



الكلية متعددة التخصصات بآسفي
+ⵓⵔⵉⵎⵉⵏⵉⵔ +ⵓⵔⵉⵎⵉⵏⵉⵔ ⵉⵔⵉⵎⵉⵏⵉⵔ
Faculté Polydisciplinaire de Safi

Université Cadi Ayyad
Faculté Polydisciplinaire-Safi
Département : Économie et gestion
Filière : Licence en Économie et Gestion

Projet de fin d'études (PFE)

L'EFFET DU LEADERSHIP SUR LA MOTIVATION DU PERSONNEL

Réalisé par :

Mme. SOUHAIB AYA

Mme. LEMMADI IKRAM

Encadré par :

Mme. OUASAL LAILA

Co-Encadré par :

M. LAFRIFRA ABDENNACER

Année Universitaire : 2024/2025

L'effet du leadership sur la motivation du personnel



REMERCIEMENTS

Pour commencer, nous tenons à remercier notre encadrante, Mme LAILA OUASAL et Mr.ABDENNACER LAFRIFRA, pour nous avoir accompagnées, encadrées, soutenues et conseillées tout au long de la réalisation de ce travail. Leur professionnalisme comme leur sympathie ont été déterminantes dans l'accomplissement de cette recherche.

Nous souhaitons également exprimer notre gratitude à Mme LAILA OUASAL et Mme MERIEM MIRI pour l'organisation d'une séance d'encadrement et l'orientation qu'ils nous ont apportée lors de la réalisation de notre projet de fin d'étude sur le leadership et la motivation du personnel.

Un grand merci aux personnes qui ont accepté de participer à notre entretien et de partager leur expérience professionnelle. Leur temps et leur volonté de répondre à nos questions ont enrichi la qualité et la pertinence de cette étude

Nous remercions aussi LAFRIFRA ABDENNACER pour sa volonté de relire notre projet de fin d'étude avant sa remise, contribuant ainsi à son amélioration.

Enfin, nos plus profonds remerciements vont à nos parents et à toute notre famille, pour leur amour, leurs conseils et leur soutien inconditionnel, qui nous ont permis de mener à bien nos études et de réaliser ce projet de fin d'étude sur un sujet qui nous tient à cœur.

DEDICACE

À nos parents, source de vie, d'amour et d'affection

À tous les professeurs qui nous a aidés dans notre démarche universitaire particulièrement
notre encadrante de recherche Mme. OUASAL LAILA et Co-encadrant

Mr. ABDENNACER LAFRIFRA

À toute notre famille source d'espoir. À tous nos amis.

Et à tout lecteur de ce travail

SOMMAIRE

Table des matières

REMERCIEMENTS	2
DEDICACE	3
INTRODUCTION	6
Chapitre 1 : Le cadre théorique relatif au leadership et à la motivation du personnel.....	8
Section 1 : Le contexte théorique du leadership	8
1.1 L'origine du mot leadership :.....	8
1.2. La Définition du leadership :.....	8
1.3. Les caractéristiques du leadership :	9
1.4. Les styles de leadership :.....	12
1.5. Évolution du leadership : Contexte et principales théories	13
Section 2 : Contexte de la motivation du personnel :	18
2.1. Définition du concept de la motivation du personnel :	18
2.2. Caractéristiques Fondamentales de la Motivation du Personnel :	20
2.3. Les typologies de la motivation du personnel :	22
2.4. L'évolution de la motivation du personnel :	24
Chapitre 2 : Le lien entre le leadership et la motivation du personnel.....	27
Section 1 : Les études qui traitent l'effet du leadership sur la motivation du personnel :	27
Chapitre 3 : La relation entre le leadership et la motivation du personnel : cas banque « Attijariwafa Bank »	42
Section 1 : Méthodologie et terrain d'investigation	43
1.2 Terrain d'investigation :.....	47
Section 2 : Analyse et discussion des résultats	49
CONCLUSION	58
Annexe 1 :	59
Annexe 2 :	60
Webographie :	63
Bibliographies.....	64

Table des figures

Figure 1 : Illustration de Attijariwafa bank.....	43
---	----

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau des théoriciens de L'effet du leadership sur la motivation du personnel	37
Tableau 2 : Tableau des théoriciens de L'effet du leadership sur la motivation intrinsèque du personnel.....	39
Tableau 3 : Tableau des théoriciens de L'effet du leadership sur la motivation extrinsèque du personnel.....	41
Tableau 4 : Evaluation des propositions liées à l'effet du leadership sur la motivation du personnel	57

INTRODUCTION

Dans un milieu professionnel constamment en mutation, caractérisé par la sophistication croissante des contextes de travail, la révolution digitale et l'apparition de nouvelles structures organisationnelles, la problématique du leadership et de l'engagement des personnels se pose comme un défi crucial pour le succès et la durabilité des entreprises. Dans un monde en constante évolution, la capacité à unir, stimuler et engager les équipes vers des buts partagés est devenue un élément crucial pour garantir la performance et l'innovation.

Le leadership, autrefois considéré comme une simple position de supériorité dans la hiérarchie, est devenu au fil du temps un véritable art d'influence et de soutien. Le rôle ne se limite plus à la simple direction, il est désormais essentiel de guider, d'écouter, de motiver et de faire progresser les collaborateurs dans une atmosphère empreinte de confiance et de respect réciproque. Ce changement de perspective sur le rôle du leader va de pair avec un intérêt grandissant pour l'importance de traits humains tels que l'intelligence émotionnelle, l'intégrité, l'humilité, la flexibilité et la communication transparente. Aujourd'hui, un leader performant est celui qui peut allier une vision stratégique, un comportement exemplaire et l'habileté à mettre en valeur la diversité des compétences au sein de son groupe.

On se qui concerne, la motivation des personnels se révèle être un élément crucial de l'engagement, du contentement au travail et de l'évolution organisationnelle. Des études récentes en gestion et en psychologie professionnelle indiquent que la motivation ne repose pas uniquement sur des éléments matériels ou financiers ; elle trouve également son origine dans la reconnaissance, l'indépendance, le but attribué aux tâches, la valeur des interactions humaines et les perspectives de développement. Un personnel engagé fait preuve de plus de créativité, démontre une plus grande résilience face aux défis et se montre plus disposé à s'impliquer complètement dans l'accomplissement des buts communs.

Ce travail est structuré en trois chapitres principaux. Le premier chapitre pose les bases théoriques en définissant le leadership, ses styles et son évolution, ainsi que la motivation du personnel, ses typologies et ses évolutions conceptuelles. Le deuxième chapitre explore le lien entre leadership et motivation, en identifiant les différentes études qui traitent l'effet du leadership sur la motivation du personnel, tout en développant une proposition centrale et deux sous-propositions sur la motivation intrinsèque et extrinsèque pour bien comprendre l'interaction entre le leadership et la motivation du personnel. Et pour le troisième chapitre

sert à confirmer l'application concrète des concepts étudiés à travers une étude de cas de banque « Attijariwafa Bank », afin de déterminer la concordance et l'alignement entre le cadre théorique et le cas pratique. Ensuite l'intérêt de notre problématique est que les organisations rencontrent fréquemment des problèmes de démotivation, de désengagement et un taux de turnover élevé.

Parallèlement, les modèles de leadership traditionnels ne parviennent plus à satisfaire les besoins humains fondamentaux des employés, tels que l'autonomie, la reconnaissance et le développement personnel. En examinant cette relation, notre objectif est de mettre en évidence des modèles de leadership susceptibles de favoriser à la fois la motivation intrinsèque, caractérisée par le plaisir au travail, l'autonomie et le développement personnel, ainsi que la motivation extrinsèque, qui inclut les récompenses, la reconnaissance et la stabilité.

À travers cette étude, notre ambition est de démontrer que le leadership et la motivation ne sont pas des concepts éloignés ou exclusifs à un groupe privilégié, mais plutôt des aptitudes et des interactions à la portée de tous, capables d'engendrer une transformation radicale de la culture et de l'efficacité des structures organisationnelles. Nous aspirons donc à apporter notre contribution pour une meilleure appréhension des éléments humains qui mènent au succès organisationnel, et promouvoir une stratégie de gestion plus humaine, éthique et inspirante.

Problématique :

Quelle est l'effet du leadership sur la motivation du personnel ?

Cette problématique offre l'opportunité d'examiner la relation directe entre le leadership et la motivation du personnel, en évaluant de quelle manière les comportements et les attitudes des leaders peuvent encourager ou entraver l'engagement des collaborateurs, tout en prenant en compte les répercussions sur la performance organisationnelle. Elle incite également à analyser les mécanismes par lesquels un leadership efficace contribue à instaurer un environnement de travail à la fois motivant et productif.

Chapitre 1 : Le cadre théorique relatif au leadership et à la motivation du personnel

↳ Introduction :

Ce premier chapitre a pour but de présenter les principaux concepts et bases théoriques nécessaires à la compréhension de la relation du leadership et la motivation du personnel. Il est divisé en deux sections : la première a pour but de présenter les principaux concepts et courants théoriques du leadership en définissant, ces principaux styles ainsi que son rôle dans la dynamique de l'organisation, et pour la deuxième sert à définir en premier lieu la motivation du personnels, ses caractéristiques, et ses différentes typologies ainsi que son évolution.

Section 1 : Le contexte théorique du leadership

1.1 L'origine du mot leadership :

Le « Leadership » (Titon, 2010)¹ vient de l'anglais, le « leader » c'est le chef désigné par ses pairs, d'un parti politique en Grande-Bretagne, avec le suffixe « ship ». « Leader » a été introduit dans la langue française au XXème siècle. Il est défini d'un point de vu interne comme le pouvoir d'exercer une influence sur l'ensemble d'un groupe pour atteindre un objectif spécifique dans une situation donnée et d'un point de vu externe, le leader est responsable de son secteur.

1.2. La Définition du leadership :

Plusieurs auteurs ont apporté leur définition du leadership, en voici quelques-unes :

- « Le leadership est la capacité de traduire la vision en réalité. »² . (Bennis, 1989)
- « Le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe de personnes pour atteindre un objectif commun. »³ (Northouse P. G., 2018)
- « Le leadership, c'est l'influence – rien de plus, rien de moins. »⁴. (Maxwell, 1998)

¹ <https://www.jj-titon-consulting.fr/quest-ce-que-le-leadership-thematique-lequipe-avril-2010>

² (Bennis, 1989) On Becoming a Leader. Addison-Wesley.

³ Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice (8e éd.). SAGE Publications.

- « Le leadership apparaît lorsque des leaders et des suiveurs s'élèvent mutuellement à des niveaux plus élevés de motivation et de moralité. »⁵ (Burns, 1978).
- « Le leadership transformationnel inspire les suiveurs à dépasser leurs intérêts personnels au service d'un but plus grand. ».⁶ (Bass, 1985).

→ D'après toutes ces définitions, on constate que la définition la plus convenable, complète, généraliste et qui répondre à notre question est :

Le leadership peut être conceptualisé comme un ensemble de compétences et de comportements permettant à un individu d'exercer une influence positive et durable sur un groupe ou une équipe, dans le but d'atteindre des objectifs communs. Il ne s'agit pas uniquement de diriger ou de donner des ordres, mais plutôt de guider, d'inspirer et de motiver les autres à s'engager volontairement vers une vision partagée. Pour inspirer ceux qui l'entourent, le leader doit posséder un ensemble de qualités humaines solides. Parmi celles-ci, la confiance en soi est primordiale. Elle permet au leader d'assumer ses responsabilités, de faire face aux incertitudes et de prendre des décisions, même dans des situations complexes. Dans un environnement professionnel en constante évolution, le leader doit être capable d'écouter les opinions divergentes, d'encourager la créativité et de valoriser la diversité des points de vue. Il crée ainsi un climat propice à l'innovation et à la collaboration, où chaque membre de l'équipe se sent écouté et reconnu. Par ailleurs, un bon leader sait gérer les difficultés et les périodes de crise avec sang-froid et lucidité.

1.3. Les caractéristiques du leadership :

Le leadership joue un rôle crucial dans les domaines de la gestion, de la psychologie organisationnelle et du management en général. Il ne se limite pas à une position hiérarchique, mais représente avant tout la capacité d'inspirer, de motiver et de diriger une équipe vers des objectifs communs. Identifier les traits essentiels du leadership permet non seulement de reconnaître des leaders efficaces, mais aussi de cultiver ces compétences chez soi ou chez ses

⁴ Maxwell, J. C. (1998). The 21 Irrefutable Laws of Leadership. Thomas Nelson.

⁵ Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

⁶ Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press.

collègues. Cette section propose une analyse approfondie des qualités fondamentales du leadership, en s'appuyant sur des sources spécialisées et reconnues.

- Une vision stratégique : le socle de l'action

Un leader se distingue principalement par sa capacité à établir une vision claire, mobilisatrice et tournée vers l'avenir. Cette vision va au-delà des objectifs quotidiens, conférant un véritable sens au travail de l'équipe. Elle guide les décisions tout en unissant les efforts individuels autour d'une direction commune. Selon (Praditus , 2023)⁷, cette compétence à anticiper les évolutions du marché ou de l'environnement interne constitue un pilier fondamental du leadership. Elle permet d'établir une trajectoire cohérente, essentielle à l'engagement durable des équipes.

- Une communication ouverte et sincère

La communication constitue un outil clé pour tout leader. Il ne s'agit pas seulement de transmettre des consignes, mais d'exprimer clairement ses idées, ses attentes et ses objectifs, tout en s'adaptant à ses interlocuteurs. Une écoute active est également indispensable pour comprendre les besoins et les obstacles rencontrés par l'équipe. Selon Panoptes Partners (2022)⁸, une communication fluide et transparente favorise la confiance, réduit les tensions et améliore l'efficacité collective. Le dialogue interne reflète directement la qualité du leadership.

- L'intelligence émotionnelle : ciment de la cohésion

Le leadership ne se base pas uniquement sur des aptitudes techniques ou logiques. Cela implique également une grande intelligence émotionnelle, c'est-à-dire la capacité à gérer ses propres émotions et à comprendre celles d'autrui. Cette compétence aide à résoudre les conflits, améliore la cohésion du groupe et établit un environnement de travail serein. Selon Praditus, les leaders possédant cette intelligence sont fréquemment vus comme équitables, disponibles et motivants.

- L'intégrité et l'éthique : piliers de la confiance

⁷ <https://www.praditus.com/lexicon/leadership/>

⁸ (Panoptes Partners. (s.d.). Les qualités essentielles d'un leadership inspirant et efficace. Consulté le 24 mai 2025, depuis : <https://www.panoptes.partners>, 2022)

La crédibilité d'un leader dépend en grande partie de son intégrité. Être intègre signifie faire preuve d'honnêteté, honorer ses engagements et défendre ses valeurs, même dans des contextes difficiles. Axxel HR (2021)⁹ souligne que les leaders éthiques obtiennent le respect de leurs équipes et cultivent un environnement de loyauté. En incarnant les valeurs de l'organisation, ils renforcent à la fois la cohérence interne et la réputation externe. Dans un monde professionnel où le sens est devenu primordial, cette dimension est plus que jamais indispensable.

- Inspirer et motiver : mobiliser les énergies

Mobiliser les énergies Un leader ne se contente pas d'imposer : il inspire. Il suscite l'engagement par son enthousiasme, sa reconnaissance des efforts fournis et sa capacité à entraîner l'équipe vers des objectifs ambitieux. En valorisant les compétences individuelles et en instaurant un climat de confiance, il favorise la motivation et la performance collective. Panoptes Partners met en avant que cette aptitude à rassembler autour d'un projet constitue l'un des moteurs les plus puissants du leadership.

- Décider et assumer ses choix

Dans des contextes complexes ou incertains, la prise de décision est un élément essentiel du poste de leader. Un bon dirigeant sait consulter, examiner et prendre des décisions de manière réfléchie. Il endosse la responsabilité de ses choix, qu'ils soient bénéfiques ou non, et est conscient des répercussions qui en découlent. Cette cohérence procure une assurance aux collaborateurs tout en fournissant un cadre organisé. En revanche, une hésitation constante nuit à la crédibilité et au dynamisme de l'équipe.

- L'humilité : valoriser l'autre

Souvent sous-estimée, l'humilité constitue néanmoins une qualité essentielle pour un leader. Être humble ne signifie pas se rabaisser, mais plutôt admettre ses propres limites, prêter attention aux autres et exploiter les compétences de chacun. Un leader humble est ouvert à la critique, délègue avec assurance et encourage l'apprentissage collectif. Axxel HR souligne que les leaders les plus efficaces sont ceux qui savent se remettre en question tout en préservant le respect et l'engagement de leurs équipes.

- L'adaptabilité : clé de la résilience

⁹ (Axxel HR. (s.d.). 7 qualités essentielles d'un leader exceptionnel. Consulté le 24 mai 2025, depuis : <https://www.axxelhr.com>, 2021)

Dans un univers en perpétuel changement, l'aptitude à la flexibilité se révèle essentielle. Un dirigeant compétent est capable de gérer les aléas, de modifier sa tactique et d'inciter son équipe à démontrer de la souplesse. Cette flexibilité concerne aussi bien les méthodes que la façon de gérer, qui doivent se modifier en fonction des contextes et des individus. Selon Univcamp (2022), cette agilité permet non seulement de surmonter les crises, mais aussi de convertir les défis en opportunités.

1.4. Les styles de leadership :

Les styles de leadership illustrent les diverses façons dont un leader communique avec ses membres, influence leurs actions et les incite à réaliser les objectifs de l'organisation. Chaque style possède ses propres traits distinctifs, avantages et inconvénients, et peut être plus ou moins appropriée selon les contextes organisationnels, les personnalités des membres de l'équipe et les défis rencontrés par celle-ci.

Alors voici une analyse détaillée des principaux styles de leadership, en examinant en profondeur leurs spécificités, leurs effets et les circonstances dans lesquelles ils s'avèrent les plus efficaces.

- Leadership transformationnel :

Le leadership transformationnel constitue l'un des styles les plus examinés et prisés au sein des organisations contemporaines. Ce type de leader parvient à inspirer ses équipes grâce à une vision claire et engageante de l'avenir, tout en les accompagnant vers l'atteinte de leur plein potentiel par le biais d'opportunités de développement personnel. Ce style de leadership s'appuie sur la capacité du leader à susciter des aspirations chez ses collaborateurs et à établir un cadre de travail à la fois stimulant et enrichissant.

- Leadership transactionnel :

Le leadership transactionnel s'articule autour d'un mécanisme de récompenses et de sanctions. Il repose sur une dynamique de type 'carotte et bâton', où les interactions entre le leader et ses subordonnés sont régies par des objectifs bien définis, des règles explicites et des incitations ou des punitions en fonction des résultats obtenus. À la différence du leadership transformationnel, qui privilégie la vision et l'inspiration, le leadership transactionnel se

focalise principalement sur la gestion des performances quotidiennes et l'atteinte des objectifs à court terme.¹⁰

- Leadership autoritaire (ou autocratique) :

Le leadership autoritaire se fonde sur une structure hiérarchique stricte où le dirigeant prend des décisions de façon unilatérale, sans solliciter l'avis de ses collaborateurs. Le dirigeant autoritaire exige une obéissance complète et veille à ce que ses directives soient respectées scrupuleusement. On recourt souvent à ce style dans des contextes d'urgence nécessitant une décision instantanée, ou au sein d'organisations où la discipline et la hiérarchie priment.¹¹

- Leadership délégitif :

Le leadership délégitif (ou laissez-faire) se base sur une confiance totale en l'équipe. Le dirigeant confie largement la responsabilité de la prise de décision et des tâches à son équipe, leur offrant ainsi la possibilité de gérer autonomement les projets et les missions. Cette approche est pertinente quand les membres de l'équipe sont qualifiés, indépendants et aptes à travailler sans besoin de surveillance continue.¹²

- Leadership participatif (ou démocratique) :

Le leadership participatif est connu sous le nom de leadership démocratique, se base sur une collaboration dynamique entre le dirigeant et ses collaborateurs. Le leader participatif favorise la participation de ses équipes dans le processus de prise de décision et apprécie leurs apports. Ce style encourage un milieu de travail collaboratif et inclusif où les points de vue de chaque membre sont valorisés.¹³

1.5. Évolution du leadership : Contexte et principales théories

Le leadership constitue un concept fondamental pour appréhender la dynamique d'une organisation et représente un facteur clé de sa réussite. Depuis les premières analyses de ce phénomène, les chercheurs ont sans cesse tenté de définir ses contours et de proposer des modèles explicatifs. Cet article a pour objectif d'explorer l'historique des recherches sur le

¹⁰ (Bernard M. Bass, 2006)

¹¹ (Burns, 1978)

¹² (Goleman, Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78–90. , (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78–90.)

¹³ (Lewin, 1939)

leadership, d'examiner les modèles de leadership en place et de discuter de leur mise en œuvre dans le milieu professionnel

Au fil du temps, le concept de leadership a connu une évolution significative, en réponse aux changements économiques, sociaux, culturels et technologiques au sein des organisations et de la société. De la notion de leader-né à celle de leader éthique, adaptatif ou inclusif, chaque période a contribué à façonner une vision spécifique du leadership, influencée par les attentes sociétales et les avancées dans les sciences humaines et sociales.

- Approches classiques (jusqu'aux années 1950) :

Au début du 20e siècle, les premières études sur le leadership se sont focalisées sur les traits personnels des leaders. Cette période est marquée par les théories des traits, qui soutiennent que certains individus possèdent des caractéristiques innées les rendant aptes à diriger, telles que l'intelligence, la confiance en soi, le charisme et l'intégrité. Ces perspectives reposaient sur le concept de leader-né, une personne exceptionnelle dotée de talents naturels peu communs.

Théorie des Traits de Leadership

Apparue au début du XXe siècle, **Ralph Stogdill** ¹⁴ (Northouse P. G., (2021)) a remis en question la théorie des traits de leadership, qui postulait que certains traits de personnalité innés, tels que la confiance en soi, l'intelligence ou la détermination, suffisaient à prédire l'efficacité d'un leader. Il a soutenu que ces caractéristiques, à elles seules, ne garantissent pas une performance de leadership efficace. Stogdill a mis en avant l'importance du contexte dans lequel un leader opère

- Approches comportementales (années 1950 – 1970)

Avec le temps, l'intérêt s'est tourné vers l'approche comportementale, qui vise à identifier les actions spécifiques et les styles de comportement des leaders performants. Des recherches notables, notamment celles menées par l'Université de l'Ohio et l'Université du Michigan, ont

¹⁴ (Northouse P. G., (2021))Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications.

mis en lumière des dimensions telles que l'orientation vers les tâches et l'orientation vers les relations humaines.

Théories du Leadership Comportemental :

Les théories du Leadership Comportemental postulent que le leadership ne se limite pas à des traits innés, mais qu'il peut également être enseigné et acquis. Ce modèle se compose de deux styles de comportements généralement observés : le style axé sur les tâches, où le leader se concentre sur l'organisation du travail et l'atteinte des objectifs, et le style axé sur les personnes, où l'accent est mis sur l'encouragement et le bien-être de l'équipe.

Kurt Lewin a joué un rôle prépondérant dans le développement des théories du Leadership Comportemental. Il a notamment identifié trois styles de leadership : autocratique, démocratique et laissez-faire, qui se concentrent sur le comportement du leader.

Lewin a été un précurseur influent des théories du Leadership Comportemental. Il a notamment identifié trois styles de leadership par Lewin - autocratique, démocratique et laissez-faire, centrés sur le comportement du leader.

- Approches situationnelles (années 1960 - 1980) :

En réponse aux limitations des approches traditionnelles, les théories situationnelles ont émergé entre les années 1960 et 1980, introduisant la notion selon laquelle l'efficacité d'un leader est conditionnée par le contexte dans lequel il opère. Le leadership n'est plus perçu comme un ensemble de compétences universelles, mais plutôt comme une capacité à s'adapter au niveau de maturité, de compétence ou de motivation des subordonnés.

Théorie du Leadership Situationnel :

La théorie du Leadership Situationnel, quant à elle, a été élaborée par **Paul Hersey et Kenneth Blanchard** dans les années 1960, en réponse aux théories antérieures qui supposaient l'existence d'un unique "meilleur" style de leadership. La théorie du Leadership Situationnel postule que l'efficacité d'un style de leadership est conditionnée par le contexte et le niveau de maturité des subordonnés, c'est-à-dire leur capacité et leur volonté d'assumer des responsabilités. Hersey et Blanchard ont élaboré un modèle de leadership qui distingue quatre styles : le style de délégation, le style de soutien, le style de coaching et le style de direction.

Ils avancent que les leaders doivent ajuster leur approche en fonction de la maturité de leurs subordonnés ainsi que des exigences spécifiques de la situation.

La théorie situationnelle a été élaborée en réponse aux théories antérieures, en particulier celle du Leadership Comportemental, qui postulait l'existence d'un style de leadership "idéal" ou "efficace". Selon le modèle de Leadership de Fiedler, les leaders axés sur les tâches se révèlent plus performants dans des contextes extrêmement favorables ou défavorables, où les relations entre le leader et ses subordonnés sont clairement établies. À l'inverse, les leaders orientés vers les relations démontrent une plus grande efficacité dans des situations intermédiaires, où la structure des tâches et l'autorité du leader ne sont ni clairement définies ni totalement absentes.¹⁵

- Approches transactionnelle et transformationnelle (années 1980-2000) :

Théorie du Leadership Transactionnel :

Le leadership transactionnel, initialement formulé par Max Weber et ultérieurement approfondi par Bernard Bass et James MacGregor Burns, s'articule autour d'une dynamique d'échange entre le leader et ses collaborateurs. Dans ce cadre, le leader fixe des objectifs spécifiques, clarifie les attentes et stimule la motivation des membres de l'équipe à travers des incitations, telles que des récompenses en cas de succès, ou des sanctions en cas d'insatisfaction des résultats.

Max Weber (1864-1920) : En tant que sociologue allemand, Weber a introduit le concept d'autorité bureaucratique, caractérisé par des règles établies, une hiérarchie formelle et une approche rationnelle. Ce cadre théorique constitue le fondement du leadership transactionnel.¹⁶ (Weber, 1947)

James MacGregor Burns (1918-2014) : Dans son ouvrage intitulé Leadership (1978), Burns a conceptualisé le leadership transactionnel comme un échange utilitaire, où le leader et ses subordonnés s'engagent dans des transactions claires pour atteindre des intérêts réciproques.¹⁷ (Burns, 1978)

Bernard Bass (1925-2007) : Dans son ouvrage Leadership and Performance Beyond Expectations (1985), Bass a systématisé le concept de leadership transactionnel en le

¹⁵ (Blake & Mouton, 1918)

¹⁶ Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. New York: Free Press. (Original : 1922, Wirtschaft und Gesellschaft).

¹⁷ Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

décomposant en trois éléments : la récompense contingente, le management par exception actif et le management par exception passif. Il a également intégré ce concept dans son modèle de "leadership à spectre complet".¹⁸ (Bass, 1985)

Théorie du Leadership Transformationnel :

La théorie du Leadership Transformationnel a été initialement formulée par James V. Downton et a gagné en notoriété grâce à Bernard M. Bass dans les années 1980. Selon cette théorie, les leaders performants parviennent à inciter leurs subordonnés à transcender leurs intérêts personnels au bénéfice de l'organisation. Bass a élaboré un modèle de Leadership Transformationnel reposant sur quatre dimensions : l'influence idéalisée (les leaders agissent en tant que modèles), l'inspiration motivante (ils suscitent l'inspiration et la motivation), la stimulation intellectuelle (ils favorisent la créativité et l'innovation), et la considération individuelle (ils encouragent le développement personnel).

James MacGregor Burns (1918-2014) : Dans son ouvrage Leadership (1978), Burns a formulé le concept de leadership transformationnel, qu'il définit comme une interaction où le leader et les subordonnés s'élèvent mutuellement vers des objectifs partagés, guidés par des valeurs communes.¹⁹ (Burns, 1978)

Bernard Bass (1925-2007) : Bass a approfondi ce concept dans son livre Leadership and Performance Beyond Expectations (1985), en identifiant quatre composantes, connues sous le nom des "4 I. Il a intégré ce style dans son modèle de leadership à spectre complet, qui complète le leadership transactionnel.²⁰ (Bass, 1985)

La théorie du Leadership Transformationnel a été formulée en réponse aux critiques adressées à la théorie du Leadership Transactionnel, laquelle était perçue comme négligeant la dimension humaine du leadership et n'encourageant pas le changement ni l'innovation au sein des organisations. À l'inverse, les leaders transformationnels sont supposés inciter leurs collaborateurs à dépasser leurs propres attentes et à adopter des approches novatrices.

- Nouvelles approches humaines et éthiques (2000–aujourd'hui) :

Théorie du Leadership Serviteur :

¹⁸ Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.

¹⁹ Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

²⁰ Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.

La théorie du Leadership Serviteur a été formulée pour la première fois par **Robert K. Greenleaf en 1970**²¹ (Greenleaf, 1977). Dans son essai intitulé "Le Serviteur comme Leader", Greenleaf avance que le véritable leadership se manifeste naturellement chez ceux qui adoptent d'abord une posture de servitude. Contrairement aux théories de leadership conventionnelles qui positionnent le leader en haut de la hiérarchie, le modèle de Leadership Serviteur place le leader dans une position de service envers autrui. **Selon Greenleaf**, cette approche repose sur la volonté du leader d'accompagner les autres dans l'atteinte de leur plein potentiel et de les encourager à contribuer de manière significative à la société.

Théorie du Leadership Authentique :

La théorie du Leadership Authentique a émergé à la fin des années 2000 en réponse à une demande croissante pour des leaders qui se distinguent par leur transparence, leur authenticité et leur sens des responsabilités. Cette exigence a été largement alimentée par une série de scandales d'entreprise et une crise de confiance envers les figures de leadership à cette époque. Les leaders authentiques se caractérisent par une conscience aiguë de leurs valeurs, de leurs émotions et de leurs motivations, ainsi que par un degré élevé de cohérence entre leurs valeurs et leurs actions. Ils se distinguent également par leur ouverture et leur transparence dans leurs interactions avec leurs subordonnés. D'après les recherches, ces leaders cultivent un environnement de travail où les employés se sentent respectés, écoutés et valorisés.

Bill George, figure éminente du Leadership Authentique, a avancé que cette approche de leadership repose sur le développement et l'application d'une "narration de vie" personnelle qui oriente les actions et les décisions du leader. Selon George, le Leadership Authentique ne peut être transmis par le biais d'un cours ou d'un atelier, mais émerge plutôt de l'expérience de vie et de la connaissance de soi du leader.²²

Section 2 : Contexte de la motivation du personnel :

2.1. Définition du concept de la motivation du personnel :

²¹ Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York: Paulist Press.

²² (Avolio B. J., 2005)

- « La motivation est la volonté d'exercer des niveaux d'effort élevés vers les objectifs organisationnels, conditionnée par la capacité de cet effort à satisfaire un besoin individuel. »²³ (Robbins, 2019)
- « La motivation est le processus qui initie, guide et maintien des comportements orientés vers un but, influencé par une hiérarchie de besoins allant des besoins physiologiques aux besoins d'accomplissement. »²⁴ (Maslow, 1943).
- « La motivation au travail est l'ensemble des forces internes ou externes qui déterminent l'orientation, l'intensité et la persistance des comportements d'un salarié dans un environnement professionnel. »²⁵ (organisation international du travail).
- « La motivation du personnel est influencée par deux types de facteurs : les facteurs d'hygiène (conditions de travail, salaire, supervision...) et les facteurs moteurs (reconnaissance, responsabilité, accomplissement...). »²⁶ (Herzberg, 1959).

→ D'après toutes ces définitions, on constate que la définition la plus convenable, complète, généraliste et qui va répondre à notre question est :

La motivation du personnel est un concept central dans le domaine de la gestion des ressources humaines et du leadership. Elle désigne le processus dynamique et complexe par lequel un individu choisit, oriente, intensifie et maintient ses efforts afin d'atteindre des objectifs spécifiques dans le cadre de son travail. Ce processus est influencé par une combinaison de facteurs internes (intrinsèques) et externes (extrinsèques), qui interagissent pour produire un comportement professionnel dirigé et soutenu. La motivation est essentielle pour l'efficacité et le succès de toute organisation, car elle influe directement sur l'engagement, la productivité, la satisfaction au travail, ainsi que la performance globale de l'entreprise.²⁷

La Motivation : Un Processus Psychologique et Dynamique

La motivation se présente avant tout comme un processus psychologique, signifiant qu'elle réside dans l'esprit de l'individu et se traduit par des comportements observables. En effet, la motivation est intrinsèquement liée à des facteurs psychologiques qui influencent les actions

²³ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18e éd.). Pearson.

²⁴ Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50(4), 370–396

²⁵ OIT – Conditions de travail et motivation.

²⁶ Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. Wiley.

²⁷ (Herzberg F., 1960)

et les attitudes des employés intrinsèquement liée aux émotions, aux valeurs et aux croyances de l'individu. Ce processus dynamique est soumis à l'influence de divers facteurs, tels que les besoins personnels, les attentes professionnelles, les relations interpersonnelles, ainsi que les stimuli internes et externes. Par conséquent, la motivation peut varier au fil du temps, en réponse aux changements dans l'environnement de travail, aux circonstances de la vie personnelle, aux retours d'expérience, aux objectifs atteints, ou encore au soutien fourni par les collègues et la direction.

En d'autres termes, la motivation ne doit pas être considérée comme un facteur statique ou une donnée initiale ; elle se transforme en fonction des actions, des perceptions et des expériences accumulées tout au long du parcours professionnel de l'individu. Il s'agit d'un processus continu et évolutif, susceptible de fluctuer en fonction des contextes rencontrés.

La Motivation dans le Contexte Organisationnel

La motivation des personnels constitue un levier stratégique pour les entreprises. La motivation des personnels constitue un élément crucial au sein des entreprises. Lorsqu'elle est gérée de manière adéquate, elle peut engendrer des résultats remarquables en matière de productivité, d'innovation, de satisfaction client et de fidélisation des talents. À l'inverse, un déficit de motivation peut provoquer des problèmes significatifs tels que l'absentéisme, un taux de rotation du personnel élevé, une diminution de la performance et un environnement de travail néfaste. La gestion de la motivation requiert donc une attention soutenue et un engagement actif de la part des dirigeants afin de garantir que les personnels demeurent impliqués et trouvent un sens à leur travail.

En somme, la motivation du personnel est un phénomène complexe et multidimensionnel qui nécessite une compréhension et une gestion globales. En identifiant les facteurs qui influencent la motivation, qu'ils soient d'ordre intrinsèque ou extrinsèque, les organisations peuvent élaborer des stratégies visant à optimiser l'engagement de leurs équipes, à améliorer leur performance et à atteindre leurs objectifs.

2.2. Caractéristiques Fondamentales de la Motivation du Personnel :

La motivation du personnel constitue un phénomène complexe et dynamique au sein des organisations contemporaines. Elle ne se réduit pas à un simple désir d'exécuter des tâches,

mais englobe une série de processus interconnectés, influencés par divers facteurs tant internes qu'externes. Chaque caractéristique fondamentale de la motivation est intrinsèquement liée à des éléments psychologiques, sociaux et organisationnels qui interagissent pour façonner l'engagement des employés. Nous allons examiner en détail les quatre caractéristiques essentielles qui sous-tendent la motivation du personnel : sa nature multidimensionnelle, l'impact du contexte organisationnel, la dynamique individuelle et collective, ainsi que son interaction avec le leadership.

Le processus multidimensionnel : La motivation intègre des dimensions cognitives (perceptions et attentes), émotionnelles (satisfaction, fierté) et comportementales (actions). Les dimensions telles que l'engagement et la persévérance interagissent de manière significative pour orienter le comportement des employés.²⁸ (Robbins, Organizational Behavior (18e éd.). Pearson., 2019)

Le contexte organisationnel : L'environnement de travail, la culture d'entreprise et les relations interpersonnelles jouent un rôle prépondérant. Des conditions de travail favorables, une culture qui valorise l'autonomie, la compétence et les relations interpersonnelles, ainsi que des interactions positives entre collègues et managers, contribuent à renforcer la motivation des employés.²⁹ (Hackman, 1980)

La dynamique individuelle et collective : Chaque employé possède des motivations personnelles. Cependant, la cohésion au sein de l'équipe et l'alignement sur des objectifs communs sont des facteurs qui renforcent la motivation collective. Il est crucial de maintenir un équilibre entre ces différentes dimensions pour assurer le succès organisationnel.³⁰ (McClelland, 1961)

L'interaction avec le leadership : a un impact considérable sur la motivation des employés. Un leader inspirant, qui reconnaît les efforts fournis et soutient ses équipes, crée un climat propice à l'engagement durable des employés.³¹ (Kouzes, 2017)

En résumé, la motivation des employés découle d'un équilibre délicat entre des facteurs internes, environnementaux, sociaux et managériaux, nécessitant une approche globale et adaptée pour être efficacement encouragée.

²⁸ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18e éd.). Pearson.

²⁹ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work Redesign. Addison-Wesley.

³⁰ McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Van Nostrand.

³¹ Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The Leadership Challenge (6e éd.). Wiley.

2.3. Les typologies de la motivation du personnel :

Typologie de la Motivation du Personnel

La motivation du personnel peut être classée en deux grandes catégories qui, bien que distinctes, se révèlent souvent complémentaires dans un cadre organisationnel. Ces catégories sont la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. Chaque type de motivation possède ses propres caractéristiques, origines et impacts sur les comportements des employés.

➤ **Motivation Intrinsèque**

La motivation intrinsèque fait référence à celle qui émerge directement de l'accomplissement de la tâche elle-même. Elle provient du plaisir, de l'intérêt ou du sens inhérent à l'activité réalisée par l'employé, indépendamment des récompenses externes.

Un personnel intrinsèquement motivé est guidé par le désir d'accomplir une tâche en raison de la satisfaction personnelle qu'il en retire. Cette motivation peut se manifester par la quête de l'excellence, l'innovation ou la maîtrise.³²

Caractéristiques de la motivation intrinsèque

- **Intérêt et plaisir dans l'activité elle-même :**

Une personne intrinsèquement motivée trouve l'activité captivante ou agréable en soi. Par exemple, un musicien peut jouer d'un instrument par passion pour le processus créatif, plutôt que pour obtenir reconnaissance ou récompense financière.

- **Satisfaction personnelle ou accomplissement**

La motivation découle d'un sentiment interne de réalisation ou de fierté lié à l'achèvement ou à la progression dans une tâche. Cela peut inclure le plaisir de résoudre un problème complexe ou de relever un défi personnel.

- **Autonomie ou autodétermination**

Les individus éprouvent une sensation de liberté et de contrôle sur leurs actions, ce qui renforce leur engagement et leur motivation, le sentiment de contrôle et de liberté dans les

³² (Ryan, 2009)

actions des individus est un élément fondamental. Ces derniers choisissent de s'engager dans une activité par leur propre volonté, sans ressentir de contraintes imposées par des forces extérieures, ce qui renforce leur engagement.

- **Curiosité et désir d'apprendre**

Constituent également des moteurs importants de la motivation intrinsèque. Cette dernière est souvent stimulée par une envie d'explorer, de découvrir ou de comprendre des éléments nouveaux. Par exemple, un étudiant peut approfondir un sujet par simple curiosité, sans viser un résultat académique précis.

- **Défi et maîtrise d'une compétence**

Jouent un rôle significatif dans la motivation des individus. Ceux-ci sont incités à améliorer leurs compétences ou à surmonter des obstacles pour le plaisir de progresser. Cela se manifeste fréquemment dans des activités telles que le sport ou les jeux, où l'objectif est de s'améliorer pour soi-même

➤ **Motivation Extrinsèque**

La motivation extrinsèque se définit comme une forme de motivation qui émane de facteurs externes à la tâche elle-même. Elle découle généralement de récompenses ou d'incitations extérieures. La motivation extrinsèque se manifeste par des facteurs externes ou par le désir d'éviter des sanctions. Les employés sont incités par divers éléments tels que les salaires, les primes, les promotions, les avantages sociaux, ou encore la reconnaissance sociale de leur travail. À la différence de la motivation intrinsèque, où l'activité elle-même constitue la source de motivation, la motivation extrinsèque est alimentée par les résultats externes associés à l'activité, qu'il s'agisse de l'acquisition d'une compétence ou de l'atteinte d'un objectif personnel significatif.³³ (GRANGER L. , 2023)

Caractéristiques de la motivation extrinsèque

- **Origine externe à l'activité**

La motivation extrinsèque est activée par des facteurs extérieurs à la tâche, tels que des récompenses matérielles (salaires, primes, avantages sociaux) ou immatérielles

³³ (GRANGER L. , 2023)

(reconnaissance sociale, promotions). Par exemple, un employé peut fournir un effort considérable dans le but d'obtenir une prime de fin d'année ou de recevoir l'approbation de ses collègues.

- **Focus sur les résultats ou les récompenses**

À la différence de la motivation intrinsèque, qui se fonde sur le plaisir associé à l'activité elle-même, la motivation extrinsèque se concentre principalement sur l'obtention d'un résultat externe, tel qu'une récompense, ou sur l'évitement d'une conséquence négative, comme une sanction. Cela peut inclure des incitations telles que des promotions ou des avantages sociaux.

- **Dépendance aux incitations externes**

La motivation extrinsèque est soutenue par des éléments extérieurs qui doivent être continuellement présents pour que la motivation demeure. La motivation peut diminuer si les récompenses cessent d'exister ou si les sanctions ne sont plus perçues comme pertinentes. Par exemple, un employé pourrait voir son engagement diminuer si les primes qui lui ont été promises ne sont pas versées.

- **Liée à des objectifs spécifiques**

Cette forme de motivation est souvent orientée vers l'atteinte d'un objectif précis, tel que l'accomplissement d'une tâche en vue d'obtenir une récompense ou la maîtrise d'une compétence dans l'optique d'une promotion. Elle se caractérise donc par son aspect instrumental et son orientation vers des résultats concrets.

- **Efficacité à court terme**

La motivation extrinsèque se révèle généralement plus immédiate et efficace pour inciter à des comportements spécifiques sur le court terme. Cependant, elle peut s'avérer moins durable que la motivation intrinsèque, car elle dépend de la continuité des incitations externes.

2.4. L'évolution de la motivation du personnel :

➤ Théorie de la hiérarchie des besoins (Maslow, 1943)

- Concept principal : Abraham Maslow avance que les individus sont motivés par une hiérarchie de besoins, qui se décline en besoins physiologiques (nourriture, abri), de sécurité

(stabilité, emploi), d'appartenance (relations sociales), d'estime (reconnaissance) et d'accomplissement de soi (réalisation personnelle). Il postule que les besoins de niveau inférieur doivent être satisfaits avant de pouvoir s'attaquer à ceux de niveau supérieur.

- Lien avec le leadership : Il est essentiel pour les leaders d'identifier le niveau de besoins de leurs employés afin d'adapter leurs actions, par exemple en garantissant des conditions de travail sécurisantes avant de favoriser l'estime ou l'épanouissement personnel.

- Évolution : Cette théorie a établi des fondations en mettant en lumière l'importance des besoins individuels, bien qu'elle ait été critiquée pour son approche rigide.³⁴

➤ **Théorie des deux facteurs (Herzberg, 1959)**

- Concept principal : Frederick Herzberg établit une distinction entre les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène, affirmant que les premiers sont cruciaux pour atteindre la satisfaction au travail, alors que les seconds, bien qu'ils soient nécessaires pour prévenir l'insatisfaction, ne favorisent pas la motivation intrinsèque.

- Lien avec le leadership : Il incombe aux leaders de s'assurer que des conditions de travail acceptables sont en place tout en fournissant des opportunités de développement et de reconnaissance afin de stimuler la motivation au sein de leurs équipes.

- Évolution : Cette théorie a permis d'introduire la distinction entre motivation intrinsèque et extrinsèque, enrichissant ainsi la compréhension des mécanismes de motivation..³⁵

➤ **Théorie de l'équité (Adams, 1963)**

- Concept principal : - John Stacey Adams soutient que les employés évaluent leurs efforts et les récompenses qui en découlent par rapport à ceux de leurs pairs. Un sentiment d'injustice peut entraîner une démotivation, tandis qu'un traitement équitable peut renforcer l'engagement des employés. La motivation est un sujet central dans le domaine du leadership et de la gestion.

- Lien avec le leadership : Il est essentiel que les leaders garantissent une distribution équitable des tâches et des récompenses afin de maintenir un niveau de motivation élevé au sein de leurs équipes.

³⁴ (Maslow, 1943)

³⁵ (Herzberg, 1959)

- Évolution : Cette théorie a mis en lumière l'importance des perceptions sociales dans le processus de motivation, ce qui a eu un impact significatif sur les pratiques d'évaluation et de gestion.³⁶

➤ **Théorie de l'expectation (Vroom, 1964)**

- Concept principal : Selon Victor Vroom, la motivation est déterminée par trois éléments fondamentaux : l'attente (l'effort conduit à la performance), l'instrumentalité (la performance conduit à des récompenses) et la valence (l'attrait des récompenses).

- Lien avec le leadership : Les leaders doivent s'efforcer de clarifier les attentes, d'établir des connexions entre l'effort fourni et les résultats obtenus, ainsi que de proposer des récompenses qui soient perçues comme précieuses par les employés.

- Évolution : Cette approche a introduit une dimension cognitive, démontrant que la motivation est souvent le résultat de calculs rationnels effectués par les individus.³⁷

➤ **Théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985)**

- Concept principal : Edward Deci et Richard Ryan établissent une distinction entre la motivation intrinsèque, qui se manifeste par un intérêt personnel et un plaisir, et la motivation extrinsèque, qui repose sur des récompenses externes. Ils soulignent l'importance de l'autonomie, de la compétence et du sentiment d'appartenance.

- Lien avec le leadership : Les leaders encouragent la motivation intrinsèque en offrant des possibilités d'autonomie, des occasions de développement personnel et en cultivant un sentiment d'appartenance au sein de leurs équipes.

- Évolution : Cette théorie, toujours d'actualité, met en lumière les besoins psychologiques fondamentaux et soutient des approches de leadership participatives.³⁸

➤ **Conclusion :**

Ce premier chapitre a posé les bases essentielles pour comprendre le contexte théorique du leadership et de la motivation du personnel. Il a présenté les définitions clés du leadership, ses caractéristiques fondamentales, ainsi que les différents styles de leadership, en insistant sur

³⁶ (Adams, 1963)

³⁷ (Vroom, 1964)

³⁸ (Deci, 1985)

leur impact dans la dynamique organisationnelle. L'évolution historique des théories du leadership et la motivation du personnel, montre que le leadership est une compétence adaptable, centrée sur l'influence positive, la communication, et la capacité à inspirer et motiver les collaborateurs. Cette compréhension théorique est indispensable pour analyser comment le leadership peut agir comme levier de motivation et d'engagement au sein des équipes.

Chapitre 2 : Le lien entre le leadership et la motivation du personnel

Ce deuxième chapitre permet de développer l'effet du leadership sur la motivation du personnel. En commençant par une proposition centrale qui sert à émerger avec force la contribution du leadership sur l'amélioration de la motivation du personnel. Cette relation peut être décomposée en deux sous-proposition clés. Premièrement, l'influence du leadership sur la motivation intrinsèque, deuxièmement l'influence du leadership sur la motivation extrinsèque, puis en ouvrant la voie aux principaux facteurs qui influencent la motivation du personnel à travers le leadership.

Section 1 : Les études qui traitent l'effet du leadership sur la motivation du personnel :

🔗 Introduction :

Dans un environnement organisationnel en perpétuelle mutation, la motivation des employés constitue un enjeu fondamental pour la performance et la durabilité des entreprises. Le leadership, défini comme la capacité à orienter, influencer et inspirer les membres d'une équipe, joue un rôle crucial dans le développement de cette motivation. De nombreuses études ont été menées pour analyser comment divers styles et pratiques de leadership peuvent affecter la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque, et, par conséquent, la productivité des équipes. Cette section propose une analyse critique de plusieurs recherches récentes qui examinent l'impact du leadership sur la motivation des employés, en mettant en

exergue les mécanismes sous-jacents ainsi que les implications pratiques pour les gestionnaires.

Etude 1 : « En rupture avec son temps, en lien avec les siens : l'impact du leadership positif sur la motivation de l'équipe »³⁹.

Présentation de l'étude :

La recherche se penche sur le concept de leadership positif, lequel est défini comme un style de direction intégrant l'inspiration, le soutien émotionnel, la valorisation des compétences individuelles, ainsi que l'établissement d'un climat de confiance et d'autonomie. Ce style représente une rupture par rapport aux approches autoritaires traditionnelles, tout en favorisant le renforcement des relations interpersonnelles au sein de l'équipe. L'étude s'appuie sur des théories telles que la théorie de l'autodétermination (TAD) développée par Deci et Ryan, le leadership transformationnel proposé par Bass, ainsi que sur des concepts issus des travaux de Mayo, qui mettent l'accent sur l'attention portée aux employés, et de Follett, qui prône un management participatif.

Objectif :

L'objectif de cette étude est d'analyser l'impact du leadership positif sur la motivation intrinsèque et extrinsèque des membres d'une équipe, en particulier dans des contextes professionnels caractérisés par une grande dynamique, tels que les entreprises technologiques ou créatives.

Outils utilisés :

Méthodologie : Une étude expérimentale d'une durée de six mois a été réalisée, impliquant un groupe expérimental composé de 150 employés, encadrés par des leaders formés aux principes du leadership positif, et un groupe témoin également constitué de 150 employés, dirigés par des managers adoptant un style de gestion plus conventionnel, tel que le style directif ou transactionnel.

La présente étude recourt à divers instruments pour évaluer l'impact du leadership positif. Des questionnaires standardisés sont employés pour mesurer la motivation intrinsèque, en utilisant l'échelle TAD qui évalue l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale, inspirée des travaux de Ryan et Deci (2000). Les comportements de leadership positif sont mesurés à

³⁹ (Dupont, (2024))

l'aide du MLQ, qui évalue l'inspiration, la considération individualisée et la stimulation intellectuelle, selon les principes établis par Bass (1990). Par ailleurs, la satisfaction et l'engagement des employés sont analysés en se basant sur les facteurs intrinsèques et extrinsèques identifiés par Herzberg. Des entretiens semi-directifs sont menés auprès de 30 employés, répartis en deux groupes de 15, afin d'explorer leurs perceptions concernant le leadership et la motivation. De plus, des observations des interactions entre les leaders et les équipes lors de réunions et de projets permettent d'évaluer les pratiques positives, telles que l'encouragement et le retour d'information. Enfin, des indicateurs tels que la productivité, mesurée par le nombre de projets livrés, et le taux de turnover sont également pris en compte.

Intervention : Le groupe expérimental bénéficie de leaders formés aux pratiques positives. Les pratiques incluent, entre autres, la valorisation des contributions individuelles, la promotion de l'autonomie à travers le choix des projets ou des méthodes, l'établissement d'un environnement collaboratif par le biais d'ateliers d'équipe, ainsi que la fourniture de retours constructifs visant à renforcer les compétences. En revanche, le groupe témoin est administré selon un modèle de management traditionnel, axé sur des objectifs prédéfinis et un contrôle hiérarchique.

Résultats principaux :

- La motivation (TAD) :

- Le groupe expérimental : Une augmentation significative des scores d'autonomie (+40 %), de compétence (+35 %), et d'appartenance sociale (+30 %) a été observée après une période de six mois.
- Le groupe témoin : Aucune amélioration notable n'a été constatée, avec une légère diminution de l'appartenance sociale (-10 %).

- L'engagement et la satisfaction :

- Le groupe expérimental : Une hausse de l'engagement (+35 %) et de la satisfaction au travail (+28 %) a été notée, particulièrement en lien avec la reconnaissance et l'intérêt pour les tâches, qui sont des facteurs intrinsèques selon Herzberg.
- Le groupe témoin : Un statu quo a été observé en ce qui concerne l'engagement, accompagné d'une légère insatisfaction due à un manque de reconnaissance (-15 %).

- Les perceptions qualitatives (entretiens) :

- Les employés du groupe expérimental expriment un sentiment accru de valorisation, affirmant que « mes contributions sont reconnues », ainsi qu'une plus grande autonomie, en déclarant « j'ai plus de liberté dans mon travail », et un renforcement de la connexion avec l'équipe.

Conclusions :

L'analyse effectuée met en évidence que le leadership positif, qui se définit par la valorisation des compétences individuelles, la promotion de l'autonomie, ainsi que l'établissement d'un climat de collaboration, exercent une influence notable sur la motivation des équipes. En s'appuyant sur les fondements de la théorie de l'autodétermination (satisfaction des besoins psychologiques), du leadership transformationnel (inspiration et considération), ainsi que sur les théories de Mayo (attention) et de Follett (participation), le leadership positif contribue à instaurer une motivation intrinsèque durable, à renforcer l'engagement des employés et à diminuer le taux de rotation du personnel. Les résultats obtenus corroborent l'idée que les leaders qui adoptent une approche positive, axée sur les besoins humains, parviennent à créer un environnement dans lequel les employés trouvent un sens et un plaisir dans leur activité professionnelle.

Etude 2 : L'impact du leadership sur la motivation intrinsèque des employés : une approche intégrée des théories transformationnelle, de l'autodétermination et Y ⁴⁰ .

Présentation de l'étude :

La présente étude examine l'impact des pratiques de leadership, inspirées par les théories de Bass (leadership transformationnel), Deci et Ryan (Théorie de l'Autodétermination), ainsi que McGregor (Théorie Y), sur la motivation intrinsèque des employés au sein d'une organisation. Cette recherche s'inscrit dans un environnement où les entreprises s'efforcent de diminuer le turnover et d'accroître l'engagement, en particulier dans des secteurs en constante évolution tels que celui de la technologie.

Objectif :

L'objectif de cette étude est d'analyser de quelle manière les comportements associés au leadership transformationnel, le soutien aux besoins psychologiques (TAD), ainsi qu'une

⁴⁰ (Martin, (2025))

approche fondée sur la confiance (Théorie Y), contribuent à la motivation intrinsèque, laquelle est définie comme l'engagement dans une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'elle engendre

Outils utilisés :

L'étude expérimentale, réalisée entre octobre 2024 et mai 2025, examine deux cohortes de 200 employés : Un groupe expérimental dirigé par des leaders formés aux principes du leadership transformationnel (Bass & Avolio), à la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan) et à la théorie Y (McGregor), et un groupe témoin soumis à un management transactionnel traditionnel. Les données sont collectées à l'aide de questionnaires standardisés (MLQ, TAD, échelle d'engagement), d'entretiens semi-directifs avec 40 employés, ainsi que par l'observation des interactions au sein des équipes. Les indicateurs de performance, tels que la productivité et le turnover, viennent compléter cette analyse.

Au sein du groupe expérimental, les leaders mettent en œuvre des pratiques inspirantes, telles qu'une vision claire, la stimulation de l'innovation et un coaching personnalisé. Ils favorisent également l'autonomie, la compétence et le sentiment d'appartenance sociale à travers des choix de projets, des retours constructifs et des activités de team-building, tout en adoptant une approche de management participatif fondée sur la confiance. La délégation et la co-construction des objectifs caractérisent le groupe expérimental, tandis que le groupe témoin adopte une approche hiérarchique fondée sur un système de récompenses et de punitions, accompagné d'un contrôle rigoureux. Cette méthodologie a pour objectif d'évaluer l'influence des théories motivationnelles contemporaines sur l'engagement et la performance des participants.

Résultats principaux :

- La motivation (TAD) :

- Le groupe expérimental : Une augmentation significative des scores d'autonomie (+38 %), de compétence (+35 %), et d'appartenance sociale (+32 %) a été observée après une période de huit mois.
- Le groupe témoin : Une légère diminution des scores a été notée (-8 % en moyenne), attribuée à un manque de soutien et d'autonomie.

- Comportements transformationnels (MLQ) :

- Le groupe expérimental : Des scores élevés en motivation inspirante (+40 %) et en considération individualisée (+35 %) indiquent un style de leadership engageant.
- Le groupe témoin : Bien que des scores élevés aient été enregistrés en comportements transactionnels, ceux relatifs à l'inspiration demeurent faibles (-20 %).

- Engagement et satisfaction :

- Le groupe expérimental : Une augmentation de l'engagement (+37 %) et de la satisfaction (+30 %) a été constatée, en lien avec la reconnaissance et la liberté dans l'exécution des tâches.
- Le groupe témoin : L'engagement est resté stable, accompagné d'une légère insatisfaction (-12 %).

Conclusions :

L'analyse réalisée démontre que les pratiques de leadership qui intègrent les principes du leadership transformationnel (Bass), la satisfaction des besoins psychologiques (TAD), ainsi qu'une approche fondée sur la confiance (McGregor), contribuent de manière significative à l'amélioration de la motivation intrinsèque des employés. Le leadership transformationnel joue un rôle clé en inspirant et en engageant émotionnellement les individus, tandis que la TAD répond aux besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance. Par ailleurs, la théorie Y promeut un climat de confiance et de responsabilité. L'interaction de ces différentes approches engendre un environnement propice à l'engagement des employés, qui s'investissent avec plaisir et sens dans leur travail, ce qui se traduit par une performance accrue et une meilleure rétention des talents.

Etude 3 : Optimisation de la motivation des employés par le biais du leadership : une intégration des théories de l'objectif-trajectoire, du renforcement et de l'attente

Présentation de l'étude :

La présente étude se penche sur l'impact des pratiques de leadership, inspirées par les théories de Robert J. House (Théorie de l'objectif-trajectoire), B.F. Skinner (théorie du renforcement) et Victor Vroom (théorie de l'attente), sur l'optimisation de la motivation des employés.

Cette recherche intègre des approches situationnelles, comportementales et cognitives dans un contexte où les organisations s'efforcent d'améliorer la productivité et de diminuer le turnover, face à des défis tels que l'ambiguïté des rôles et l'insuffisance des incitations.

Objectif : L'objectif de cette étude est d'analyser comment les comportements de leadership qui clarifient les objectifs (House), mettent en œuvre des renforcements positifs (Skinner) et alignent les attentes des employés avec les résultats escomptés (Vroom) influencent la motivation intrinsèque et l'engagement des employés.

Outils utilisés :

L'étude expérimentale réalisée sur une période de neuf mois, s'étendant de septembre 2024 à mai 2025, a examiné un groupe expérimental composé de 250 employés, dirigé par des leaders formés aux principes des théories de House (Path-Goal), Skinner (renforcement) et Vroom (attente). Ce groupe a été comparé à un groupe témoin également constitué de 250 employés, soumis à un management directif traditionnel. Les leaders du groupe expérimental ont ajusté leur style de leadership en fonction des contextes rencontrés, adoptant des approches directrices, de soutien, participatives et orientées vers la réussite. Ils ont également instauré des renforcements positifs, tels que la reconnaissance et des primes, tout en clarifiant les relations entre l'effort, la performance et les récompenses à travers des formations et des incitations attrayantes. Les outils méthodologiques employés incluaient des questionnaires standardisés pour évaluer les comportements de leadership, la motivation, les attentes et l'impact des renforcements, ainsi que des entretiens semi-directifs avec 50 employés afin d'approfondir leurs perceptions. Des observations des interactions entre les leaders et les employés ont également été réalisées.

L'équipe a été évaluée à l'aide de divers indicateurs de performance, tels que la productivité et le taux de rotation du personnel. En revanche, le groupe témoin a été dirigé selon un style de management autoritaire, sans mise en place systématique de renforcement ni harmonisation des attentes.

Résultats principaux :

- La motivation (questionnaires) :

- Le groupe expérimental : Une augmentation significative de la motivation intrinsèque (+35 %) et extrinsèque (+30 %) a été observée, avec des scores particulièrement élevés concernant

l'autonomie (modèle Path-Goal, approche participative) et la valence des récompenses (théorie de Vroom).

- Le groupe témoin : La motivation est restée stable, bien qu'une légère diminution de la motivation intrinsèque (-10 %) ait été notée, attribuée à un manque de clarté et de reconnaissance.

- Le comportements de leadership (questionnaire Path-Goal) :

- Le groupe expérimental : Des scores élevés ont été enregistrés pour les styles de leadership soutenant (+38 %) et participatif (+35 %), ces styles se révélant particulièrement efficaces dans des contextes de tâches complexes ou stressantes.

- Le groupe témoin : Un style directif prédomine, entraînant un impact limité sur l'engagement des participants.

- Renforcements (théorie de Skinner) :

- Le groupe expérimental : L'application de renforcements positifs (par exemple, reconnaissance publique) a conduit à une augmentation des comportements productifs (+25 %), tandis que l'absence de punitions a contribué à une réduction du stress (-15 %).

- Le groupe témoin : Une utilisation fréquente de sanctions, telles que des remarques négatives, est corrélée à une diminution de l'engagement de 12 %.

- Attentes (Vroom) :

- Le groupe expérimental : Une perception élevée du lien entre l'effort et la performance (+40 %) ainsi qu'entre la performance et la récompense (+35 %) est observée, facilitée par des formations adéquates et des systèmes de récompense clairement définis.

- Le groupe témoin : Une perception faible des attentes entraîne une réduction de la motivation extrinsèque de 15 %.

Conclusion :

L'analyse effectuée met en évidence que les stratégies de leadership intégrant la clarification des objectifs et l'adaptation au contexte (House), les renforcements positifs (Skinner), ainsi que l'alignement des attentes avec des récompenses appropriées (Vroom) contribuent de manière significative à l'amélioration de la motivation intrinsèque et extrinsèque des employés. La Path-Goal Theory favorise l'engagement en diminuant l'ambiguïté et en

apportant un soutien aux employés, tandis que la théorie du renforcement encourage les comportements productifs par le biais d'incitations positives. Par ailleurs, la théorie de l'attente renforce la motivation en alignant les efforts des employés sur des résultats jugés valorisants. L'intégration de ces approches engendre un environnement propice à la motivation, ce qui se traduit par une augmentation de la performance et une diminution du turnover.

Section 2 : Interactions entre le leadership sur la motivation du personnel

➤ Le leadership contribue dans l'amélioration de la motivation du personnel

Elton Mayo : L'importance de l'attention portée aux employés :

Elton Mayo, à travers ses célèbres expériences réalisées à l'usine Hawthorne dans les années 1920, a mis en évidence un élément essentiel du management humain : l'attention portée aux employés contribue à l'amélioration de leur performance. D'après ses observations, ce ne sont pas uniquement les conditions physiques de travail qui incitent les employés à se motiver, mais plutôt le sentiment d'être considérés, écoutés et impliqués dans leur milieu professionnel. Cette découverte a profondément modifié la perception traditionnelle du travail industriel et a mis en avant l'importance du facteur humain dans la motivation. Un leader qui consacre du temps à écouter ses collaborateurs, à reconnaître leurs efforts et à les inclure dans le processus décisionnel, renforce leur engagement et leur désir de s'investir davantage⁴¹.

Mary Parker Follett : la responsabilisation comme moteur de motivation

Mary Parker Follett, figure emblématique du management participatif, souligne l'importance cruciale de la coopération et de l'engagement dans le domaine du leadership. Selon elle, la fonction du manager ne consiste pas à exercer un pouvoir dominant, mais plutôt à faciliter la contribution de chaque individu. Elle privilégie le concept de « puissance avec » par rapport à celui de « puissance sur » autrui.

Dans cette perspective, un leader efficace est celui qui habilite ses collaborateurs, leur accorde une véritable autonomie et les intègre dans les processus décisionnels. Cette méthode favorise

⁴¹ (Mayo, (1933))

le développement d'un sentiment de compétence, d'utilité et de reconnaissance chez les employés, qui sont des éléments fondamentaux pour leur motivation⁴².

Frederick Herzberg : La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation

Enfin, Frederick Herzberg a élaboré une théorie à deux dimensions, englobant les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. Selon cette théorie, les facteurs d'hygiène, tels que le salaire, les conditions de travail et la sécurité de l'emploi, ne sont pas suffisants pour assurer une motivation durable des employés ; cependant, leur absence peut conduire à un sentiment d'insatisfaction. En revanche, les véritables sources de motivation résident dans des facteurs intrinsèques, tels que la reconnaissance, l'intérêt porté au travail, les opportunités de progression et la responsabilité⁴³.

Par conséquent, un leader efficace doit s'assurer que les conditions de travail sont adéquates tout en cultivant un environnement propice à l'épanouissement des employés. Il ne suffit pas de proposer un salaire compétitif ou un espace de travail agréable ; il est également essentiel de donner un sens au travail, de reconnaître les succès et d'offrir des défis stimulants.

Synthèse :

D'après les théories des théoriciens Elton Mayo, Mary Parker Follett et Frederick Herzberg :

Théoriciens	Vision de la motivation	Rôle du leadership
Elton Mayo	La motivation découle de la perception d'être entendu, valorisé et engagé.	Accorder une attention particulière aux employés, les écouter et les valoriser conduit à une amélioration de leur engagement
Mary Parker Follett	La motivation est encouragée par la collaboration, l'autonomie ainsi que le sentiment de compétence.	Promouvoir la collaboration et l'autonomisation à travers un leadership participatif.
Frederick Herzberg	Les éléments intrinsèques, tels que la reconnaissance et les responsabilités, sont des moteurs de motivation à long terme.	Établir un cadre propice et enrichissant tout en garantissant des conditions fondamentales adéquates.

⁴² (Follett, (1924))

⁴³ (Herzberg F. , (1966))

D'où notre proposition centrale :

Le leadership contribue dans l'amélioration de la motivation du personnel.

➤ L'effet du leadership sur la motivation intrinsèque du personnel

Les grandes théories sur l'influence du leadership sur la motivation intrinsèque :

La relation entre le leadership et la motivation des employés constitue un domaine de recherche approfondi en sciences de gestion et en psychologie du travail. Plus précisément, diverses théories ont été développées pour éclairer la manière dont certains styles de leadership peuvent soit favoriser, soit entraver la motivation intrinsèque des individus. Parmi ces théories, certaines se démarquent par leur aptitude à analyser en détail les dynamiques psychologiques qui lient les comportements des leaders aux mécanismes internes de la motivation

Bernard M. Bass : la théorie du leadership transformationnel

Le concept de leadership transformationnel, élaboré par Bernard M. Bass en s'appuyant sur les recherches de James MacGregor Burns, repose sur l'idée que les leaders les plus performants ne se limitent pas à la gestion, mais parviennent à inspirer, motiver et transformer leurs équipes. Ce modèle de leadership repose sur quatre fondements : l'influence idéalisée, la stimulation intellectuelle, la considération individualisée et la motivation inspirante.

Dans le cadre de la motivation intrinsèque, le leadership transformationnel opère en mobilisant les dimensions les plus profondes de l'engagement. Par exemple, lorsqu'un leader incarne des valeurs fortes et agit en tant que modèle, il engendre un lien émotionnel et une volonté de le suivre. En favorisant la réflexion, l'innovation et la remise en question, il stimule l'intellect, répondant ainsi au besoin de compétence. En manifestant de la considération pour les individus, il contribue également à renforcer cet engagement.

Pour chaque membre de son équipe, il favorise leur besoin de reconnaissance et d'autonomie. Ce modèle de leadership joue ainsi un rôle essentiel dans l'établissement d'un cadre favorable

à l'épanouissement personnel, où les collaborateurs perçoivent un sens dans leurs activités, se sentent compétents et valorisés, et cultivent une motivation plus profonde et pérenne⁴⁴.

Edward Deci et Richard Ryan : la théorie de l'autodétermination (TAD)

La théorie de l'autodétermination (TAD), élaborée par Edward L. Deci et Richard M. Ryan, constitue une approche psychologique qui vise à expliquer la motivation humaine à travers trois besoins psychologiques essentiels : l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale. Dans le cadre de la motivation intrinsèque, la TAD souligne l'importance des conditions qui encouragent l'engagement dans une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'elle engendre, indépendamment des récompenses externes. Cette motivation est optimisée lorsque les trois besoins psychologiques fondamentaux sont pleinement satisfaits⁴⁵.

Douglas McGregor : la théorie Y

Dans son ouvrage renommé *The Human Side of Enterprise*, Douglas McGregor présente deux approches du management : la théorie X et la théorie Y. La théorie X postule que les employés sont intrinsèquement paresseux et nécessitent un contrôle strict, tandis que la théorie Y propose une perspective plus positive, affirmant que les individus, lorsqu'ils évoluent dans un environnement propice, sont naturellement motivés, responsables et créatifs.

Cette théorie est étroitement liée à la motivation intrinsèque, car elle admet que les individus peuvent éprouver de l'intérêt et du plaisir dans leur travail, à condition qu'on leur accorde confiance et autonomie. Dans le cadre de la théorie Y, le rôle du leader consiste à établir les conditions favorables à l'épanouissement des collaborateurs. Cela requiert de définir des objectifs stimulants, de fournir des opportunités d'apprentissage et d'impliquer les employés dans le processus décisionnel. Ce cadre de confiance et de responsabilisation favorise un sentiment d'engagement, de compétence et de motivation autonome chez les employés, les rendant moins tributaires de sanctions ou de récompenses externes⁴⁶.

Synthèse :

D'après les théories des théoriciens Bernard M. Bass , Edward Deci et Richard Ryan et Douglas McGregor :

⁴⁴ (Bass, 1985)

⁴⁵ (Deci, 1985)

⁴⁶ (McGregor, 1960)

Théoriciens	Vision de la motivation	Rôle du leadership
Bernard M. Bass	La motivation est encouragée par un leadership transformationnel qui inspire, confère un sens et favorise l'engagement.	Établir un environnement propice à l'inspiration, activer les valeurs fondamentales, encourager l'autonomie ainsi que promouvoir une vision collective.
Edward Deci et Richard Ryan	La motivation intrinsèque se manifeste lorsque les besoins fondamentaux, tels que l'autonomie, la compétence et le sentiment d'appartenance, sont comblés.	Promouvoir l'autonomie, consolider les compétences et instaurer un sentiment d'appartenance.
Douglas McGregor	Les employés possèdent une motivation intrinsèque, à condition qu'ils bénéficient d'une confiance de la part de leur hiérarchie et qu'on leur confie des responsabilités.	Favoriser l'autonomie, renforcer les compétences et établir un sentiment d'appartenance.

Tableau 2 : Tableau des théoriciens de L'effet du leadership sur la motivation intrinsèque du personnel

D'où notre proposition 1 :

Le leadership influence la motivation intrinsèque du personnel.

➤ L'effet du leadership sur la motivation extrinsèque du personnel

Les théoriciens qui éclairent l'influence du leadership sur la motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque, qui s'appuie sur des facteurs externes tels que les récompenses, les sanctions, les promotions ou les objectifs à atteindre, est souvent influencée et renforcée par le style de leadership adopté. De nombreux penseurs et chercheurs éminents ont examiné la manière dont le leadership affecte directement ce type de motivation. Parmi ces figures, Bernard M. Bass, Robert House, B.F. Skinner et Victor Vroom se distinguent par leur contribution significative. Chacun d'eux a proposé une approche théorique qui éclaire la façon dont les leaders peuvent organiser et encourager l'engagement de leurs collaborateurs à travers des mécanismes extrinsèques.

Robert House : La théorie de l'objectif-trajectoire (Path-Goal Theory)

Robert House a élaboré la théorie de l'objectif-trajectoire, qui illustre comment un leader peut inciter ses collaborateurs à atteindre leurs objectifs en clarifiant le parcours à suivre et en fournissant des récompenses adéquates en fonction des efforts déployés. Dans ce cadre, le leader assume un rôle de guide : il aide les employés à surmonter les obstacles, adapte son style de leadership selon la situation (qu'il soit directif, participatif, soutenant ou axé sur les objectifs), et veille à ce que les récompenses soient en adéquation avec les attentes des employés. Cette capacité d'adaptation favorise une motivation extrinsèque efficace, car elle renforce la conviction des employés que leurs efforts seront reconnus et récompensés. La force de cette théorie réside dans sa flexibilité : elle prend en compte la diversité des motivations individuelles et souligne la nécessité pour le leadership de s'ajuster en conséquence.

B.F. Skinner : La théorie de renforcement

B.F. Skinner, psychologue et pionnier du béhaviorisme, a élaboré la théorie du renforcement, qui repose sur l'idée que le comportement humain peut être conditionné par le biais de récompenses et de punitions. Dans le contexte du leadership, cette théorie postule que les leaders ont la capacité d'influencer le comportement de leurs équipes en renforçant positivement les actions souhaitées, par exemple à travers des éloges, des primes ou des promotions, tout en décourageant les comportements inappropriés par des conséquences négatives, telles que des rappels à l'ordre ou le retrait de privilèges.

Ce modèle constitue le fondement de la motivation extrinsèque : les individus agissent en fonction des résultats qu'ils anticipent. Par conséquent, un employé sera davantage incité à adopter un comportement souhaité s'il est conscient qu'il sera récompensé ou qu'il évitera une conséquence désagréable. Ainsi, selon Skinner, le leadership se transforme en une forme de gestion comportementale où les incitations et les sanctions sont les principaux outils d'influence à la théorie du renforcement ⁴⁷.

Victor Vroom – La théorie de l'attente

Victor Vroom a développé la théorie de l'attente, qui postule que la motivation d'un individu est influencée par trois composantes fondamentales : l'attente, qui se réfère à la conviction que l'effort déployé conduira à une performance satisfaisante ; l'instrumentalité, qui désigne la

⁴⁷ (Skinner, (1938))

croyance que cette performance sera suivie d'une récompense ; et la valence, qui représente l'importance que revêt la récompense pour l'individu.

Cette théorie souligne un aspect essentiel de la motivation extrinsèque, à savoir la perception de justice, de clarté et de cohérence. Dans ce cadre, un leadership efficace repose sur des principes de communication, de transparence et d'ajustement des récompenses en fonction des aspirations individuelles.⁴⁸

Synthèse :

D'après les théories des théoriciens Robert House, B.F. Skinner et Victor Vroom :

Théoriciens	Vision de la motivation	Rôle du leadership
Robert House	Le leadership doit faire preuve de flexibilité afin d'harmoniser les incitations extrinsèques avec les attentes personnelles, conformément à la théorie du cheminement-objectif	Ajuster le style de leadership afin de diriger et d'encourager en tenant compte des besoins et des attentes des employés.
B.F. Skinner	La motivation découle du processus de conditionnement associé aux récompenses, également connu sous le terme de renforcement positif	Mettre en œuvre des systèmes de récompenses explicites et cohérents afin de promouvoir les comportements désirés.
Victor Vroom	La motivation est influencée par la valeur que l'on attribue aux récompenses ainsi que par la relation entre l'effort fourni et les résultats obtenus, selon la théorie des attentes.	Il est essentiel d'ajuster les récompenses en fonction des attentes individuelles et de garantir une transparence quant à la relation entre la performance et la récompense.

Tableau 3 : Tableau des théoriciens de L'effet du leadership sur la motivation extrinsèque du personnel

D'où notre proposition 2 :

Le leadership influence la motivation extrinsèque du personnel .

⁴⁸ (Vroom, 1964)

🔗 Conclusion :

Les recherches analysées s'accordent à affirmer que le leadership, en particulier sous ses formes participative et transformationnelle, représente un levier significatif pour accroître la motivation des employés et optimiser leurs performances. En instaurant un environnement caractérisé par la confiance, la reconnaissance et une communication efficace, les dirigeants ont la capacité de favoriser tant la motivation intrinsèque, qui repose sur l'intérêt personnel et le plaisir au travail, que la motivation extrinsèque, qui est associée aux récompenses et à la reconnaissance formelle. De plus, ces études mettent en lumière la nécessité d'adapter les pratiques managériales aux besoins spécifiques des collaborateurs ainsi qu'aux contextes organisationnels. Par conséquent, investir dans le développement des compétences en leadership s'avère crucial pour constituer des équipes engagées, productives et résilientes face aux défis contemporains.

Chapitre 3 : La relation entre le leadership et la motivation du personnel : cas banque « Attijariwafa Bank »



Figure 1 : Illustration de Attijariwafa bank

🔗 Introduction :

Après avoir examiné dans les premiers chapitres le cadre théorique liant le leadership et ses effets sur la motivation du personnel au travail, ce chapitre vous proposera une étude de cas concrète pour appréhender comment ces deux éléments interagissent dans la réalité. Cela vous permettra de passer d'un cadre théorique à l'observation du réel pour mieux comprendre dans quelles conditions le leadership et la motivation du personnel au travail sont liés.

L'objectif principal de ce chapitre est d'évaluer l'effet concret du leadership sur la motivation du personnel au sein de l'organisation étudiée, en examinant notamment les améliorations observées, les défis rencontrés, ainsi que les éventuelles recommandations à formuler. Cette analyse repose sur une méthodologie qualitative mobilisant des outils adaptés au contexte de l'étude.

Ce chapitre se divise en deux sections principales. La première présente la méthodologie de recherche adoptée, incluant les outils d'analyse, les sources de données et le cadre d'observation. La seconde section se focalise sur les résultats obtenus, leur interprétation, ainsi que sur les recommandations pratiques qui pourraient favoriser une meilleure synergie entre le leadership et la motivation du personnel dans l'organisation.

Section 1 : Méthodologie et terrain d'investigation

1.1 La méthodologie :

Dans cette section méthodologique, nous exposerons en détail les dispositifs que nous avons mis en œuvre pour examiner l'influence d'un leader sur la motivation dans le cadre de notre étude. Ce point constitue le fondement de notre recherche. Il englobe l'ensemble des techniques que nous avons employées pour la collecte et l'analyse des données nécessaires à notre travail. La méthodologie est présentée à travers une série d'étapes clairement définies. Tout d'abord, nous entamons par une revue de la littérature, qui est essentielle pour l'analyse, suivie de l'identification de la problématique, permettant de cerner les enjeux principaux de l'étude. Enfin, nous procédons au choix du modèle de recherche adopté, qui oriente la structure de l'enquête.

La revue de la littérature :

Nous avons initié notre recherche en examinant une variété de ressources dans le but de constituer une base théorique solide. À cet effet, nous avons exploité les bases de données, qui regorgent d'articles, de livres et de revues consacrés aux thématiques du leadership et de la motivation du personnel. Par ailleurs, nous avons réalisé des recherches sur des plateformes telles que Google Scholar afin d'identifier des études empiriques pertinentes relatives à l'impact des styles de leadership sur la motivation du personnel.

L'identification de la problématique de recherche :

En complément, à partir de l'étape récente de la revue de la littérature ainsi que des publications spécialisées accessibles sur les sites d'organisations professionnelles dédiées aux ressources humaines et au management, nous avons élaboré la problématique suivante : Quel est l'effet du leadership sur la motivation du personnel ?

Cette interrogation orientera la dimension empirique de notre étude, en nous permettant de recueillir et d'analyser des données à travers des enquêtes ou des observations, dans le but d'évaluer l'effet concret du leadership sur la motivation du personnel et d'identifier les variables déterminantes à explorer davantage.

Le choix du modèle de recherche :

Dans le cadre de ce projet de fin d'études, nous avons choisi d'adopter une approche qualitative pour explorer et analyser en profondeur le thème de l'effet du leadership sur la motivation du personnel. Cette méthode s'est révélée être la plus appropriée pour explorer les perceptions, les expériences vécues et les dynamiques subjectives des acteurs concernés. À cet effet, nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec le directeur régional le leader de « Attijariwafa Bank » sélectionnée comme terrain d'étude, dans le but de recueillir leurs témoignages sur l'influence du leadership sur la motivation de leurs collaborateurs. Cette approche nous a permis d'adopter une perspective riche et nuancée, en favorisant l'expression libre des participants.

Cette démarche qualitative vise à offrir des perspectives significatives, susceptibles d'éclairer les recherches ultérieures et de guider les organisations dans l'adoption de stratégies de leadership adaptées pour maximiser la motivation du personnel. Pour la réalisation de cette étude, nous avons choisi une entreprise comme site d'investigation, où nous avons mené des entretiens afin d'obtenir une compréhension concrète et contextualisée. Nous aspirons ainsi à enrichir le corpus de connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines, en intégrant nos observations empiriques. De plus, nous confronterons les résultats obtenus aux théories existantes relatives au leadership et à la motivation, dans le but de valider ou d'ajuster ces cadres théoriques à la lumière des réalités pratiques observées.

Outils de guide d'entretien :

Le guide d'entretien présenté a été conçu pour structurer les discussions tout en favorisant l'émergence de nouvelles perspectives, dans le but d'explorer l'effet du leadership sur la motivation du personnel. Structuré en trois thématiques principales : Le leadership, la motivation du personnel, et la relation entre ces deux concepts il vise à collecter des données riches et nuancées pour répondre aux objectifs de recherche. L'utilisation d'un guide d'entretien semi-directif permet de cadrer les échanges tout en laissant une flexibilité pour approfondir les réponses ou explorer des idées imprévues, garantissant ainsi une compréhension approfondie des perceptions et expériences des participants. Chaque thème est composé de questions spécifiques destinées à éclairer des aspects précis du sujet :

Thème 1 : Le leadership

Ce thème vise à analyser la manière dont les participants appréhendent le concept de leadership et les pratiques qu'ils considèrent comme efficaces pour motiver une équipe. La première question (Comment définiriez-vous le leadership dans votre propre expérience professionnelle ?) a pour objectif de recueillir une définition personnelle et contextuelle du leadership, fondée sur les expériences des répondants. La deuxième question (Quelles sont selon vous, les qualités essentielles d'un bon leader pour motiver une équipe ?) s'intéresse aux traits ou compétences jugés indispensables pour influencer positivement la motivation, tels que l'empathie ou la vision. La troisième question (Comment équilibrez-vous les besoins individuels des employés avec les objectifs collectifs de l'entreprise ?) explore la capacité du leader à gérer les tensions entre les aspirations personnelles et les objectifs organisationnels, un aspect fondamental pour maintenir l'engagement. Enfin, la quatrième question (Quel style

de leadership...) invite à réfléchir sur les approches spécifiques que les leaders adoptent pour guider et inspirer leurs équipes.

L'objectif est d'identifier les styles de leadership les plus fréquemment adoptés, tels que le style transformationnel ou participatif, ainsi que les raisons qui sous-tendent ces choix. Cela permet de mettre en lumière les approches réfléchies des leaders.

Thème 2 : La motivation du personnel

Ce thème aborde les stratégies et les éléments déterminants qui influencent la motivation des employés. La première question (Quelles stratégies mettez-vous en œuvre pour motiver votre équipe au quotidien ?) a pour objectif d'identifier les pratiques concrètes adoptées, telles que la reconnaissance des efforts ou la délégation de responsabilités. La deuxième question (Selon vous, quels sont les principaux facteurs qui incitent vos collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes ?) examine les perceptions des dirigeants concernant les leviers de motivation (par exemple : la rémunération, le sens du travail), permettant ainsi de confronter leurs opinions aux théories existantes. La troisième question (Comment gérez-vous les échecs ou les erreurs au sein de votre équipe afin de préserver leur motivation ?) vise à comprendre les méthodes employées par les leaders pour maintenir la motivation en cas de revers, mettant en lumière leur résilience et leur approche du retour d'information. La quatrième question (Quels sont les principaux obstacles à la motivation au sein de votre organisation ?) cherche à identifier les défis rencontrés dans le processus de motivation des employés. L'identification des barrières organisationnelles ou contextuelles permet de mettre en lumière les défis à relever.

Thème 3 : La relation entre le leadership et la motivation du personnel

Ce thème examine le lien direct entre les comportements des leaders et la motivation des employés. La première question (Quel rôle joue la confiance et le soutien du leadership dans le maintien de la motivation ?) s'intéresse à la manière dont des relations fondées sur la confiance affectent l'engagement, un élément essentiel dans des théories telles que la Théorie de l'Auto-Détermination (TAD). La deuxième question (Pensez-vous que le rôle du leadership est crucial dans la création d'un environnement de travail motivant ?) évalue l'importance du leadership dans l'établissement d'un climat propice, en relation avec des concepts tels que le leadership transformationnel. La troisième question (Pouvez-vous partager une situation spécifique où vos actions en tant que leader ont eu un impact direct sur la motivation d'un employé ou d'une équipe ?) sollicite des exemples concrets, permettant d'illustrer des

pratiques efficaces. La quatrième question (Y a-t-il des variations dans l'influence du leadership sur la motivation des employés sont examinées en fonction de différents types d'employés. Cette analyse prend en compte des variables telles que l'âge ou le poste, permettant ainsi d'apporter une perspective plus nuancée sur les effets observés.

Conclusion et recommandations

Cette section a pour objectif de rassembler des réflexions finales ainsi que des suggestions. La première question (Pourriez-vous approfondir votre compréhension du leadership et de la motivation au sein d'une entreprise en tant qu'employé ordinaire par le passé ?) incite les participants à fournir une perspective rétrospective, enrichissant ainsi l'analyse par le biais de leur expérience en tant qu'employés. La seconde question (Souhaitez-vous partager des points de vue qui n'ont pas été abordés ?) constitue une occasion d'exprimer des idées non discutées, assurant ainsi la complétude des données recueillies.

1.2 Terrain d'investigation :

Présentation de l'entreprise de « Attijariwafa Bank » :

Attijariwafa Bank ⁴⁹ est l'une des principales institutions bancaires et financières du Maroc, faisant partie du groupe Attijariwafa Bank, qui est une filiale du holding Al Mada. À Khouribga, Cette agence joue un rôle clé dans le soutien économique de la région, offrant des services bancaires aux particuliers, aux entreprises locales, et aux travailleurs de l'industrie minière. Attijariwafa Bank à Khouribga est reconnue pour sa contribution au développement financier de la ville, en fournissant des solutions adaptées aux besoins d'une population diversifiée, incluant des ruraux et des employés du secteur industriel.

Activité principale :

L'activité principale d'Attijariwafa Bank à Khouribga, comme dans le reste de son réseau, se concentre sur la prestation de services bancaires et financiers, englobant plusieurs axes clés : pour les particuliers, elle propose des comptes d'épargne, des prêts personnels, des cartes bancaires et la gestion de patrimoine ; pour les entreprises, elle offre des solutions telles que

⁴⁹ (attijariwafabank)

le financement des PME, la gestion de trésorerie et des services adaptés aux exportateurs, notamment ceux liés à l'industrie minière, un secteur prédominant dans la région ; enfin, la banque digitale est mise en avant avec des services en ligne et via mobile, une tendance croissante pour répondre aux besoins modernes des clients, tout en soutenant les initiatives locales comme le microcrédit pour les petits commerçants ou agriculteurs, un domaine où Attijariwafa Bank excelle au niveau national.

Nombre de personnel :

Emploierait 15 personnes, cela inclut des conseillers clients (environ 70 % du personnel) pour gérer les guichets et les relations directes, des managers et superviseurs (10-15 %) pour coordonner les opérations, ainsi que du personnel administratif et technique (10-15 %) pour la gestion interne et les services numériques.

Processus de motivation du personnel :

Le processus de motivation des personnels au sein d'Attijariwafa Bank, tel qu'il ressort des pratiques observées et des analyses générales, s'articule autour de plusieurs leviers complémentaires. En premier lieu, la banque s'efforce de créer un environnement favorable au développement personnel et à la reconnaissance, en proposant des formations adaptées, en valorisant les succès, même modestes, et en ajustant les objectifs en fonction des profils individuels, ce qui répond aux besoins de maîtrise et d'appartenance selon les travaux de Deci et Ryan. Par la suite, un style de leadership participatif favorise un climat de confiance, caractérisé par l'écoute active, l'implication des employés et la transformation des erreurs en occasions d'apprentissage, en accord avec les théories de Mayo. De plus, la banque met en place des incitations extrinsèques, telles que des rémunérations compétitives et des perspectives de carrière, en adaptant les encouragements pour harmoniser les efforts individuels avec les objectifs collectifs, conformément aux idées de Vroom. Enfin, l'autonomie des employés est encouragée par la délégation de responsabilités. En renforçant l'engagement des employés dans un contexte de pression, comme l'indiquent Deci et Ryan, la banque s'inspire également des principes de Maslow. Elle s'efforce de répondre aux besoins fondamentaux tels que le salaire et la sécurité, tout en promouvant l'estime de soi et l'accomplissement personnel à travers le développement individuel et la cohésion d'équipe. Ce faisant, elle établit un processus motivationnel équilibré, intégrant à la fois des leviers intrinsèques et extrinsèques.

Section 2 : Analyse et discussion des résultats

2.1 Analyse des résultats :

Thème 1 : leadership

Ce sujet a pour objectif d'examiner la perception du leadership à travers l'expérience professionnelle d'un directeur, en mettant en exergue non seulement les responsabilités associées à la fonction de direction, mais également la dimension humaine et relationnelle qui caractérise ce rôle. Cette analyse vise à identifier les qualités essentielles d'un leader efficace, les stratégies permettant d'harmoniser les besoins individuels avec les objectifs collectifs, ainsi que le style de leadership le plus approprié pour encourager l'engagement et la motivation durable des collaborateurs. Ces éléments contribuent à une meilleure compréhension de la manière dont un leadership performant peut agir comme un levier pour la performance collective et le bien-être au travail.

1. Comment définissez-vous le leadership dans votre propre expérience professionnelle ?

Le directeur adopte une perspective transformationnelle et humaine en matière de leadership. Il met l'accent non seulement sur l'aptitude à guider et à influencer, mais également sur l'importance de reconnaître la valeur de chaque membre de l'équipe. Cette démarche s'inscrit dans un modèle de leadership axé sur l'engagement collectif, la bienveillance et l'écoute active, qui sont des éléments essentiels pour établir un environnement de motivation pérenne.

2. Quelles sont selon vous, les qualités essentielles d'un bon leader pour motiver une équipe ?

Pour le directeur, les qualités mises en avant sont l'écoute, l'exemplarité, la reconnaissance, la capacité à fédérer autour d'objectifs clairs et à mobiliser les talents. Ces éléments montrent que le leader doit être un modèle, un communicateur efficace et un moteur de cohésion, ce qui favorise la motivation intrinsèque et l'engagement collectif. Cela veut dire Le leader est perçu comme un catalyseur de l'intelligence collective, apte à rassembler les énergies en vue d'un objectif partagé.

3. Comment équilibrez-vous les besoins individuels des employés avec les objectifs collectifs de l'entreprise ?

Le directeur pratique une écoute attentive des aspirations individuelles pour les aligner avec les objectifs communs, valorisant chaque personne afin de renforcer l'engagement collectif. Cette approche montre une gestion personnalisée qui concilie individualité et performance collective, clé dans la motivation durable.

4. Quel style de leadership adoptez-vous le plus souvent (ex. transformationnel, participatif, autoritaire) et pourquoi ?

Le directeur privilégie un style participatif, favorisant implication, écoute et responsabilisation. Ce style est reconnu pour construire une dynamique collective durable et motivante, car il donne du pouvoir d'agir aux collaborateurs et encourage leur engagement. Ainsi que l'adoption d'un leadership participatif témoigne d'une intention de co-construction, de décentralisation de l'autorité et de stimulation par l'autonomie, ce qui s'aligne avec la théorie Y de McGregor ainsi qu'avec les fondements de la motivation intrinsèque selon Deci et Ryan.

📌 **Synthèse** : le directeur adopte une approche de leadership centrée sur l'humain et adaptable, dans laquelle la confiance, le soutien, la reconnaissance et l'ajustement aux besoins individuels constituent des leviers fondamentaux pour maintenir et renforcer la motivation des employés. Cette perspective est en accord avec des théories contemporaines telles que le leadership transformationnel (Bass) et la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan), tout en s'inspirant d'approches historiques comme celles de Skinner et Herzberg.

Thème 2 : La motivation du personnel

Ce thème examine les stratégies concrètes adoptées par un dirigeant pour favoriser la motivation au quotidien, en soulignant l'importance de la reconnaissance, d'un climat de confiance, ainsi que de l'adaptation des encouragements aux profils individuels. L'analyse met également en lumière les principaux facteurs de motivation, tels que le sentiment d'utilité, le soutien managérial et les perspectives d'évolution, ainsi que les mécanismes instaurés pour gérer les erreurs sans compromettre la dynamique d'équipe. Enfin, les obstacles identifiés, tels que le manque de reconnaissance ou la rigidité des processus, mettent en évidence que la motivation dépend autant de facteurs humains que structurels. Cette réflexion permet d'affiner la compréhension des leviers d'action nécessaires pour instaurer un environnement de travail à la fois stimulant et durable.

1. Quelles stratégies utilisez-vous pour motiver votre équipe au quotidien ?

Le directeur valorise les réussites, même modestes, instaure un climat de confiance et de reconnaissance, et adapte les objectifs et encouragements à chaque profil. Cette stratégie individualisée et positive est cohérente avec les meilleures pratiques de motivation qui reposent sur la reconnaissance et le soutien personnalisé.

D'où le directeur s'appuie sur le principe du renforcement positif, tel que proposé par Skinner, en valorisant les efforts fournis, tout en adaptant les objectifs aux différents profils afin de préserver l'engagement. Cette aptitude à personnaliser les objectifs témoigne d'une compréhension approfondie des facteurs de motivation, qu'ils soient extrinsèques ou intrinsèques.

2. Selon vous, qu'est-ce qui motive le plus vos collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes ?

Pour le directeur, le sentiment de reconnaissance, d'utilité et de soutien est central. Donner du sens aux missions et offrir des perspectives d'évolution sont des leviers forts de motivation. Cela confirme que la motivation est liée à la fois à la reconnaissance sociale et à l'opportunité de développement personnel. Ces aspects se rattachent à la notion de valence selon Vroom et aux besoins psychologiques fondamentaux selon Deci et Ryan.

3. Comment gérez-vous les échecs ou les erreurs au sein de votre équipe pour ne pas impacter négativement leur motivation ?

Le directeur transforme les erreurs en opportunités d'apprentissage par le dialogue et le recul, maintenant ainsi la confiance et une culture d'amélioration continue. Cette gestion positive des erreurs est essentielle pour maintenir la motivation et encourager l'innovation.

4. Quels sont les principaux obstacles à la motivation dans votre organisation ?

D'après le directeur, les obstacles identifiés sont le manque de reconnaissance, la rigidité des processus et l'absence de perspectives claires d'évolution. Ces freins classiques montrent que la motivation est sensible à la qualité du management et à la flexibilité organisationnelle.

👉 **Synthèse :** En somme, l'approche adoptée par le directeur se fonde sur un leadership humain et transformationnel, mettant en avant la reconnaissance, l'adaptabilité et la bienveillance. En s'appuyant sur des théories reconnues (Skinner, Vroom, Deci et Ryan, Herzberg), il élabore des stratégies concrètes visant à motiver son équipe, tout en identifiant et

en traitant les obstacles fréquents à la motivation. Cette perspective revêt une importance particulière en 2025, période durant laquelle les employés aspirent à un sens, à de l'autonomie et à une reconnaissance de leurs efforts, tout en faisant face aux défis posés par les organisations contemporaines, tels que la diversité générationnelle et les environnements hybrides.

Thème 3 : La relation entre le leadership et la motivation du personnel

Ce thème examine le rôle crucial de la confiance et du soutien fournis par les leaders, ainsi que l'importance de leur influence dans l'établissement d'un environnement motivant. Il aborde également l'adaptation du style de leadership en fonction des divers profils d'employés. À travers des questions ciblées, l'objectif est d'analyser de quelle manière un leadership efficace peut renforcer l'engagement, la cohésion et la satisfaction au travail, tout en prenant en considération les attentes spécifiques associées aux différentes générations et aux postes occupés.

1. Quel rôle joue la confiance et le soutien du leadership dans le maintien de la motivation ?

Selon le directeur, la confiance et le soutien sont essentiels pour instaurer un climat serein et stimulant, renforçant le sentiment d'appartenance et l'investissement personnel. Cela souligne que le leadership doit créer un environnement psychologiquement sécurisant pour favoriser la motivation.

2. Pensez-vous que le rôle du leadership joue un rôle important dans la création d'un environnement de travail motivant ?

Pour le directeur c'est : Oui, le leadership est crucial pour fixer des attentes claires, cultiver une culture de respect et de soutien, inspirer et favoriser la cohésion. Cette réponse confirme l'effet direct du leadership sur la motivation collective et l'ambiance de travail.

3. Pouvez-vous partager une situation spécifique où vos actions en tant que leader ont eu un impact direct sur la motivation d'un employé ou d'une équipe ?

Le directeur évoque une période difficile où reconnaître les efforts d'une équipe sous pression a renforcé leur esprit de collaboration et boosté leur motivation, ce qui a permis d'atteindre les

objectifs. Ce témoignage illustre concrètement l'effet positif du leadership reconnu et valorisant en situation de stress.

4. Y a-t-il des différences dans l'impact du leadership sur la motivation selon les types d'employés (ex. : générations, postes) ?

Le directeur affirme sa réponse par : Oui, le leadership doit s'adapter aux attentes et besoins spécifiques des différentes générations et postes, car chaque groupe réagit différemment à la reconnaissance, à l'autonomie et aux défis. Cette prise en compte des divers profils est fondamentale pour une gestion efficace et motivante.

👉 **Synthèse** : En résumé, la stratégie mise en œuvre par le directeur repose sur un modèle de leadership humain et transformationnel, qui valorise la reconnaissance, l'adaptabilité et la bienveillance. En s'appuyant sur des théories établies (Skinner, Vroom, Deci et Ryan, Herzberg), il conçoit des stratégies concrètes destinées à motiver son équipe, tout en identifiant et en surmontant les obstacles courants à la motivation.

Conclusion et recommandations :

L'interaction entre le leadership et la motivation au sein des organisations représente un enjeu crucial pour la performance collective ainsi que pour le bien-être des employés. Avant d'assumer un rôle de leader, la motivation pouvait être envisagée comme un équilibre entre la reconnaissance et l'autonomie individuelle. Toutefois, l'expérience du leadership met en lumière que l'engagement des équipes repose sur une vision partagée et une participation active de chaque membre, transcendant ainsi la simple satisfaction personnelle pour s'inscrire dans une dynamique de construction collective. Par conséquent, le leadership ne se limite pas à la gestion de la performance, mais s'étend à un véritable rôle de mentorat, où la confiance, la transparence et l'accompagnement dans le développement personnel et professionnel deviennent des éléments essentiels pour établir une motivation durable et favoriser un climat de travail positif.

1. Pouvez-vous me dire plus (votre point de vue) a propos du leadership et la motivation au sein d'une entreprise autant qu'un salarié normal avant ?

Avant de devenir leader, je voyais la motivation comme un équilibre entre reconnaissance et autonomie. Le leadership a renforcé ma conviction que l'engagement provient d'une vision partagée et de l'implication active de chaque membre. Cette perspective illustre une maturité professionnelle ainsi qu'une compréhension approfondie des facteurs d'engagement au sein

des entreprises. En effet, la motivation ne se limite plus à ce que l'on reçoit, mais s'inscrit dans un processus de construction collective. Il s'agit donc d'un enjeu qui transcende l'individu pour devenir un levier commun d'énergie et de performance.

2. Aimeriez-vous partager des points de vue qui n'ont pas été abordés dans cet entretien ?

Il est essentiel de souligner que le leadership ne se limite pas à une gestion de performance, mais à un véritable rôle de mentorat. Un bon leader doit savoir anticiper les besoins de ses collaborateurs et les soutenir dans leur développement personnel et professionnel. Enfin, la transparence et l'honnêteté créent un environnement de confiance qui est la base de toute motivation durable. Cela signifie que le leader ne se limite pas à établir des objectifs et à surveiller les résultats, mais qu'il s'engage activement dans l'accompagnement de ses collaborateurs dans leur développement personnel et professionnel, et de créer un climat de confiance fondé sur la transparence et l'honnêteté.

2.2. Discussion des résultats :

Cohérence entre les propositions et les données empiriques :

➤ Le leadership contribue dans l'amélioration de la motivation du personnel

Le directeur définit le leadership comme une capacité à inspirer et valoriser qui signifie un constat aligné avec les théories de Mayo (attention aux employés), McGregor (Théorie Y), et Follett (coopération), ainsi qu'il met en œuvre ces principes de façon pragmatique, en ajustant son style de leadership aux réalités des équipes afin de favoriser un environnement propice à la motivation. Par exemple, son approche participative et son attention portée aux aspirations individuelles témoignent d'une compréhension approfondie de l'importance du facteur humain, un thème récurrent chez ces trois théoriciens.

Et ce qui concerne l'étude 1 les actualise avec des concepts modernes comme le leadership positif et la TAD ; et les réponses du directeur traduisent ces idées en pratiques concrètes adaptées à la gestion d'équipe. Cette synergie illustre une approche holistique où le leadership positif, en rupture avec les méthodes traditionnelles, devient un levier puissant pour motiver les employés, qu'ils soient dans des contextes industriels historiques ou des environnements technologiques contemporains.

✚ **Puisqu'il existe une concordance et un alignement entre la théorie et notre cas pratique, cela signifie que notre proposition centrale : Le leadership contribue dans l'amélioration de la motivation du personnel est validée.**

➤ **L'effet du leadership sur la motivation intrinsèque du personnel**

Cette partie centrée sur la motivation intrinsèque qui est soutenue par les pratiques observées tel que le leadership transformationnel de Bass, avec ses piliers (stimulation intellectuelle, considération individualisée), est reflété dans l'approche participative d'Attijariwafa Bank, où l'écoute des aspirations individuelles et l'encouragement à l'innovation (ex : transformation des erreurs en apprentissage) répondent aux besoins d'autonomie et de compétence (Deci et Ryan),. et pour la Théorie Y de McGregor est également évidente dans l'idée qu'un environnement favorable permet l'épanouissement, comme vu dans les deux contextes avec la valorisation et les perspectives d'évolution.

Ainsi pour l'étude 2 qui vise à réduire le turnover et à accroître l'engagement, un objectif qui est implicitement soutenu par les réponses du directeur, notamment lorsqu'il parle de maintenir l'engagement (réponse 6) et d'encourager une culture d'amélioration continue (réponse 8). Cela renforce l'idée que les pratiques de leadership décrites dans la proposition ont un impact positif sur la motivation intrinsèque, contribuant ainsi à des résultats organisationnels positifs.

✚ **D'après cette analyse comparative du cadre théorique et du cas pratique notre proposition 1 valide que : Le leadership a un effet significatif sur la motivation intrinsèque du personnel.**

➤ **L'effet du leadership sur la motivation extrinsèque du personnel**

Cette partie est axée sur la motivation extrinsèque qui présente une cohérence significative les bases théoriques et les réponses fournies par le directeur. La théorie de l'objectif-trajectoire de House est pertinente dans l'alignement des efforts avec les récompenses perçus, en favorisant un climat de soutien propice à atteindre les objectifs, tandis que la théorie du renforcement de Skinner pourrait s'appliquer à la gestion des erreurs sans blâme comme un renforcement positif qui permet de créer un environnement où les personnels se sentent valorisés. Cependant, la théorie de l'attente de Vroom (attente, instrumentalité, valence) est également évidente dans l'idée que le directeur adapte ses méthodes afin de satisfaire les besoins des employés, ce qui renforce leur conviction que leurs efforts seront reconnus et récompensés.

Le directeur aborde la motivation extrinsèque de manière efficace, bien que cela ne soit pas sans imperfections. Il met en œuvre des mécanismes tels que la reconnaissance et la clarification des objectifs, qui constituent des leviers extrinsèques. Cependant, il présente une insuffisance en matière de diversification des incitations, omettant de mentionner des incitations tangibles telles que les primes financières ou les promotions, qui sont pourtant des leviers classiques de la motivation extrinsèque et figurent dans le cadre théorique comme des exemples essentiels.

✍ **D'après cette analyse comparative du cadre théorique et du cas pratique notre proposition 2 valide que : Le leadership a un effet significatif sur la motivation extrinsèque du personnel.**

Evaluation des propositions liées à l'effet du leadership sur la motivation du personnel

proposition	Décision	justification
Le leadership contribue dans l'amélioration de la motivation du personnel	Acceptée	L'influence du leadership sur l'amélioration de la motivation des employés est mise en évidence par la méthode adoptée par le directeur, qui combine des théories traditionnelles et contemporaines afin de favoriser un cadre propice à la motivation. Son approche participative, son écoute des besoins individuels et ses actions concrètes, telles que la reconnaissance des efforts, témoignent d'un impact considérable, corroboré par des études récentes sur le leadership transformationnel et servant. Néanmoins, l'absence de récompenses matérielles pourrait restreindre l'effet sur la motivation extrinsèque, indiquant ainsi une possibilité d'amélioration vers une approche plus intégrative
L'effet du leadership sur la motivation intrinsèque du personnel	Acceptée	Le directeur met en œuvre un style de leadership transformationnel, répondant aux besoins psychologiques fondamentaux des employés et cultivant un environnement participatif et valorisant, ce qui constitue un puissant levier de motivation

		intrinsèque. Cette dynamique est corroborée tant par les théories établies que par les pratiques observées, ce qui valide l'assertion selon laquelle ce type de leadership exerce un impact positif sur la motivation intrinsèque du personnel
L'effet du leadership sur la motivation extrinsèque du personnel	Acceptée	Bien que des insuffisances subsistent dans la diversification des incitations, les pratiques de leadership évoquées, telles que la clarification des objectifs, le renforcement positif et l'adaptation aux attentes, favorisent un environnement favorable à la motivation extrinsèque. Ce cadre théorique et pratique soutient l'idée que le leadership exerce un effet bénéfique sur cette forme de motivation, bien que cet impact pourrait être renforcé par l'introduction de récompenses matérielles explicites

Tableau 4 : Evaluation des propositions liées à l'effet du leadership sur la motivation du personnel

CONCLUSION

Au terme ce projet de fin d'études axé sur l'examen du leadership et de la motivation du personnel , il est manifeste que le succès d'une organisation dépend autant des compétences techniques de ses membres que de la qualité de son encadrement humain. Le leadership, qui ne se réduit pas à une simple position hiérarchique, se révèle être un art délicat consistant à inspirer, orienter et valoriser les individus, dans le but de les rassembler autour d'objectifs partagés.

À travers l'exploration des divers styles de leadership et des leviers de motivation, il est apparu que le leader efficace est celui qui parvient à ajuster son approche en fonction des besoins de ses collaborateurs, ce qui favorise un environnement de confiance, d'écoute et de reconnaissance. L'intelligence émotionnelle, la capacité de communication, l'intégrité et l'adaptabilité se révèlent être des qualités fondamentales pour établir une dynamique positive et durable au sein des équipes.

Par ailleurs, la motivation du personnels , qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque, représente un moteur essentiel de performance et d'innovation. Dans ce contexte, le leader joue un rôle crucial en créant des conditions favorables à l'épanouissement professionnel, à l'engagement et à la satisfaction au travail.

En conclusion, cette étude a permis de mettre en lumière l'indissociabilité et la complémentarité entre le leadership et la motivation. Leur synergie constitue un facteur déterminant de succès pour toute organisation.

Il est essentiel de relever les défis contemporains et à venir. Ainsi, il incombe à chaque manager et futur leader de développer ces compétences dans une perspective d'amélioration continue, afin de favoriser le développement harmonieux des individus ainsi que de l'organisation dans son ensemble. En somme, cette étude a mis en lumière l'indissociabilité et la complémentarité entre le leadership et la motivation. Leur synergie constitue un élément déterminant pour le succès de toute organisation aspirant à surmonter les défis présents et futurs. Par conséquent, il est impératif que chaque manager et futur leader s'engage dans le perfectionnement de ces compétences, dans une optique d'amélioration continue, pour contribuer au développement équilibré des individus et de l'organisation dans son ensemble.

Annexe 1 :

Thème : l'effet du leadership sur la motivation du personnel

Introduction :

Bonjour, je m'appelle IKRAM LEMMADI et ma binôme AYA SOUHAIB, et nous réalisons un Projet de Fin d'Études sur l'effet du leadership sur la motivation du personnel. Merci de nous consacrer un peu de votre temps pour échanger avec vous sur cette problématique. Notre objectif est de comprendre comment les pratiques de leadership peuvent avoir un impact sur la motivation des collaborateurs au sein de votre entreprise, grâce à vos expériences et réflexions en tant que directeur et leadership. Nous vous informons que nos échanges dureront de 30 à 45 minutes

Thème 1 : Le leadership

1. Comment définissez-vous le leadership dans votre propre expérience professionnelle ?
2. Quelles sont selon vous, les qualités essentielles d'un bon leader pour motiver une équipe ?
3. Comment équilibrez-vous les besoins individuels des employés avec les objectifs collectifs de l'entreprise ?
4. Quel style de leadership adoptez-vous le plus souvent (ex. transformationnel, participatif, autoritaire) et pourquoi ?

Thème 2 : La motivation du personnel

1. Quelles stratégies utilisez-vous pour motiver votre équipe au quotidien ?
2. Selon vous, qu'est-ce qui motive le plus vos collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes ?
3. Comment gérez-vous les échecs ou les erreurs au sein de votre équipe pour ne pas impacter négativement leur motivation ?
4. Quels sont les principaux obstacles à la motivation dans votre organisation ?

Thème 3 : la relation entre le leadership et la motivation du personnel

1. Quel rôle Joue la confiance et le soutien du leadership dans le maintien de la motivation ?

2. Pensez-vous que le rôle du leadership Joue un rôle important dans la création d'un environnement de travail motivant ?

3. Pouvez-vous partager une situation spécifique où vos actions en tant que leader ont eu un impact direct sur la motivation d'un employé ou d'une équipe ?

4. Y a-t-il des différences dans l'impact du leadership sur la motivation selon les types d'employés (ex. : générations, postes) ?

Conclusion et recommandations :

1. Pouvez-vous me dire plus (votre point de vue) à propos du leadership et la motivation au sein d'une entreprise autant qu'un salarié normal avant ?

2. Aimeriez-vous partager des points de vue qui n'ont pas été abordés dans cet entretien ?

Remerciements : Merci infiniment pour votre temps et pour les précieuses informations que vous avez partagées. Vos réponses vont grandement enrichir notre projet de fin d'études et nous aidons à mieux comprendre la relation entre le leadership et la motivation des employés.

Annexe 2 :

Les réponses du guide d'entretien par le directeur général de « **Attijariwafa Bank** ».

Thème 1 : Le leadership

1. Le leadership, c'est la capacité d'inspirer, guider et influencer les autres vers un objectif commun, tout en créant un environnement où chacun se sent valorisé et écouté. Un bon leader doit faire preuve d'écoute, d'exemplarité et de reconnaissance. Il doit aussi savoir fédérer autour d'objectifs clairs et mobiliser les talents de chacun.

2. Les qualités essentielles sont l'écoute active, la capacité à inspirer confiance et à valoriser chaque membre. Un bon leader sait aussi fixer une vision claire et entraîner son équipe avec énergie.

3. J'écoute attentivement les aspirations individuelles pour les aligner avec les objectifs communs. En valorisant chacun, je renforce l'engagement au service de la performance collective.

4. J'adopte un style participatif, car il favorise l'implication, l'écoute et la responsabilisation. Cela permet de construire une dynamique collective durable et motivante.

Thème 2 : La motivation du personnel

1. Je valorise les réussites, même modestes, et instaure un climat de confiance et de reconnaissance. J'adapte aussi les objectifs et les encouragements à chaque profil pour maintenir l'engagement.
2. Ce qui motive le plus, c'est de se sentir reconnu, utile et soutenu dans ses efforts. Donner du sens aux missions et offrir des perspectives d'évolution renforce fortement l'engagement.
3. Je transforme les erreurs en opportunités d'apprentissage en favorisant le dialogue et le recul. L'objectif est de maintenir la confiance et encourager une culture d'amélioration continue.
4. Les principaux obstacles sont le manque de reconnaissance, la rigidité des processus et l'absence de perspectives claires d'évolution. Cela peut freiner l'engagement et l'initiative des équipes.

Thème 3 : la relation entre le leadership et la motivation du personnel

1. La confiance et le soutien du leadership sont essentiels pour instaurer un climat serein et stimulant. Ils renforcent le sentiment d'appartenance et donnent envie de s'investir pleinement.
2. Oui, le leadership est crucial pour créer un environnement motivant en fixant des attentes claires et en cultivant une culture de respect et de soutien. Un bon leader inspire et favorise la cohésion au sein de l'équipe.
3. Lors d'une période difficile, j'ai pris le temps de reconnaître les efforts d'une équipe sous pression, ce qui a renforcé leur esprit de collaboration. Cela a boosté leur motivation et les a encouragés à atteindre les objectifs fixés.
4. Oui, le leadership doit s'adapter aux attentes et aux besoins spécifiques des différentes générations ou des postes, car chaque groupe réagit différemment à la reconnaissance, à l'autonomie et aux défis.

Conclusion et recommandations :

1. Avant de devenir leader, je voyais la motivation comme un équilibre entre reconnaissance et autonomie. Le leadership a renforcé ma conviction que l'engagement provient d'une vision partagée et de l'implication active de chaque membre.

2. Il est essentiel de souligner que le leadership ne se limite pas à une gestion de performance, mais à un véritable rôle de mentorat. Un bon leader doit savoir anticiper les besoins de ses collaborateurs et les soutenir dans leur développement personnel et professionnel. Enfin, la transparence et l'honnêteté créent un environnement de confiance qui est la base de toute motivation durable.

Webographie :

- <https://www.researchgate.net/>
- <https://eric.ed.gov>
- <https://books.google.com/>
- <https://onlinelibrary.wiley.com/>
- <https://www.sciencedirect.com/>
- <https://www.jstor.org/>
- <https://scholar.google.com/>
- <https://onlinelibrary.wiley.com/>
- <https://www.academia.edu/>
- <https://eric.ed.gov>
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Effet Hawthorne](https://fr.wikipedia.org/wiki/Effet_Hawthorne)
- <https://www.lefigaro.fr/>
- <https://images.app.goo.gl/ySjcaCJdzegf4yCw9>

Bibliographies

(n.d.). Retrieved from attijariwafabank: www.attijariwafabank.com

Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Avolio, B. J. (2005). *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. Retrieved from (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

Avolio, B. J. (2005). *Le développement du leadership authentique : Retour à la racine des formes positives de leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

Axxel HR. (s.d.). 7 qualités essentielles d'un leader exceptionnel. Consulté le 24 mai 2025, depuis : <https://www.axxelhr.com>. (2021). Retrieved from Axxel HR: <https://www.axxelhr.com/fr/7-qualites-essentielles-dun-leader-exceptionnel/>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley.

Bernard M. Bass, R. E. (2006). *Transformational Leadership*.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1918). *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York .

Deci, E. L. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. Free Press, 306 pages.

Emmanuel Groutel, F. C. (n.d.). *Le leadership follettien : un modèle pour demain ?* Retrieved from Cairn.info, Matières à réflexion: <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-6-page-284?lang=fr>

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

Goleman, D. ((2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.). *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90. . Retrieved from <https://www.niaque-leadership.com/blog/style-de-leadership-les-differents-styles-et-leur-impact-sur-lentreprise>

- GRANGER, L. (2023). Retrieved from <https://www.manager-go.com/motivation/extrinseque.htm>
- GRANGER, R. (2023). *TSW Training – Théorie des deux facteurs de Herzberg*. Retrieved from .manager-go: <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/theorie-de-herzberg>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Hersey, P. &. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (5e éd.)*. Prentice Hall.
- Herzberg. (1959). *Théorie des deux facteurs* . Retrieved from <https://www.manager-go.com/motivation/motivation-herzberg.htm>
- Herzberg F., M. B. (1960). *The motivation to work*. Revue française de sociologie 1-2 p. 244.
- Kendra Cherry, M. (n.d.). *Verywell Mind – Hiérarchie des besoins de Maslow*. Retrieved from Verywell Mind: <https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760>
- La théorie X et la théorie Y de McGregor expliquées*. (2021). Retrieved from management30: <https://management30.com/blog/theory-x-y/>
- Lewin, K. L. (1939). Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299. Retrieved from <https://performance-tpe.fr/les-3-styles-de-leadership-de-kurt-lewin/>
- Maslow, A. H. (1943). *Motivation et personnalité, trad. et édition française*. Retrieved from Academia.edu: https://www.academia.edu/9415670/A_Theory_of_Human_Motivation_Abraham_H_Maslow_Psychological_Review_Vol_50_No_4_July_1943
- Maxwell, J. C. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Thomas Nelson. .
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. ((2021)). *Leadership: Theory and Practice (9th ed.)*. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice (8e éd.)*. SAGE Publications.
- organisation internationale du travail*. (n.d.). Retrieved from OIT.
- Panoptes Partners*. (s.d.). *Les qualités essentielles d'un leadership inspirant et efficace*. Consulté le 24 mai 2025, depuis : <https://www.panoptes.partners>. (2022). Retrieved from Panoptes Partners: <https://panoptes-partners.com/les-qualites-essentielles-dun-leadership-inspirant-et-efficace/>
- Praditus* . (2023).
- Praditus* . (2023). Retrieved from Leadership : Quelles sont les 4 caractéristiques du leadership ? Consulté le 24 mai 2025, depuis : <https://www.praditus.com>.
- Robbins, S. P. (2019). *Organizational Behavior (18e éd.)*. Pearson.

- Ryan, E. L. (2009). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. Retrieved from Taylor and Francis:
https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Shore, L. M. (2011). *Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research*. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. Retrieved from ResearchGate :
https://www.researchgate.net/publication/228875556_Inclusion_and_Diversity_in_Work_Groups_A_Review_and_Model_for_Future_ResearchShore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups
- Stogdill, R. M. (2018). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 35-71.
- Titon, J.-J. (2010). Retrieved from <https://www.jj-titon-consulting.fr/quest-ce-que-le-leadership-thematique-lequipe-avril-2010>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press. (Original : 1922, *Wirtschaft und Gesellschaft*).