories interactionnistes.

1.6.1. Une nouvelle discipline : l'Ergonomie

Le courant de pensée nouvelle à viser l'analyse des conditions de travail dérive de l'ergonomie. Si initialement ce sont les aspects matériels du poste de travail qui ont retenu son attention ; ambiances physiques, caractéristiques dimensionnelles, signaux et commandes, l'ergonomie inclut aujourd'hui, en tentant de les objectiver, des facteurs tels que l'organisation du travail, les communications, l'autonomie au travail.

Cette nouvelle discipline a pu se définir comme traitant de l'ensemble des connaissances permettant d'adapter le travail à l'homme. C'est-à-dire, de concevoir des postes de travail, des installations, des systèmes, où il travaille avec un maximum de confort, de sécurité et d'efficacité (Véronique & *al*., 1982).

Ces connaissances proviennent de disciplines très diverses : physiologie, médecine, psychologie, sociologie : soit des sciences de l'homme, et physique, mécanique, thermodynamique, électricité etc. Soit des sciences de l'ingénieur, appliquées aux machines. Mariage difficile entre la technique et l'humain, mais indispensable puisque c'est la relation harmonieuse entre l'homme, la machine et l'environnement physique et social qui est ici visée.

1.6.2. Théories interactionnistes

Les théories interactionnistes accordent la prédominance à l'interaction entre facteurs internes et externes. L'interaction peut s'opérer par exemple entre deux théories ; la théorie cognitive qui prône les activités mentales et la théorie béhavioriste qui se base sur la relation entre les comportements et ses conséquences important à observer.

CHAPITRE II : CADRE D'ETUDE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Nous avons exposé clairement dans ce chapitre, le cadre de l'étude et la démarche méthodologique adoptée pour effectuer cette étude.

2.1. Cadre d'étude

Il sera présenté de façon brève la commune d'Abomey-Calavi qui est la commune hôte de l'IREEP.

2.1.1. Présentation de la commune d'Abomey-Calavi

Située dans le département de l'Atlantique entre 6°10' et 6°22' de latitude Nord, puis 2°15' et 2°22' de longitude Est, la commune d'Abomey-Calavi, d'une étendue de 5.300 Km^2 s'étend de la côte au Sud à la latitude de Zè au Nord ; elle est limitée à l'Est par les communes de Sô-Ava et de Cotonou, à l'Ouest par les communes de Tori Bossito et de Ouidah.

La commune d'Abomey-Calavi fait partie du bassin sédimentaire côtier de la République du Bénin. Son relief est constitué d'une plaine côtière peu étendue de largeur moyenne de 4 kilomètres. Cette plaine borde l'Atlantique et est composée d'une série de cordons littoraux et de vasières jusqu'à la limite de Godomey.
Abomey-Calavi fut historiquement un démembrement du royaume d'Abomey. Il a été créé par ce dernier afin d'être plus proche du comptoir de Cotonou pour les transactions commerciales.

La commune d'Abomey-Calavi compte soixante-dix (70) villages et quartiers de ville et répartis sur neuf (09) arrondissements que sont : Calavi-Centre, Godomey, Akassato, Zinvié, Ouèdo, Togba, Hêvié, Kpanroun et Golo-Djigbé.
La commune d'Abomey-Calavi compte environ 655.965 habitants avec 321.962 hommes et 334.003 femmes en 2013, prenant ainsi la place de la deuxième commune la plus peuplée du Bénin juste derrière la capitale économique qu'est Cotonou ($RGPH_4$, 2013).

2.1.2. Présentation de l'IREEP

La présentation de l'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP) se fera grâce à son historique, sa fiche signalétique et sa structure organisationnelle.

2.1.2.1. Historique et mission de l'IREEP

L'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP) a été créé en Janvier 2004 au Bénin sous l'impulsion d'un groupe d'enseignants, porté par le Professeur Léonard Wantchékon, suite au constat d'insuffisance de centres de formation d'excellence en Afrique et au Bénin.

A sa création, l'Institut s'est donné pour mission de contribuer à la formation d'une nouvelle génération de chercheurs et de cadres en sciences sociales et d'éclairer par la recherche empirique, les choix de politiques publiques pour un développement durable de l'Afrique en général et du Bénin en particulier.

L'IREEP contribue à la formation d'étudiants africains en Master en Economie Publique et Statistique Appliquée afin de les préparer à la recherche empirique avancée et de leur faciliter l'accès aux filières doctorales. En plus de la formation, l'Institut entreprend des recherches dans plusieurs domaines afférents au développement. L'IREEP a coordonné diverses études dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la gouvernance, de la démocratie, de la criminalité, du fonctionnement des institutions, de la microfinance et dans le domaine du rôle des médias dans la qualité des services publics. Ces projets de recherche sont soit des projets élaborés par l'IREEP, soit des projets entrepris avec des partenaires internationaux ou avec des gouvernements tels que la Banque Mondiale, Freedom from Hunger, Stanford University, Gouvernement de la Cote d'Ivoire, mairies de Porto Novo et de Zagnanado, etc. Il continue d'être sollicité par diverses organisations pour l'utilisation de son expertise à des fins de recherche rigoureuse.

Coordonnateur des pays francophones du réseau Afrobaromètre, l'IREEP conduit des recherches, collecte des informations et dissémine des informations concernant l'opinion des Africains sur la démocratie, la gouvernance, les réformes économiques, la société civile et la qualité de vie des populations.

L'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique s'est donc fixé une double mission de formation et de recherche. Elle s'assigne pour mission d'associer la formation fondamentale de haut niveau en économie politique quantitative à la recherche appliquée en économie du développement. Par le biais d'une coopération active avec les agences gouvernementales, les partis politiques et la société civile ; l'IREEP se propose de mettre les résultats des recherches entreprises en son sein à la disposition des acteurs en mesure d'influencer la qualité de l'offre des services publics. La formation qui se déroule dans des conditions semblables aux conditions d'études des universités européennes et américaines est sanctionnée par un diplôme de Master en Economie Publique et Statistiques Appliquées (MEPSA).

En plus de la formation, l'Institut entreprend des recherches dans plusieurs domaines afférents au développement.

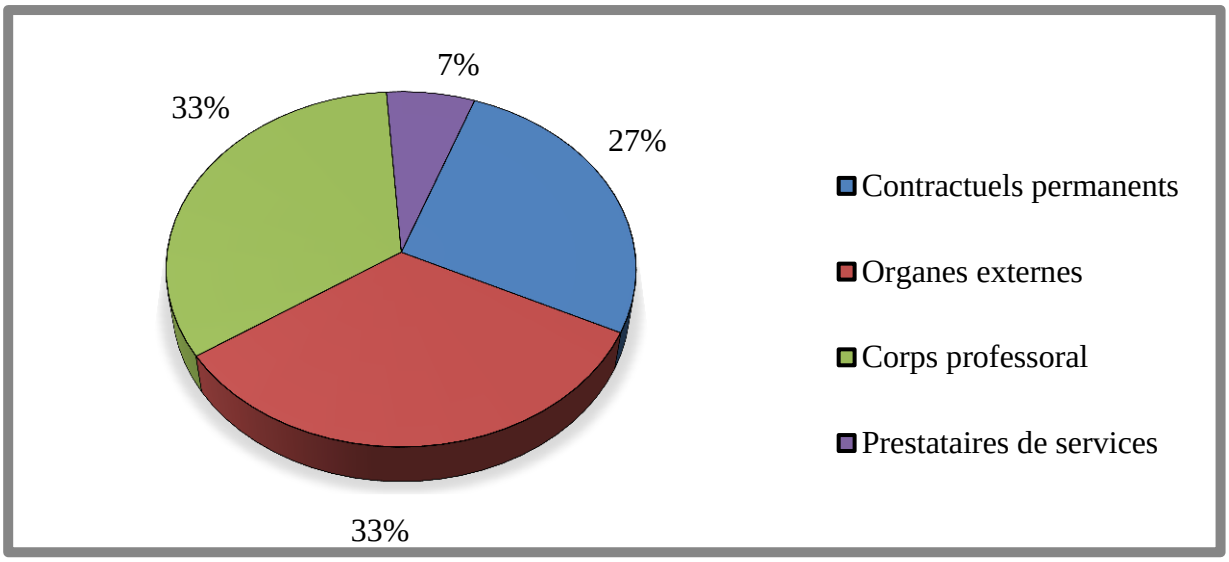
Sa mission peut se résumer à travers les points ci-après :

- éclairer les politiques publiques à travers la collecte, le traitement des données et la dissémination des résultats d'études portant sur la criminalité, la démocratie, la gouvernance, les réformes économiques et la société civile ;
- coordonner les activités dans les pays francophones du réseau Afrobaromètre ;
- vulgariser l'utilisation de la statistique afin que les décideurs politiques, les membres de la société civile, les journalistes se servent moins de l'intuition ou des idées reçues lors des débats ou à l'occasion de la formulation des politiques publiques ;
- proposer son expertise à l'élaboration des politiques publiques et dans la formation des cadres pour le secteur public et privé, en Afrique ;
- dynamiser la recherche empirique en Afrique.

Fidèle à sa vision, sa mission et ses ambitions, l'Institut a formé près de deux cents étudiants Ouest-africains, dans son programme de *Master en Economie Publique et Statistiques Appliquées (MEPSA)* en douze ans d'existence.

2.1.2.2. Effectif et fiche signalétique

L'effectif du personnel de l'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique est de soixante (73) agents toutes catégories confondues au 30 septembre 2016, repartis comme l'indique le graphique suivant.



Graphique 1 : Répartition du personnel de l'IREEP

Source : Documents administratifs IREEP, 2016

Le corps professoral et les organes externes se partagent la majorité du personnel de l'IREEP avec 66 %.

2.1.2.3. Structure organisationnelle de l'IREEP

Elle regroupe généralement les organes et les départements.

- **Les organes**

L'IREEP s'est doté de quatre (04) types d'organes à savoir :

- les Organes Techniques ;
- les Organes Consultatifs ;
- l'Unité de Gestion Administrative ;
- la Direction Générale.

1. Les Organes Techniques (OT)

Ils sont organisés comme suit :

- **le Conseiller Spécial du Directeur Général** qui représente ce dernier en raison de sa position géographique. Il signe les correspondances suivant ses instructions ;
- **le Contrôleur Financier** qui est chargé des vérifications comptables contribuant ainsi à l'exhaustivité et la fiabilité de l'information comptable au niveau interne ;
- **la Cellule de Communication** dirigée par un journaliste-communicateur, il assure la visibilité de l'IREEP.

2. Les Organes Consultatifs (OC)

Ils comprennent :

- le Conseil Scientifique (CS) ;
- le Conseil Pédagogique (CP) ;
- le Conseil des Professeurs (CPR) ;
- le Conseil de Discipline (CD).

3. L'Unité de Gestion Administrative (UGA)

Elle se réunit tous les lundis matins non seulement pour discuter des questions de gestion quotidienne de l'IREEP mais aussi pour faire le compte-rendu hebdomadaire des activités par département et programmer les activités à mener au cours de la semaine qui commence. L'Unité de Gestion Administrative regroupe les responsables de départements et certains chefs services au besoin. Un compte rendu de réunion mis à la disposition de tout le personnel sanctionne ses activités. Cependant, l'Unité de Gestion Administrative ne figure pas dans l'organigramme. En réalité, elle fonctionne à l'image des comités de direction sans en être un.

4. La Direction Générale

La Direction Générale de l'IREEP assure la représentation de l'Institut vis-à-vis des partenaires. Elle met en œuvre les recommandations du Conseil d'Administration. Le Directeur Général est le premier responsable de l'Institut, à qui elle rend compte des activités de l'Institut. Elle met en œuvre les recommandations du Conseil Scientifique en matière de recherche et de formation et lui rend compte. Elle donne les orientations nécessaires en vue de la bonne marche des activités de l'Institut, recherche et suit les financements des activités de l'institut, coordonne toutes les activités de formation et de recherche et financières.

- **Les départements**

Ils sont au nombre de quatre (04) à savoir :

- le Département de l'Administration Générale ;
- le Département de la Formation ;
- le Département de la Recherche ;
- le Département des Ressources Financières et de la Logistique Générale.

1. Le Département de l'Administration Générale

Le Département de l'Administration Générale est l'organe central de l'IREEP. Il est dirigé par une Directrice Administrative (DA). La Directrice de l'Administration Générale assiste le Directeur Général et sous son autorité, elle est chargée du suivi de l'accomplissement des tâches administratives dans tous les domaines d'activité de l'Institut, de la gestion des ressources humaines et de la coordination de toutes les activités relatives à la gestion de l'Institut. Le Secrétariat Administratif intervient au sein de l'Institut dans plusieurs activités depuis la gestion des courriers jusqu'à la tenue de la caisse menues dépenses en passant par la rédaction des correspondances. Ce service bénéficie de l'appui d'un agent de liaison en même temps qu'il gère les Conducteurs de Véhicules Administratifs (CVA) et les agents d'entretien.

2. Le Département de la Formation

Depuis 2006, l'IREEP a mis en place, en partenariat avec l'Université d'Abomey-Calavi, un programme international de Master en Economie Publique et Statistique Appliquée (MEPSA). A travers ce Master, l'Institut dispense une formation théorique et pratique de haut niveau à des étudiants recrutés dans les pays d'Afrique. Cette formation pluridisciplinaire qui dure deux ans vise à outiller les étudiants dans les techniques de pointe de l'application des mathématiques aux sciences sociales et à développer des capacités analytiques nécessaires à la compréhension des enjeux des débats majeurs sur le développement durable et les politiques publiques. La partie fondamentale du MEPSA est constituée d'enseignements de probabilités, statistiques, de mathématiques appliquées, ainsi que d'enseignements de microéconomie et macroéconomie. Un accent particulier est mis sur la méthodologie de l'inférence causale qui permet de tester rigoureusement des hypothèses en utilisant des logiciels de statistiques les plus performants. La formation est complétée par des enseignements rigoureux de politique comparée analytique et d'histoire des sociétés africaines. Grâce à son service de la scolarité qui appuie l'administrateur de la formation, les cours y sont organisés selon les pratiques des universités modernes. Par la présence du département de la formation, les problèmes de compétences sont presque inexistants au département de la recherche. En effet, les produits du MEPSA sont largement utilisés par l'IREEP soit par des recrutements directs ou par des interventions ponctuelles dans les travaux de recherche.

3. Le Département de la Recherche

L'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP) est un des établissements africains les plus actifs en matière de recherche empirique. L'Institut a conduit et conduit en ce moment plusieurs études et enquêtes sur des questions de gouvernance, de démocratie et l'évaluation des politiques publiques. L'IREEP est un partenaire du Réseau Afrobaromètre qui conduit des enquêtes d'opinion sur les questions de gouvernance et de démocratie dans 18 pays Africains. Une place de choix qui se justifie par la qualité des études et recherches que mène l'Institut. Le département de la recherche de l'IREEP apporte également son appui technique aux

structures béninoises et africaines dans le besoin d'études d'impact, études de marchés, etc. Le personnel de la recherche est composé des associés de recherche, des chercheurs séniors, des coordonnateurs de projets, des coordonnateurs d'études commanditées.

4. Le Département des Ressources Financières et de la Logistique Générale

Le Département des Ressources Financières et de la Logistique Générale est chargé de la politique financière de l'Institut et de la gestion rationnelle de toutes les ressources financières. Il comprend trois (03) services à savoir : le service Comptable et Financier, le Service de la Logistique Générale et le Service Informatique.

Après avoir présenté le cadre théorique de la recherche, nous aborderons à présent la méthodologie adoptée pour parvenir aux résultats.

2.2. Démarche méthodologique

La méthodologie adoptée est structurée autour de la recherche documentaire, la nature de l'étude, l'échantillonnage, les variables, la collecte des données, le traitement des données, les difficultés rencontrées, les limites de la recherche et les considérations éthiques.

2.2.1. Recherche documentaire

Cette étape a été un point fondamental dans la réalisation de ce travail. Elle a consisté à recenser et à lire un certain nombre d'ouvrages, d'articles, de rapports, de conventions, de mémoires et de thèses relatifs au sujet abordé afin de mieux saisir les concepts-clés qui s'y rapportent.

Aussi, pour avoir un vaste champ d'étude et vérifier l'état des connaissances et travaux antérieurs, elle nous a permis de faire le point des différentes zones d'approche de notre objet de recherche. Elle s'est déroulée au sein des Bibliothèque de la FLASH et de l'ENAM, de la Bibliothèque Universitaire Centrale et sur l'Internet.

2.2.2. Nature et période de l'étude

Il s'agit d'une enquête de type descriptive et analytique. Et voulant comprendre comment s'exerce le leadership dans le fonctionnement à l'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP), nous avons opté pour une démarche du type hypothético-déductif essentiellement basée sur une approche quantitative et qualitative.

Cette recherche s'est déroulée du 03 novembre au 14 décembre 2016.

2.2.3. Population d'étude

Nos observations ont porté sur l'ensemble du personnel de l'IREEP. A cet effet, notre population mère a été hétérogène, puisqu'elle est constituée de toutes les catégories socioprofessionnelles.

2.2.4. Critères de choix

Est concerné par notre enquête, tout agent de l'IREEP disposant de plus de cinq (05) ans d'ancienneté au moins, être suffisamment informé du fonctionnement de l'Institut ; avoir des notions sur le leadership puis être disponible à se prêter à notre questionnaire.

2.2.5. Echantillonnage

Les techniques d'échantillonnage utilisées dans le cadre du présent travail sont les techniques d'échantillonnages stratifiés et par choix raisonné.

La méthode probabiliste avec le choix raisonné nous a permis de dénombrer les effectifs de chaque catégorie socioprofessionnelle, ce se basant sur les critères d'inclusions. Ainsi, nous avons à interroger trois (03) catégories professionnelles à savoir : le personnel exécutant, le personnel de maîtrise et le personnel cadre.

Le tableau suivant nous résume leurs proportions.

Tableau I : Répartition du personnel enquêtés de l'IREEP en groupes professionnels

Catégories socioprofessionnelles	Effectifs	Pourcentage (%)
Agents d'exécution	20	50
Agents de maîtrise	10	25
Cadres	10	25
Total	**40**	**100**

Source : Données du terrain, 2016

Sur un ensemble de 73 agents constituant la population-mère, 40 personnes ont étés enquêtées ; soit un seuil de représentativité de 55 %.

2.2.6. L'enquête

Le choix de mener des entretiens auprès des membres de la direction de l'organisation d'une durée d'une heure et demie (1h30) au plus est guidé par notre unité d'analyse qui est la relation (Dyer et Singh, 1998). Cette unité permet de considérer la triade (Organisation, Chef, Personnel).

Aussi, avons-nous pu effectuer la triangularisation en ayant accès à des documents d'entreprise et également par une phase d'observation sur le site.

L'enquête comporte les techniques de collecte des données que sont : l'entretien et l'observation.

2.2.6.1. Le questionnaire

Le questionnaire a été conçu par rapport aux problèmes spécifiques identifiés. Nous avons travaillé avec des questions fondamentales qui nous ont permis de manière directe, de vérifier les hypothèses.

2.2.6.2. L'entretien

Il s'est donc agi au niveau de ces entretiens de repérer les personnes ressources, et de croiser les informations obtenues avec celles fournies par les autres acteurs. Ces entretiens ont eu lieu avec les responsables des bureaux d'administration et les agents à divers niveaux.

2.2.6.3. L'observation

Elle nous a permis d'améliorer notre connaissance du milieu professionnel. Pour des raisons d'efficacité, nous avons procédé par l'observation participante. Dans un premier temps, elle nous a permis d'apprécier la manière dont notre cible travaille, les conditions dans lesquelles, elle exerce ses activités et l'état des lieux du travail, etc.

Dans un second temps, elle a porté sur un certain nombre de points relatif aux impacts du style du leader sur l'organisation ; qui ont fait objet de constat au cours de la recherche.

2.2.7. Traitement des données

C'est la méthode manuelle de traitement des données qui a été utilisée. Après le dépouillement des questionnaires et la collecte des statistiques, les informations obtenues ont été classées en fonction des variables retenues, puis analysées en nous basant sur la théorie de la conception systémique (Gregory Bateson 1952-1962) dont les principes sont :

- l'interdépendance des éléments du système ;
- l'interaction entre les éléments du système ;
- la totalité du système.

Aussi, les logiciels Word et Excel 2010 ont été utilisés respectivement pour la saisie (texte) et la réalisation des graphiques.

2.2.8. Difficultés rencontrées et limites de la recherche

Un certain nombre de difficultés ont freiné l'évolution normale de notre étude. L'administration des questionnaires d'enquêtes dans les différentes directions n'a pas été facile dans la mesure où nous n'avons pas toujours accès direct aux bureaux de certains agents cadres, sous prétexte qu'ils sont absents. Certains questionnaires ont été déposés au secrétariat par demande du secrétaire, pour favoriser la distribution. Mais cette possibilité, loin d'accélérer l'administration des questionnaires, a plutôt retardé l'entrée en possession des questionnaires par le personnel.

Nous notons la réticence de certains agents d'exécution à nous livrer des renseignements. A cela s'ajoute l'accès difficile à certains documents administratifs et statistiques susceptibles de nous fournir des renseignements fiables. Les responsables capables de nous fournir ces documents évoquent l'idée de « secret professionnel ». La plupart des questionnaires ont mis du temps pour être remplis par certains agents dont le principal argument évoqué est le manque de temps.

Néanmoins, nous avons abouti à des résultats probants qui seront présentés dans le chapitre III.

CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

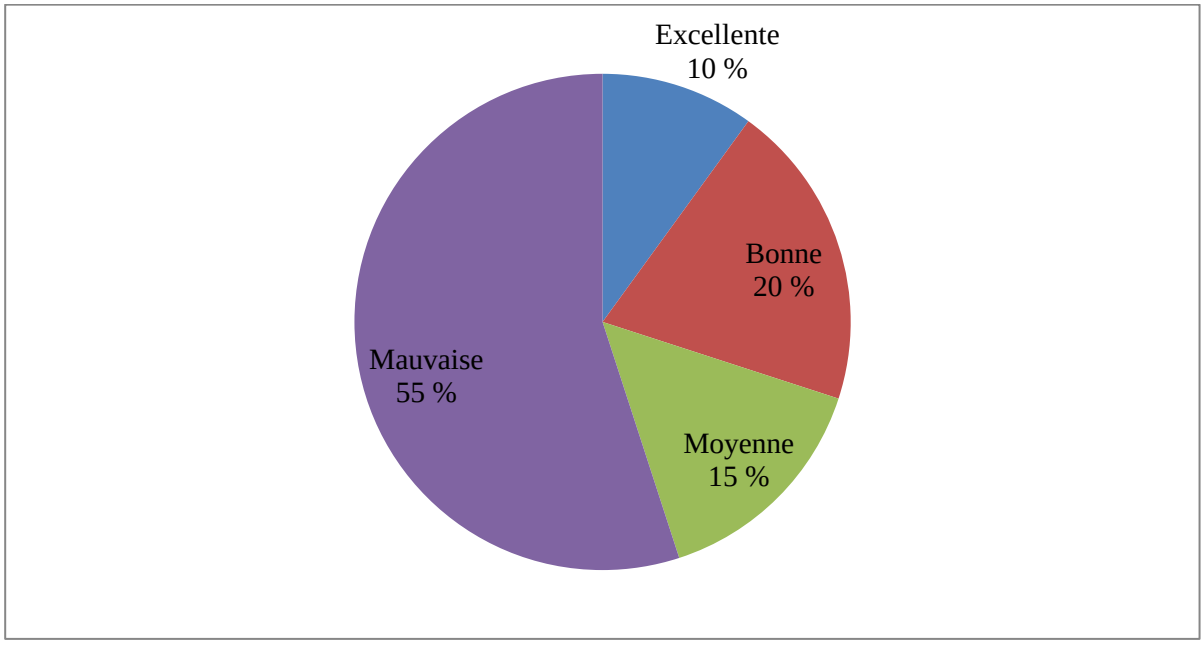
Dans ce dernier chapitre, nous allons présenter et analyser les données recueillies puis faire les recommandations.

3.1. Présentation des résultats d'enquêtes

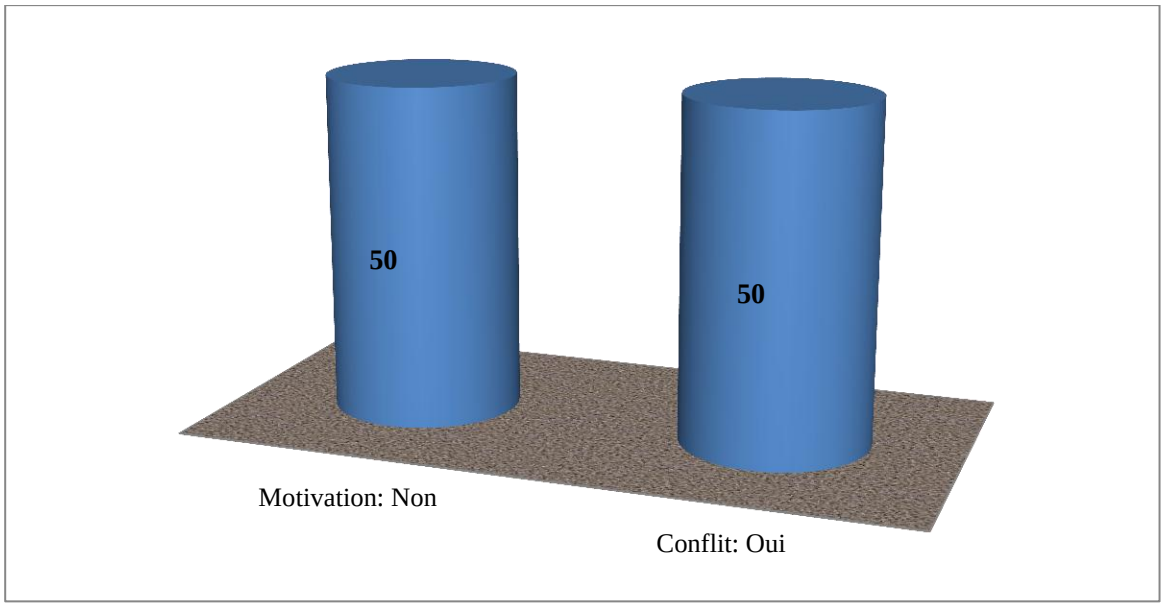
Nous allons présenter dans ce paragraphe, les résultats de nos enquêtes par questionnaires auprès des trois groupes professionnels que constitue l'organisation. Les résultats sont présentés sous forme de tableaux et de graphiques puis ensuite analysés.

3.1.1. Résultats d'enquête des agents d'exécution

Ces données regroupent la qualité des relations des agents d'exécution avec leurs chefs hiérarchiques, le type de collaboration avec les chefs, les conditions de travail, l'état de la motivation et les types de promotion et de recrutement. Elles regroupent les graphiques 2 à 11. L'analyse et l'interprétation des graphiques a été faite de façon groupée à la fin du graphique 11.

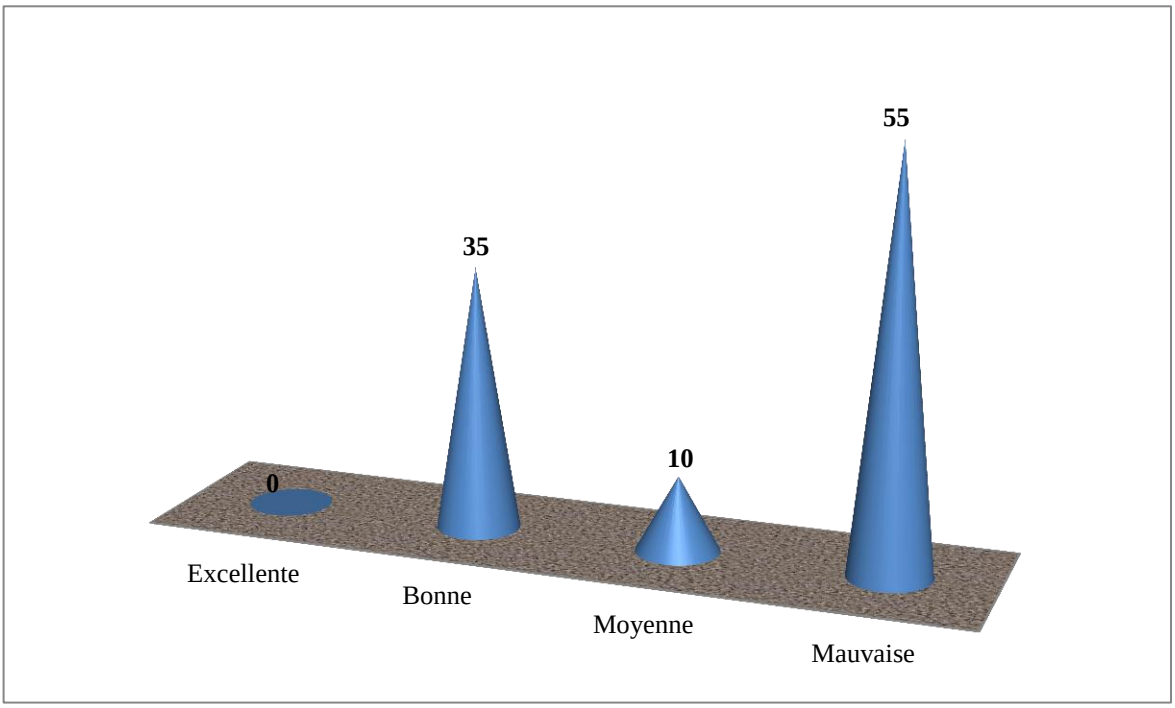


Graphique 2 : Qualité des relations des agents d'exécution avec leurs chefs hiérarchiques
Source : Données de terrain 2016



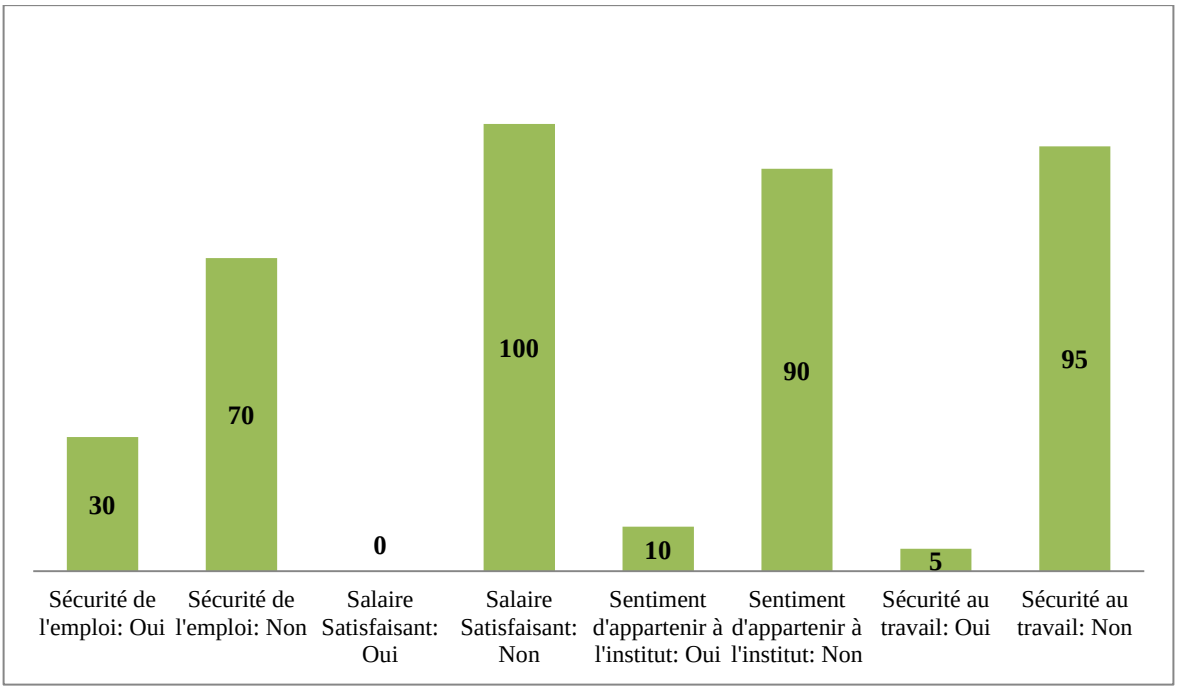
Graphique 3 : Si la collaboration avec les chefs est source de motivation ou de conflit ?

Source : Données de terrain 2016

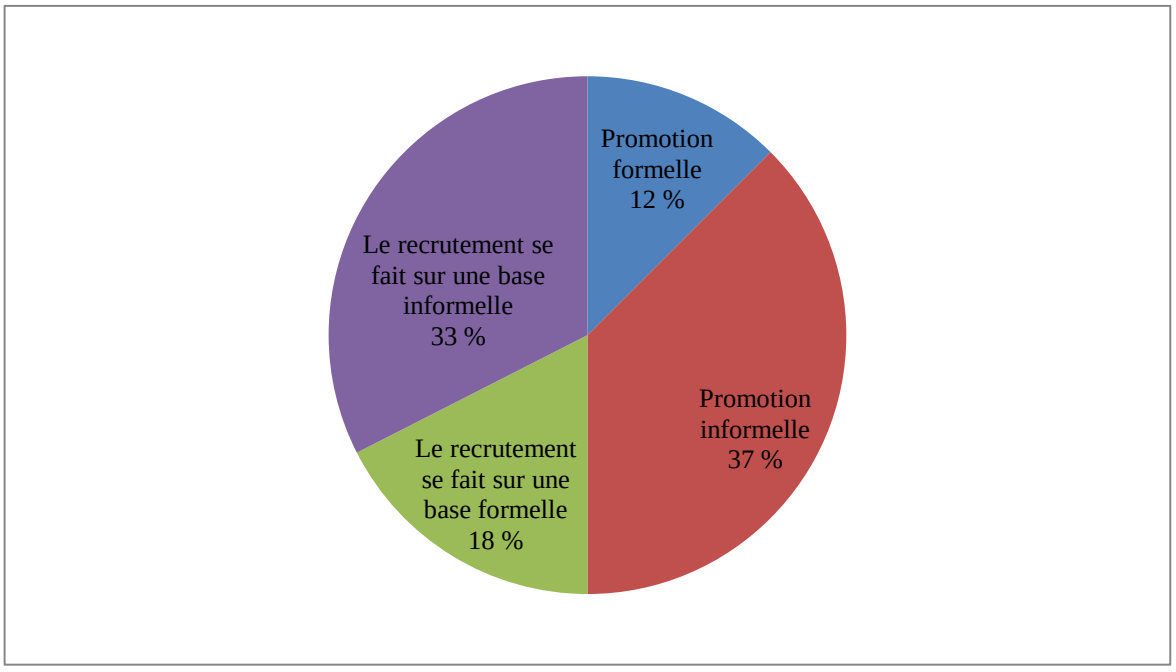


Graphique 4 : Conditions de travail des agents d'exécution

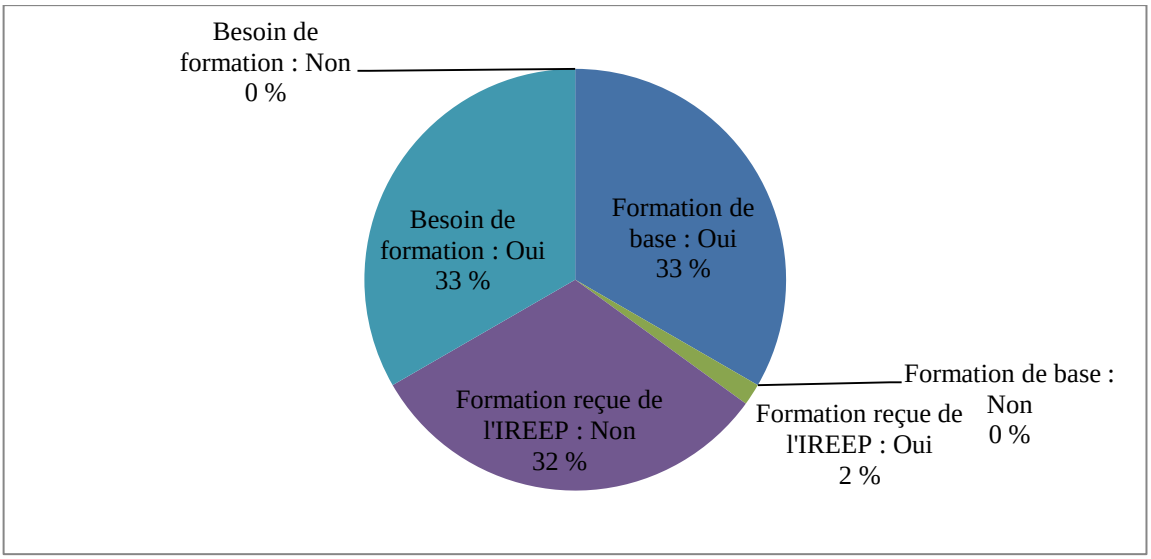
Source : Données de terrain 2016



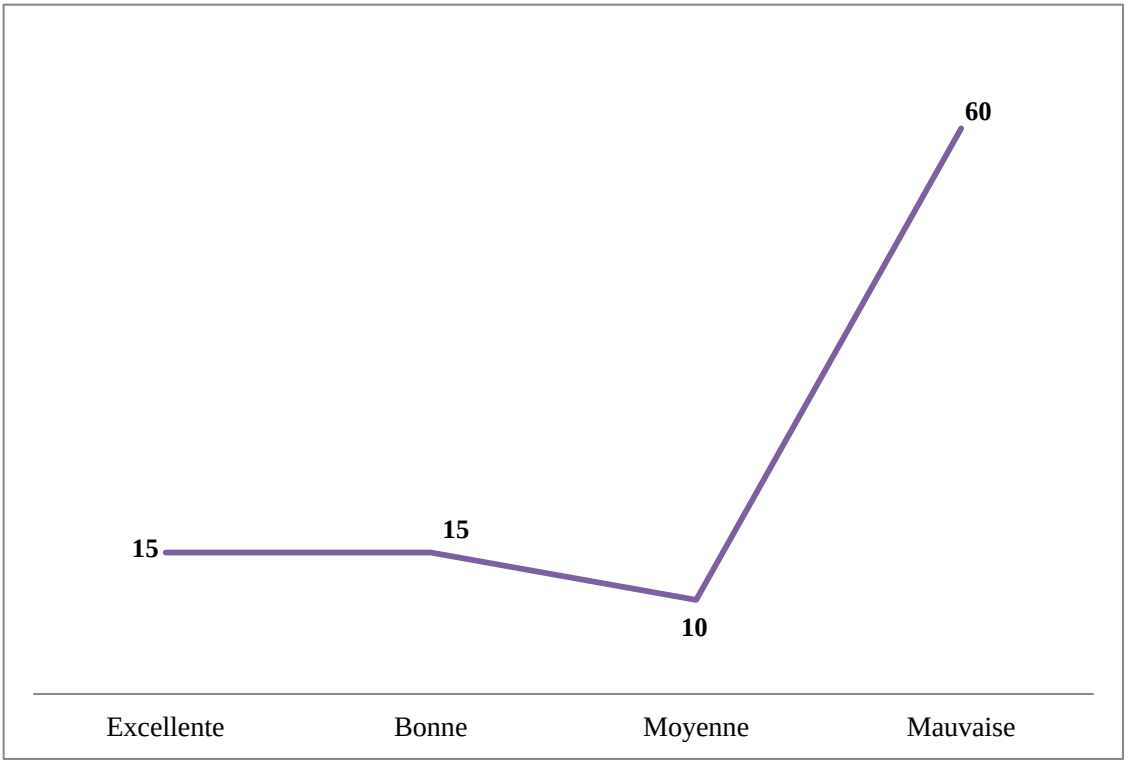
Graphique 5 : Etat de la motivation des agents d'exécution
Source : Données de terrain 2016



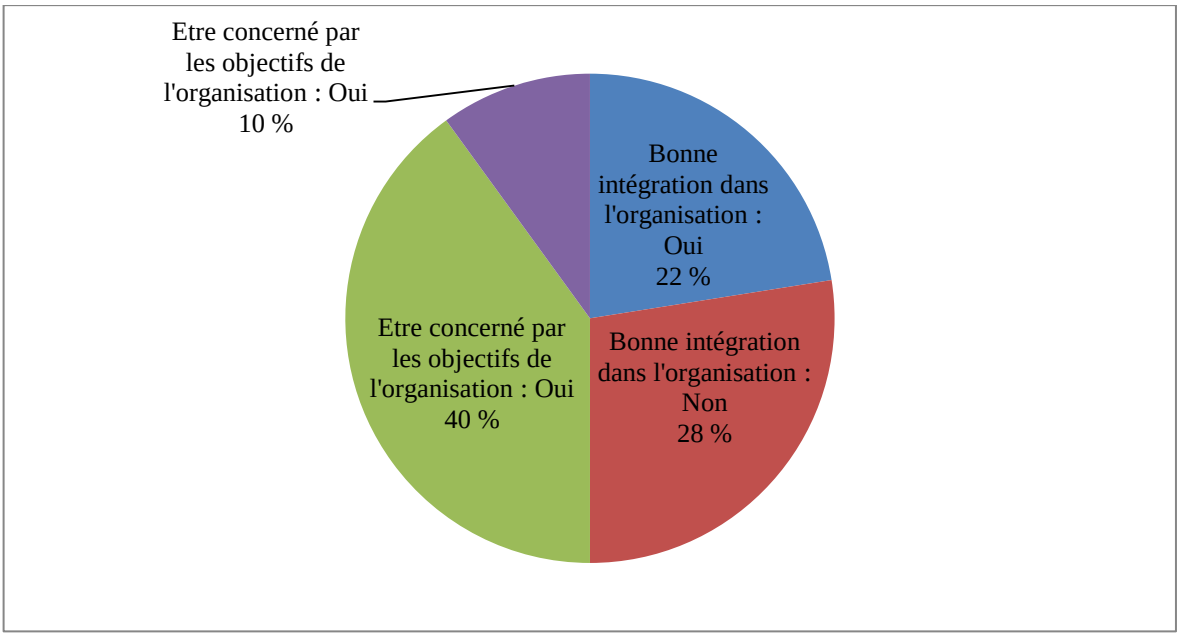
Graphique 6 : Comment se fait la promotion et le recrutement au niveau des agents d'exécution ?
Source : Données de terrain 2016



Graphique 7 : Etat des lieux de la formation des agents d'exécution
Source : Données de terrain 2016

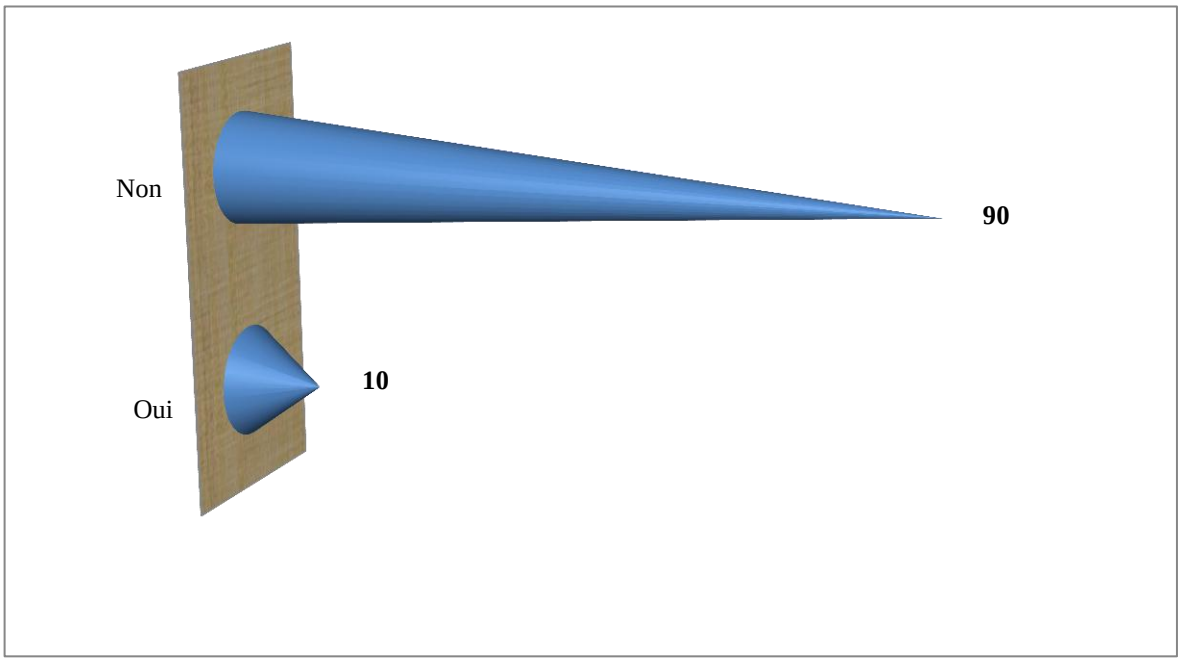


Graphique 8 : Qualité de communication des agents d'exécution avec leurs hiérarchies
Source : Données de terrain 2016



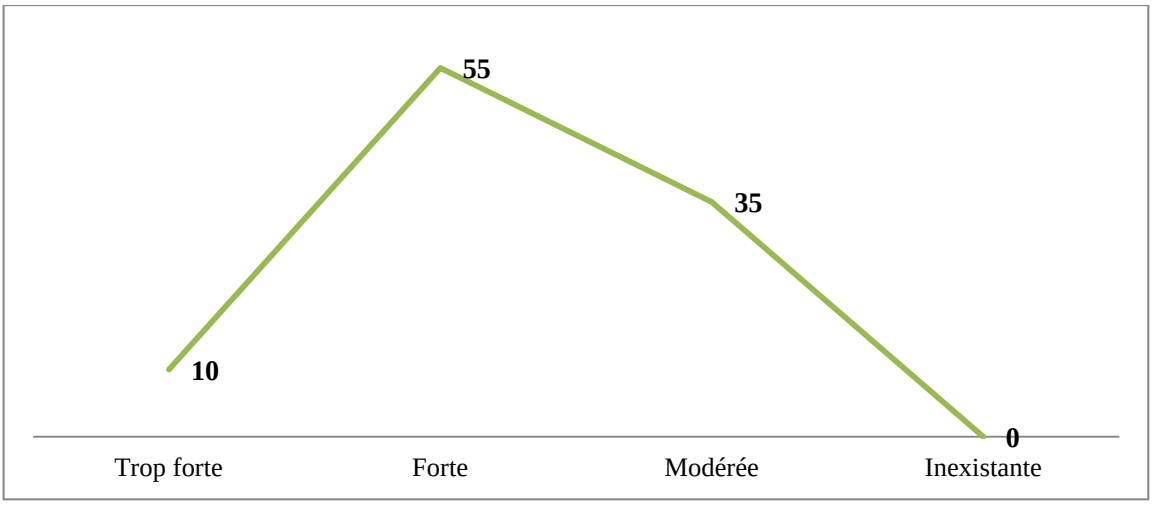
Graphique 9 : Si l'intégration est bien faite et être concerné par les objectifs de l'organisation

Source : Données de terrain 2016



Graphique 10 : Possibilité de donner son avis sur l'organisation

Source : Données de terrain 2016



Graphique 11 : Force de l'autorité sur les agents d'exécution

Source : Données du terrain, 2016

Les données des graphiques 2 à 11 nous montrent globalement qu'au niveau des agents d'exécution, le besoin de formation est exprimé à 100 % et que les conditions de travail et de rémunération, de sécurité au travail ne permettent pas à ces employés de s'épanouir professionnellement soulignés respectivement par 55 %, et 95 % des agents d'exécution interrogés. Egalement, la promotion et le recrutement sont faits sur une base informelle dénoncés respectivement par 75 % et 65 % des agents interrogés. La collaboration de ces agents avec leurs chefs est source de démotivation et conflit (100 % des agents le souligne) ce qui présage de la qualité de la communication entre ces agents et leurs chefs hiérarchiques et du climat social morose au sein de l'institut.

55 % estime la forte autorité exercée sur eux par leur chef hiérarchique et 35 % parlent d'autorité modérée. Les 10 % qui disqualifient leur chef hiérarchique, estiment qu'un chef commande pour collaborer et non pour abuser de son pouvoir. Ce qui présage de la mauvaise qualité des relations avec leurs chefs hiérarchiques soulignés par 55 % des agents interrogés.

3.1.2. Résultats d'enquête des agents de maîtrise

Le tableau II résume l'ensemble des données étudiées auprès des agents de maîtrise.

Tableau II : Récapitulatif des avis des agents de maîtrise

Quelques Composante des questionnaires		Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Formation de base		Oui	9	90
		Non	1	10
Formation reçue de la part de la structure		Oui	3	30
		Non	7	70
Besoin de formation		Oui	10	100
		Non	00	00
Fonction de commandement		Oui	10	100
		Non	00	00
Travail en collaboration avec le chef		Oui	80	100
		Non	00	00
Délégation de pouvoir		Oui	3	30
		Non	7	70
Climat social		Excellente	1	10
		Bonne	2	20
		Mauvaise	7	70
Etre concerné par les objectifs de l'institut		Oui	9	90
		Non	1	10
Possibilité de donner son avis sur les objectifs de l'entreprise		Oui	2	20
		Non	8	80
Peut-on améliorer l'éthique de l'IREEP ?		Oui	8	80
		Non	2	20
La force du pouvoir		Trop fort	5	50
		Fort	4	40
		Modéré	1	10
		Inexistant	00	00
Importance de l'honnêteté, équité et confiance		Sans importance	1	10
		Peu importante	2	20
		Très importante	7	70
Le recrutement se fait sur une base		Formelle	3	30
		Informelle	7	70
La qualité de la communication		Excellente	00	00
		Bonne	1	10
		Moyenne	2	20
		Mauvaise	7	70
Eléments de motivation	Sécurité de l'emploi	Oui	3	30
		Non	7	70
	Salaire satisfaisant	Oui	2	20
		Non	8	80
	Sentiment d'appartenir à l'institut	Oui	7	70
		Non	3	30
	Sécurité au travail	Oui	00	00

Conditions de travail		Non	10	100
		Excellente	00	00
		Bonne	1	10
		Moyenne	3	30
		Mauvaise	6	60
Promotion		Formelle	3	30
		Informelle	7	70
Collaboration avec les chefs est source de :	Motivation	Oui	2	20
		Non	8	80
	Conflit	Oui	8	80
		Non	2	20
Prise en compte des avis par les directions		Très	00	00
		Souvent	00	00
		Rarement	9	90
		Jamais	1	10

Source : Donnée du terrain, 2016

Du tableau II, il ressort que les agents de maîtrise exercent une fonction de commandement et travaille en collaboration avec le chef. Ils ont besoin de se faire former davantage pour être plus efficace au poste. Tous, ont exprimé ce besoin, soit 100 % des agents.

100 % des agents estiment également travailler dans une bonne collaboration avec leur chef. Mais, 70 % parlent d'un mauvais climat social au sein de l'entreprise et 70 % soulignent qu'ils ne délèguent pas leur pouvoir alors que 30 % des agents de maîtrise souhaitent une amélioration dans la délégation de pouvoir pour favoriser la déconcentration des pouvoirs et du processus décisionnel.

De même, les conditions de travail, de rémunération, de sécurité de l'emploi, de promotion, de recrutement, de communication sont insuffisamment exprimées respectivement par 60 %, 80 %, 100 %, 70 %, 70 % et 70 % des agents.

3.1.3. Avis exprimés par les cadres de l'IREEP

Le tableau III ci-dessous nous résume les informations recueillies auprès des agents cadres.

Ce tableau nous montre globalement l'inexistence d'un système de formation continue au sein de l'IREEP souligné par 60 % des cadres ; de mauvaises conditions

de travail, de rémunération, de sécurité de l'emploi exprimés respectivement par 70 %, 70 %, 70 % des agents cadres interrogés.

100 % ont exprimé leur besoin de formation qu'ils considèrent comme un outil de développement qui accompagne les changements au sein des entreprises. Ils accordent actuellement une place peu importante à l'exercice du leadership exprimé par 60 % des agents enquêtes et ne consultent pas leurs subordonnés avant de prendre une décision soulignés par 80%.

50 % des cadres délèguent rarement le pouvoir et 40 % ne le font jamais. Ce qui montre une centralisation du pouvoir et du processus décisionnel. Les conditions de travail, de rémunération, de sécurité de l'emploi, de sécurité du travail sont mauvaises exprimés respectivement par 70 %, 70 %, 70 % et 100 %. Ce qui présage d'un climat social morose et d'une démotivation du personnel ; source de conflit au sein de l'institut soulignés par 80 % des cadres questionnés.

Tableau III : Récapitulatif des impressions des agents cadres

Composante des questionnaires	Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Formation de base	Oui	8	80
	Non	2	20
Formation reçue de l'IREEP	Oui	3	30
	Non	7	70
Besoin de formation	Oui	10	100
	Non	00	00
Place accordée au leadership à l'IREEP	Sans importance	3	30
	Peu important	6	60
	Très important	1	10
Consultation de vos subordonnés avant une décision	Oui	2	20
	Non	8	80
Délégation de pouvoir	Rarement	5	50
	Souvent	1	10
	Jamais	4	40
Partage de vision avec les collaborateurs	Rarement	00	00
	Souvent	10	100
	Jamais	00	00
Relation avec les subordonnées	Excellente	00	00
	Bonne	2	20

		Mauvaise	8	80
Le recrutement se fait sur une base		Formelle	3	30
		Informelle	7	70
Promotion		Formelle	4	40
		Informelle	6	60
Collaboration avec les subordonnées est source de :	Motivation	Oui	2	20
		Non	8	80
	Conflit	Oui	8	80
		Non	2	20
La qualité de la communication avec les autres		Excellent	0	00
		Bonne	1	10
		Moyenne	3	30
		Mauvaise	6	60
Elément de motivation	Sécurité de l'emploi	Oui	3	30
		Non	7	70
	Salaire satisfaisant	Oui	3	30
		Non	7	70
	Sentiment d'appartenir à l'IREEP	Oui	10	100
		Non	00	00
	Sécurité au travail	Oui	00	00
		Non	10	100
	Conditions de travail	Excellente	00	00
		Bonne	1	10
		Moyenne	2	20
		Mauvaise	7	70
Existence d'un système de formation continue		Oui	4	40
		Non	6	60

Source : Données du terrain, 2016

3.2. Analyse, interprétation des résultats et vérification des hypothèses de la recherche

Cette section vise, l'analyse, l'interprétation des résultats par catégories socio professionnelles mais également à la vérification des hypothèses de la recherche. Les résultats sont alors analysés, interprétés et vérifiés par groupe professionnel.

3.2.1. Analyse et interprétation des résultats des agents d'exécution et vérification de la première hypothèse de recherche

Si l'exigence de la compétence s'impose pour un dirigeant qui se veut leader, il n'en demeure pas moins que l'on recherche au niveau des collaborateurs une qualification, une formation qui leur permettent d'atteindre la performance attendue.

100 % de nos enquêtés ont une formation de base requise pour les postes occupés.

5 % des agents d'exécution enquêtés ont reçu une formation de la part de la structure contre 95 % qui sont toujours dans l'attente ce qui affecte le rendement de l'institut.

Les besoins de formation de cette catégorie professionnelle sont évalués à 100 %. Ce résultat traduit l'intérêt que ces agents accordent à la formation qui leur permettra à coup sûr d'atteindre rapidement les objectifs qui leur sont assignés.

55 % des agents déclarent avoir une mauvaise relation avec leur chef hiérarchique et 50 % estiment avoir une bonne relation avec leurs collègues de la même catégorie professionnelle contre 35 % qui estiment avoir une mauvaise relation avec eux. Les relations sont plus excellentes chez une minorité : 15 % avec les collègues et 10 % avec les chefs hiérarchiques.

100 % des agents interrogés estiment que la collaboration avec leurs chefs est une source de démotivation et de conflit. Par contre, ils se sentent concernés par les objectifs de l'organisation soulignés par 80 % de nos enquêtés.

Toutefois, 90 % n'ont pas la possibilité de donner leurs avis sur la structure ce qui prouve que les responsables hiérarchiques ne tiennent pas compte de leur avis dans la gestion de l'institut. Mieux, cette catégorie d'agent n'a pas accès aux prises de décision et n'a jamais été consultée pour donner leur avis sur le fonctionnement de l'institut.

Egalement, une proportion non négligeable de 55 % estime la forte autorité exercée sur eux par leur chef hiérarchique et 35 % parlent d'autorité modérée. Les 45 % qui

disqualifient leur chef hiérarchique, estiment qu'un chef commande pour collaborer et non pour abuser de son pouvoir. Mieux, les collaborateurs doivent être considérés comme des producteurs de la richesse et comptés aux yeux de leur chef qui devraient travailler pour cette production, non comme un tyran, mais comme un responsable hiérarchique.

De nos entretiens avec ces agents, il ressort que certains responsables hiérarchiques font abstraction de certaines règles élémentaires de gestion des ressources humaines. Ils créés non seulement une séparation entre les exécutants et eux, par manque de contact direct, mais aussi par une mauvaise qualité de la communication. 60 % des agents interrogés soulignent la mauvaise communication entre eux puis ensuite ces agents et leurs chefs hiérarchiques. 15 % seulement parlent d'une excellente communication. Ce qui montre les faiblesses notoires au niveau de la qualité de la communication au sein de l'IREEP.

La question de la motivation qui constitue un élément stratégique dans la chaîne de développement des entreprises est soumise à l'interrogatoire des agents. Parmi les éléments de motivations proposées au choix de nos enquêtés, tous ont obtenu un pourcentage assez élevé. Il s'agit de la sécurité de l'emploi, du salaire, du sentiment d'appartenance à l'institut, des conditions de travail et de la sécurité au travail. Tous ces éléments de motivation sont les plus recherchés par ces agents.

100 % des agents ne sont pas satisfaits de leur salaire et veulent une augmentation de leur salaire, 95 % recherche la sécurité au travail, 90 % estiment n'appartenir pas à l'institut pourtant ils y travail, 70 % pensent que leur emploi n'est pas sécurité. Ils veulent une stabilité, une durabilité de l'emploi et du revenu ; puis enfin 55% de ces agents interrogés travaillent dans de mauvaises conditions de travail caractéristique d'une mauvaise ambiance de travail. De même, la promotion et le recrutement sont faits sur une base informelle exprimés respectivement par 75 % et 65 % des agents, favorisant l'avance et le recrutement non pas au mérite mais sur la base du clientélisme, de la cooptation, des recommandations, etc.

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que la dimension du leadership semble inexistante dans le management des ressources humaines de la Maison de l'IREEP. Alors *la première hypothèse est confirmée.*

3.2.2. Analyse et interprétation des résultats des agents de maîtrise et vérification de la deuxième hypothèse de recherche

De nos enquêtes, il ressort que 90 % des agents de maîtrise ont une qualification professionnelle fondée sur l'acquisition d'un diplôme de qualification adapté à leur domaine de travail. 30 % ont reçu une formation de la part de la structure et il reste 70 % dans l'attente de se faire former. Et tous, ont exprimé le besoin de se faire former, soit 100 % des agents de maîtrise.

En ce qui concerne le style de commandement, 100% des agents de maîtrises interrogées estiment avoir une fonction de commandement sur leurs collaborateurs.

100 % des agents estiment travailler dans une bonne collaboration avec leur chef. Mais, 70 % parlent d'un mauvais climat social au sein de l'entreprise et 70 % soulignent qu'ils ne délèguent pas leur pouvoir. Alors, 30% des agents de maîtrise souhaitent une amélioration dans la délégation de pouvoir pour favoriser la déconcentration des pouvoirs et du processus décisionnel.

90 % des agents de maîtrise sont concernés par les objectifs de l'institut et 80 % n'ont pas la possibilité de donner leurs avis sur l'entreprise et estiment qu'il n'y a plus de réunion d'entreprise élargie pour leur donner l'occasion de s'exprimer. Ceux-ci souhaitent enfin la prise en compte de leur avis par les directions exprimer par 80 % des agents interrogés. Ce qui permettra à ces opérateurs de se sentir concernés par les décisions qui seront prises et renforcera davantage leur esprit d'appartenance à l'entreprise.

50 % des agents de maîtrise ressentent très fortement le pouvoir exercé par leurs chefs hiérarchiques et 40 % ressentent fortement ce pouvoir exercé par les dirigeants alors que 10% le trouvent modéré. En somme, la majorité des agents de maîtrise estiment que le pouvoir est trop concentré dans les mains des dirigeants.

Pour ces agents interrogés, la qualité de la communication au sein de l'institut est mauvaise et dénoncée par 70 % des agents enquêtes. 10 % seulement estiment qu'elle est bonne et doit être améliorée.

Parmi les éléments de motivations proposés au choix de nos enquêtes, quatre (04) ont obtenu un pourcentage assez élevé. Il s'agit de la sécurité de l'emploi, du salaire, du sentiment d'appartenance à l'entreprise, des conditions de travail et de la sécurité au travail. Ces éléments de motivation sont les plus recherchés car 70 % des agents de maîtrise estiment que leur emploi n'est pas sécurisé en raison des licenciements fantaisistes et abusifs observés au sein de l'institut.

80 % soulignent que le salaire n'est pas satisfaisant et souhaitent son augmentation ; 70 % des enquêtes se sentent appartenir à l'entreprise mais leur sécurité au travail pas garantie puisse que 100 % des agents ne se sentent pas dans la sécurité au travail. 60 % des agents enquêtes soulignent qu'ils travaillent dans de mauvaises conditions caractéristiques d'une mauvaise ambiance de travail. 10 % des agents seulement affirment travailler dans de bonnes conditions. Mieux la collaboration avec les chefs est source de démotivation et de conflit souligné par 80 % des agents de maîtrise interrogés.

Dans nos entretiens, nous avons retenu l'opinion de quelques agents de maîtrise sur leur chef hiérarchique que nous pouvons résumer comme suit :

> *« nous le trouvons assez efficace et travailleur, il se rend disponible si nous avons besoin de lui. Toutefois il demeure malheureusement éloigné de nous dans la mesure où nous aimerions le voir quelquefois organiser des réunions, rassembler les agents qui travaillent sous sa direction, afin de demander à chacun ou par service de se prononcer sur ses difficultés. En fait, il organise des réunions, mais simplement pour nous informer sur le fonctionnement de la direction ».*

Ces opinions montrent une distance hiérarchique assez élevée. Ils optent pour l'équilibre entre relation de travail, climat social et production et insistent sur l'assiduité, la ponctualité et la rigueur au travail. Ces résultats dénotent de la nécessité d'une flexibilité dans la gestion des ressources humaines. Flexibilité qui doit amener les dirigeants à créer une confiance et une bonne coopération entre les différents acteurs de l'entreprise, à mettre en place un système de communication de qualité favorisant sans inquiétude la délégation de pouvoir el du processus décisionnel.

En effet, « mettre l'homme au centre de l'activité économique à la fois comme prémisse de l'action et comme finalité de toute l'activité économique, tel devrait être le souci permanent de toutes les personnes engagées dans la fonction Ressources Humaines ».

70 % des agents estiment qu'on peut beaucoup améliorer l'éthique et accorder une place primordiale à l'honnêteté, l'équité et la confiance dans les relations de travail afin de promouvoir une bonne ambiance de travail et accroître la productivité. Le recrutement est fait sur une base informelle souligné par 70 % des agents de maîtrise.

En résumé, nous pouvons conclure qu'au regard de l'analyse et de l'interprétation des résultats des agents de maîtrise de l'IREEP, l'absence de délégation de pouvoir, de communication adéquate, de motivation et de bonne coopération entre collaborateurs et dirigeants constituent une barrière pour un leadership efficace à l'IREEP.

Alors, *la deuxième hypothèse est ainsi confirmée.*

3.2.3. Analyse, interprétation des résultats des cadres et vérification de la troisième hypothèse de recherche

De nos enquêtes auprès des cadres de l'IREEP, il ressort que 80 % des cadres ont une formation de base adaptée à leur poste de travail. 70 % des agents enquêtés sont dans l'attente de recevoir une formation de la part de l'organisation, formation indispensable pour son développement. Pour qu'une entreprise puisse s'adapter à

son environnement changeant et produire la richesse, il urge que ses ressources humaines soient bien formées et motivées. Les cadres enquêtés sont sensibles à la question de la formation, alors 100 % ont exprimé leur besoin de formation qu'ils considèrent comme un outil qui accompagne les changements au sein des entreprises ; un outil qui permet l'acquisition progressive des compétences et le renforcement de la productivité donc le rendement du personnel. Alors pour y arriver, il faut que nos dirigeants exercent un leadership de qualité qui concourt au développement des compétences de l'entreprise et de ses ressources.

Les cadres de l'IREEP sentent l'importance d'exercer un leadership de qualité au sein de la structure pour favoriser enfin son développement. Ils accordent actuellement une place peu importante à l'exercice du leadership exprimée par 60 % des agents enquêtes et consultent peu leurs collaborateurs avant la prise d'une décision. 80 % des agents interrogés ne consultent pas leurs collaborateurs avant de prendre une décision.

50 % des cadres délèguent rarement le pouvoir et 40 % ne le font jamais. Ce qui montre une centralisation du pouvoir et du processus décisionnel dans un environnement de travail où la vision de l'entreprise est souvent partagée avec les collaborateurs exprimés par 100 % des cadres.

L'environnement de travail morose est soutenu par la mauvaise relation de travail qui existe entre les cadres et leurs collaborateurs soulignés par 80 % des agents enquêtes engendrant ainsi une démotivation source de conflits soutenus par 80 %.

Le recrutement et la promotion sont faites sur une base informelle sans aucune suivie de carrière rigoureuse de tous les agents de l'IREEP. Soulignés respectivement par 70 % et 60 % des agents enquêtes.

La question de la motivation qui constitue un élément stratégique dans la chaîne de développement des entreprises est soumise à l'interrogatoire des agents. Parmi les éléments de motivations proposés au choix de nos enquêtés, tous ont obtenu un

pourcentage assez élevé. Ces éléments de motivation sont les plus recherchés par ces agents exprimés par un taux élevé.

70 % des agents ne sont pas satisfaits de leur salaire et veulent une augmentation de leur salaire, 100 % recherche la sécurité au travail, 100 % estiment appartenir à l'entreprise dans cette insécurité au travail, 70 % pensent que leur emploi n'est pas sécurisé. Ils veulent une stabilité, une durabilité de l'emploi et du revenu ; puis enfin 70 % de ces agents interrogés travaillent dans de mauvaises conditions de travail caractéristique d'une mauvaise ambiance de travail. La qualité de la communication mauvaise est soulignée par 60 % des agents cadres interrogés.

L'inexistence d'un système de formation est soulignée par 60 % contre 40 %. Alors, même s'il existe un système de formation, son bon fonctionnement pose problème et s'avère urgent que les dirigeants de l'IREEP exercent un leadership capable de le dynamiser afin de relever les défis de la formation des compétences gage de la rentabilité du personnel et de la bonne productivité au sein de la structure.

En somme, on peut affirmer que la compétence, la formation et le rendement du personnel à la Maison de l'IREEP est lié au mode d'exercice de leadership auquel il est soumis. Alors, *la troisième hypothèse est vérifiée.*

CONCLUSION

Cette recherche portant sur les *impacts du leadership dans le fonctionnement des ONG béninoises* aborde les difficultés liées à la gestion managériale des hommes de la structure de l'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP) pour un rendement optimal de l'entreprise. Elle fournit en outre, des informations sur les styles de leadership, les types de perceptions des relations, les formes d'expression et les origines des conflits intra et interpersonnels dans les ONG béninoises.

Chaque jour, le monde de l'entreprise connaît de nombreux paradoxes. Parmi ceux-ci la place accordée à l'homme est fortement tiraillée entre des positions extrêmes. La capacité à travailler avec d'autres, de les enrôler dans la mission de l'entreprise est un enjeu déterminant (Kamdem & Ongodo, 2007). Dans ce contexte, la dimension humaine est un véritable capital, celui-ci repose sur les valeurs de l'organisation, sur le leadership des dirigeants et de chaque manager, sur le développement des personnes et sur des relations de confiance entre les acteurs.

A cet effet, l'enjeu du leadership ne se situe plus seulement dans la maîtrise de techniques et de savoir-faire managériaux rationnel ; bien sûr il convient toujours de connaître son métier, les techniques, la gestion, la stratégie et bien d'autres savoirs. Mais la capacité à entraîner les autres avec soi, à leur donner envie d'avancer constitue un plus qui fait la différence comme nous l'avons dit dans le travail.

De l'analyse des résultats, il peut être retenu que les dirigeants sont aujourd'hui en quête d'un nouveau modèle du management. Les pyramides ont quitté les bords du Nil pour s'installer dans les organigrammes de l'organisation. Ces pyramides qui se manifestent par un pouvoir autoritaire et dictatorial de certains dirigeants assujettissent toujours ceux qui y travaillent. Les pyramides certaines de leur puissance et de leur omniscience, asservissent, comptabilisent, conquièrent, monopolisent au lieu de chercher une action juste socialement acceptable. L'ensemble des leviers organisationnels, relationnels, personnels et du leadership concourent à la mise en œuvre du climat de confiance.

Aussi, les dirigeants sont aujourd'hui en quête d'un nouveau modèle du management. Les pyramides ont quitté les bords du Nil pour s'installer dans les organigrammes de l'organisation. Ces pyramides qui se manifestent par un pouvoir autoritaire et dictatorial de certains dirigeants assujettissent toujours ceux qui y travaillent (Kets, 2002).

Nonobstant cet aspect pourrait être remplacé par le dépassement de soi car les hommes aspirent toujours à leur accomplissement. Les pyramides certaines de leur puissance et de leur omniscience, asservissent, comptabilisent, conquièrent, monopolisent au lieu de chercher une action juste socialement acceptable.

Donc nous pouvons dire que le leader a un rôle fondamental à jouer pour favoriser le climat dans lequel la confiance est possible. Les systèmes de gestion des ressources humaines et de management par la qualité totale sont concernés. Il est absolument nécessaire de traduire ces intentions en valeurs concrètes en actions et critères inscrits dans l'organisation. L'atteinte des objectifs en dépend.

L'ensemble des leviers organisationnels, relationnels, personnels et du leadership concourent à la mise en œuvre du climat de confiance. Dans cet ensemble, le développement de soi, des autres et de l'organisation sont intimement noués. A l'organisation incombe le développement des personnes et des leaders à tous les niveaux. Quant aux leaders, il leur revient de déployer la confiance autour d'eux.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

➢ Ouvrages

1. Ahiazu, A. I. (1983). *Influence culturelle su les relations professionnelles. Notes des lieux de travail haoussa et Ibo au Nigeria*, Travail et société, vol. 8, n°2, pp.163-176.
2. Amar, V. (2000). *Pouvoir et leadership le sens retrouvé du travail*, Edition Village mondial, Paris, 116p.
3. Bateson, G. (1964). *Théorie de la conception systémique*, 141p.
4. Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la Justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Éditions Gallimard, 164p.
5. Carnegie, D. (1995). *Comment trouver le leader en vous*, 224p.
6. Chanlat, J.-F. et *al.* (1990). *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Laval, Éditions ESKA, 124p.
7. Collerette, P. (1991). *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, 242p.
8. Courgeau, D. (2004). *Du Groupe à l'individu*, Synthèse multiniveaux, Paris, Éditons de l'Institut National Démographique, P54-55.
9. Crozier, M. (1970). *La Société bloquée*, Paris, Éditons du Seuil, 137p.
10. Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, seuil, 117p.
11. Dayan, A. (2004). *Manuel de gestion*, volume 2, deuxième partie, chapitre 1 : les phénomènes du pouvoir, P37-40.
12. De Pree, M. (1990). *Diriger est un art*, Paris, Éditions Rivages, 69p.
13. Duluc, A. (2003). *Leadership et confiance - développer le capital humain pour des organisations performantes*, 74p.
14. Gordon, T. (2005). *Leaders efficaces : l'efficacité par la collaboration, éditions de l'Homme*, P98-99.
15. Hannah, A. (2008). *La crise de la culture*, « Qu'est-ce que l'autorité ? », 78p.
16. Hellriegell, D., Slocum, J.W. & Woodman, R. (2001). *Management des organisations*, Bruxelles, Éditions De Boeck, 332p.
17. Hernandez, E. M. (1997). *Le Management des entreprises africaines*, Paris,

Éditions L'Harmattan, 274p.

18. Kamdem, E & Ongodo, M. (2007). *Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique*, Revue Gestion 2000, vol. 24, n°1, pp.33-58.
19. Kets, M. (2002). *Les mystères du leadership*, Edition Village mondial, 221p.
20. Mintzberg, H. (1984). *Le Manager au quotidien*. *Les dix rôles du cadre*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 89p.
21. Morin, E. (1996). *Les Psychologies au travail*, Montréal, éditeur Gaétan Morin, 128p.
22. Oberson, B. (2007). *Les théories sociales et l'analyse de la société : les théories de l'accord et de la régulation*, Cours de Bachelor, 247p.
23. Oberson, B. (2010). *Influence sociale et leadership dans la direction des personnes : études de cas au Cameroun*, 189p.
24. Sainsaulieu, R. (1977). *Les identités au travail*, Paris, Presses de Sciences po, 278p.
25. Weber, M. (1971), *Economie et société*, P14-15.
26. Weber, M. (2013). *La domination*, Paris, coll. « Politique & sociétés », édition critique française établie par Yves Sintomer, traduction française par Isabelle Kalinowski, EAN : 9782707174918, 247p.
27. Whannou, M. (2012), *Amélioration des conditions de travail dans les entreprises publiques béninoises : cas du Port Autonome de Cotonou*. Mémoire de Maîtrise, Manuscrit, Psychologie et Sciences de l'Education. Université d'Abomey-Calavi, Bénin, 93p.

➢ Webographie

- http://www.otre.org/deux-evenements-plusieurs-consequences-insidieuses/ consulté le 18 novembre 2016 à 11h47.
- http://www.oscarsante.org/national/_depot_oscars/outils/56/56_1_doc.pdf, consulté le 05 decembre 2016 à 16h11.
- https://www.lesechos.fr/07/07/1992/LesEchos/16174-013-ECH_l-emploi-de-la-force-publique-n-a-pas-calme-le-conflit-des-routiers.htm, consulté le 27 janvier 2017 à 18h04.

ANNEXES

➢ Questionnaire d'enquête adressé aux agents d'exécution

Dans le cadre de notre mémoire de maîtrise en Psychologie, nous effectuons la collecte des données sur **l'impact du leadership dans le fonctionnement des ONG béninoises : cas de l'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP)**. Reconnaissant l'importance de votre contribution à la réussite de ce travail, nous vous prions de bien vouloir partager avec nous les informations disponibles en répondant aux différentes questions posées. À cet effet, nous vous rassurons du caractère confidentiel de ces informations que vous mettrez à notre portée et vous promettons de les traiter dans l'anonymat total.

1°/ Quelle qualification avez-vous ?

Agents d'exécution ☐ *Cadres* ☐

Agents de maîtrise ☐ *Autres* ☐

2°/ Quelle est la qualité de la relation avec vos chefs hiérarchiques ?

Excellence ☐ *Bonne* ☐

Moyenne ☐ *Mauvaise* ☐

3°/ La collaboration avec vos chefs hiérarchiques est source de motivation ou de conflit ?

Motivation : Non ☐ *Conflit : Oui* ☐

4°/ Quelles sont vos conditions de travail ?

Excellence ☐ *Bonne* ☐

Moyenne ☐ *Mauvaise* ☐

5°/ Quelle est votre motivation au travail ?

Sécurité de l'emploi : Oui ☐ *Sécurité de l'emploi : Non* ☐

Salaire satisfaisant :Oui ☐ *Salaire satisfaisant : Non* ☐

Sentiment d'appartenir à l'institut : Oui ☐ *Sentiment d'appartenir à l'institut : Non* ☐

Sécurité au travail : Oui ☐ *Sécurité au travail :Non* ☐

6°/ Comment se fait la promotion et le recrutement ?

Recrutement fait sur une base *Recrutement fait sur une base*

Base formelle ☐ *informelle* ☐

Promotion formelle ☐ *Promotion informelle* ☐

7°/Selon vous quel est l'état des lieux de la formation ?

Formation de base : Oui ☐ *Formation de base : Non* ☐

Besoin de formation : Oui ☐ *Besoin de formation : Non* ☐

Formation reçue de *Formation reçue de*

L'IREEP : Oui ☐ *l'IREEP : Non* ☐

8°/Quelle appréciation faites-vous de la communication avec vos chefs hiérarchiques ?

Excellence ☐ *Bonne* ☐

Moyenne ☐ *Mauvaise* ☐

9°/ Quelle appréciation faites-vous de votre intégration ? Êtes-vous concerné par les objectifs de l'organisation ?

Bonne intégration dans *Bonne intégration dans*

L'organisation : Oui ☐ *l'organisation : Non* ☐

Etre concerné par les objectifs *Etre concerné par les objectifs*

de l'organisation : Oui ☐ *de l'organisation : Non* ☐

10°/ Avez-vous la possibilité de donner votre avis sur l'organisation ?

Oui ☐ *Non* ☐

11°/ Quelle appréciation faites-vous de la force de l'autorité ?

Trop forte ☐ *Forte* ☐

Modérée ☐ *Inexistante* ☐

➢ Questionnaire d'enquête adressé aux agents de maîtrise

1°/ Quelle qualification avez-vous ?

Agents d'exécution ☐ *Cadres* ☐

Agents de maîtrise ☐ *Autres* ☐

2°/ Avez-vous une formation de base ?

Oui ☐ *Non* ☐

3°/ Avez-vous reçu une formation de la part de l'IREEP ?

Oui ☐ *Non* ☐

4°/ Avez-vous besoin de formation ?

Oui ☐ *Non* ☐

5°/ Occupez-vous une fonction de commandement ?

Oui ☐ *Non* ☐

6°/ Travaillez-vous en collaboration avec votre chef ?

Oui ☐ *Non* ☐

7°/Existe-il la délégation du pouvoir ?

Oui ☐ *Non* ☐

8°/Quelle appréciation faites-vous du climat social ?

Excellence ☐ *Bonne* ☐

Mauvaise ☐

9°/ Êtes-vous concerné par les objectifs de l'institut ?

Oui ☐ *Non* ☐

10°/ Avez-vous la possibilité de donner votre avis sur les objectifs de l'institut ?

Oui ☐ *Non* ☐

11°/ Peut-on améliorer l'éthique de l'IREEP ?

Oui ☐ *Non* ☐

12°/ Quelle appréciation faites-vous de la force de l'autorité ?

Trop forte ☐ *Forte* ☐

Modérée ☐ *Inexistante* ☐

13°/ Quelle appréciation faites-vous de l'importance de l'honnêteté, équité et confiance ?

Importante ☐ *Peu importante* ☐

Sans importance ☐

14°/ Le recrutement se fait-il sur quelle base ?

Formelle ☐ *Informelle* ☐

15°/Quelle appréciation faites-vous de la communication avec vos chefs hiérarchiques ?

Excellence ☐ *Bonne* ☐

Moyenne ☐ *Mauvaise* ☐

16°/ Quelle appréciation faites-vous de la sécurité de l'emploi ?

Sécurité de l'emploi : Oui ☐ *Sécurité de l'emploi : Non* ☐

17°/ Quelle est votre motivation au travail ?

Sécurité de l'emploi : Oui ☐ *Sécurité de l'emploi : Non* ☐

Salaire satisfaisant :Oui ☐ *Salaire satisfaisant : Non* ☐

Sentiment d'appartenir à l'institut : Oui ☐ *Sentiment d'appartenir à l'institut : Non* ☐

Condition travail : Excellent ☐ *Condition travail : Bonne* ☐

Condition travail : Moyenne ☐

18°/ Comment se fait la promotion ?

Promotion formelle ☐ *Promotion informelle* ☐

19°/ La collaboration avec vos chefs hiérarchiques est source de motivation ou de conflit ?

Motivation : Oui ☐ *Motivation :Non* ☐

Conflit : Oui ☐ *Conflit :Non* ☐

20°/ Déléguez-vous votre pouvoir à vos subordonnés ?

Très souvent ☐ *Souvent* ☐

Rarement ☐ *Jamais* ☐

➢ Questionnaire d'enquête adressé aux cadres

1°/ Quelle qualification avez-vous ?

Agents d'exécution ☐ *Cadres* ☐

Agents de maîtrise ☐ *Autres* ☐

2°/ Avez-vous une formation de base ?

Oui ☐ *Non* ☐

3°/ Avez-vous reçu une formation de la part de l'IREEP ?

Oui ☐ *Non* ☐

4°/ Avez-vous besoin de formation ?

Oui ☐ *Non* ☐

5°/ Quelle place accordez-vous au leadership à l'IREEP ?

Importante ☐ *Peu importante* ☐

Sans importance ☐

6°/ Consultez-vous vos subordonnés avant une décision ?

Oui ☐ *Non* ☐

7°/ Déléguez-vous votre pouvoir ?

Souvent ☐

Rarement ☐ *Jamais* ☐

8°/ Partagez-vous votre vision avec vos collaborateurs ?

Souvent ☐

Rarement ☐ *Jamais* ☐

9°/Quelle appréciation faites-vous de votre relation avec vos subordonnés ?

Excellence ☐ *Bonne* ☐

Mauvaise ☐

10°/ Comment se fait la promotion ?

Promotion formelle ☐ *Promotion informelle* ☐

11°/ La collaboration avec vos subordonnés est source de motivation ou de conflit ?

Motivation : Oui ☐ *Motivation :Non* ☐

Conflit : Oui ☐ *Conflit :Non* ☐

12°/Quelle appréciation faites-vous de la communication avec les autres ?

Excellence ☐ *Bonne* ☐

Moyenne ☐ *Mauvaise* ☐

13°/ Quelle est votre motivation au travail ?

Sécurité de l'emploi : Oui ☐ *Sécurité de l'emploi : Non* ☐

Salaire satisfaisant :Oui ☐ *Salaire satisfaisant : Non* ☐

Sentiment d'appartenir à l'institut : Oui ☐ *Sentiment d'appartenir à l'institut : Non* ☐

Condition travail : Excellent ☐ *Condition travail : Bonne* ☐

Condition travail : Moyenne ☐

14°/ Existe-il un système de formation continue ?

Oui ☐ *Non* ☐

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE 2

DEDICACE 3

REMERCIEMENTS 4

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES 5

LISTE DES TABLEAUX 6

LISTE DES FIGURES 7

RESUME 8

ABSTRACT 8

INTRODUCTION 9

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE 11

1.1. Problématique 11

1.2. Objectifs de la recherche 13

1.2.1. Objectif global 13

1.2.2. Objectifs spécifiques 13

1.3. Hypothèses 14

1.4. Clarification conceptuelle 14

1.4.1. Autorité 14

1.4.2. Le pouvoir 15

1.4.3. Le *leadership* 16

1.4.4. Fonctionnement 17

1.4.5. Organisation 17

1.5. Etat de la question 17

1.5.1. Qualités d'un leader 17

1.5.2. Du pouvoir dans le fonctionnement de l'organisation 19

1.5.3. Types de leadership dans une organisation 21

1.6. Théories de références 24

1.6.1. Une nouvelle discipline : l'Ergonomie 24

1.6.2. Théories interactionnistes 24

CHAPITRE II : CADRE D'ETUDE ET DEMARCHE .....
METHODOLOGIQUE 25

2.1. Cadre d'étude 25

2.1.1. Présentation de la commune d'Abomey-Calavi 25

2.1.2. Présentation de l'IREEP 26

2.2. Démarche méthodologique 32

2.2.1. Recherche documentaire 32

2.2.2. Nature et période de l'étude 33

2.2.3. Population d'étude 33

2.2.4. Critères de choix 33

2.2.5. Echantillonnage 33

2.2.6. L'enquête 34

2.2.7. Traitement des données 35

2.2.8. Difficultés rencontrées et limites de la recherche 36

CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET .....
RECOMMANDATIONS 37

3.1. Présentation des résultats d'enquêtes 37

3.1.1. Résultats d'enquête des agents d'exécution 37

3.1.2. Résultats d'enquête des agents de maîtrise 42

3.1.3. Avis exprimés par les cadres de l'IREEP 44

3.2. Analyse, interprétation des résultats et vérification des hypothèses de la recherche 46

3.2.1. Analyse et interprétation des résultats des agents d'exécution et vérification de la première hypothèse de recherche 47

3.2.2. Analyse et interprétation des résultats des agents de maîtrise et vérification de la deuxième hypothèse de recherche 49

3.2.3. Analyse, interprétation des résultats des cadres et vérification de la troisième hypothèse de recherche 51

CONCLUSION 54

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 56

ANNEXES 58