

Leadership, motivation et performance organisationnelle : Étude du cas d'un programme de microfinance sociale au Sénégal

Leadership, motivation and organizational performance : Case study of a social microfinance programme in Senegal

Ismaila SENE

Laboratoire de Recherche en Sciences
Economiques et Sociales (LARSES)
Université Assane Seck de Ziguinchor (UASZ)

is.boursen01@gmail.com

Date de soumission : 11/01/2021

Date d'acceptation : 22/02/2021

Pour citer cet article :

SENE I. (2021), « Leadership, motivation et performance organisationnelle : Étude du cas d'un programme de microfinance sociale au Sénégal », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 894-910.

Résumé

L'objet du présent article est d'analyser le lien entre leadership, motivation et performance organisationnelle. Il essaye de démontrer, à partir d'une perspective théorique qui s'inscrit dans l'analyse du comportement organisationnel, que le style de leadership impacte sur la motivation et l'engagement des employés et par ricochet sur la performance de l'organisation. Son terrain d'investigation est un programme de microfinance sociale développée par une organisation non gouvernementale (ONG) au Sénégal et notamment à Ziguinchor. La collecte de données a été faite grâce à une méthodologie qualitative qui a combiné l'entretien semi-directif et l'observation directe.

Mots-clés : Management, leadership, motivation, performance organisationnelle, comportement organisationnel.

Abstract

The purpose of this article is to analyse the link between leadership, motivation and organizational performance. It attempts to demonstrate, from a theoretical perspective that is part of the analysis of organizational behaviour, that leadership style has an impact on employee motivation and commitment and, consequently, on organizational performance. Its field of investigation is a social microfinance programme developed by a non-governmental organisation (NGO) Senegal in particularly in Ziguinchor. Data collection was carried out using a qualitative methodology that combined semi-structured interviews and direct observation.

Key words : Management, leadership, motivation, organizational performance, organisational behaviour.

Introduction

A l'occasion d'une mission d'audit social que nous avons effectuée au sein d'un programme de microfinance sociale au Sénégal, nous avons posé à certains membres de la direction et du personnel de l'organisation la question ci-après : quelles sont les forces de votre organisation ? Parmi les réponses qui nous ont particulièrement marqués, il y'a « *le style de leadership* » et « *la motivation et l'engagement des employés* ». Cela nous a donc poussé à nous interroger davantage : existe-t-il, au sein de ladite organisation, un lien entre le style de leadership et la motivation du personnel ? Ces deux variables expliquent-elles les performances de l'organisation ?

Le présent article se propose, à travers une méthode qualitative, de répondre à ces questions en partant du postulat que le style de leadership impacte sur la motivation des agents ; ce qui, par ricochet, favorise la performance organisationnelle, c'est-à-dire l'atteinte de objectifs de l'organisation.

L'article est structuré en quatre sections. La première section présente l'état de la littérature sur le leadership en contexte organisationnel. La deuxième procède à une revue détaillée des théories du leadership en insistant notamment sur les approches comportementales qui interrogent la relation entre leadership et comportement organisationnel. Elle présente dans la foulée, la problématique de la recherche. La troisième section présente le cadre d'investigation ainsi que l'approche méthodologique. En fin, la quatrième (résultats et discussion) démontre, à partir de l'exemple du programme évoqué plus haut, que le leadership constitue un levier de motivation d'équipe et de performance de l'organisation.

1. Le leadership : une notion classique peu débattue par la pensée sur le management

Le management est l'un des objets de prédilection de la sociologie des organisations et des sciences de gestion. A côté des théories traditionnelles qui dégagent des méthodes de gestion des organisations [l'organisation scientifique du travail (Taylor), l'organisation administrative du travail (Fayol), la bureaucratie (Weber), l'école des relations humaines (Mayo), l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg), la décentralisation hiérarchique (Sloan) ou encore la direction participative par objectifs (Drucker), etc.], ont émergé d'autres réflexions peu connues et particulièrement axées sur la question du leadership au sein des organisations. Celui-ci désigne « *la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres* » (House et al., 2002).

Comme le souligne Brest (2011), c'est vers la moitié du XX^e siècle que ces recherches sur le leadership ont commencé à se développer en s'intéressant d'abord aux traits de caractère des leaders. L'étude des interactions avec ceux qui suivent ces personnes génère, à partir des années 50, des travaux distincts portant sur les compétences nécessaires, où la possibilité d'un apprentissage constitue la différence clé avec l'approche par les traits. Par la suite, l'analyse des styles de leader va donner naissance aux théories behavioristes (comportementales) du leadership pendant que la prise en compte des situations et du contexte génère le leadership situationnel et la théorie de la contingence.

Toutefois, bien que foisonnante, la pensée sur le leadership reste marquée par des approches inachevées et parfois contradictoires (March, cité par Plane (2015)) lesquelles proviennent le plus souvent des travaux anglo-saxons. Dans la littérature francophone sur le management peu sont les travaux consacrés à cette notion (Plane, 2015). Ce constat révèle donc la nécessité d'étoffer la littérature déjà existante (mais insuffisante) sur le leadership.

Tel est, en partie, le projet du présent article ; lequel s'inscrit dans le champ d'analyse du management des organisations et notamment dans la perspective behavioriste dite du « *comportement organisationnel* ». C'est-à-dire l'étude du comportement humain au sein des organisations (Dolan et al, 2007). En effet, la particularité de notre objet qui traite de la relation entre leadership, motivation et performance organisationnelle, nous invite à mettre l'accent sur ces approches comportementales du leadership. Il s'agit notamment des réflexions centrées sur l'analyse des différents styles de leadership et leur impact sur la motivation des agents et la performance des organisations (Rose et al., 2015).

2. Leadership et comportement organisationnel

Loin de prétendre à l'exhaustivité, cette section expose les principaux travaux qui alimentent l'approche comportementale du leadership. Il s'agit des travaux de Lewin, Likert, Blake et Mouton ou encore House.

2.1. Lewin et les trois styles de leadership

L'un des premiers auteurs à s'intéresser au phénomène du leadership dans les organisations, Lewin (1935) présente trois formes de leadership à la suite d'une expérimentation :

- Le leadership autoritaire s'exprime par l'autorité et la pression exercées sur les collaborateurs. Il favorise certes un rendement (notamment au début) mais entraîne un

climat de méfiance au sein des collaborateurs. Ce qui secrète parfois des actes de défiance et plombe l'ambiance du groupe.

- Le leadership démocratique, qui requière un temps d'apprentissage des règles, entraîne un climat social positif et des relations amicales. Il favorise ainsi l'engagement des employés au sein d'un groupe et produit dans le moyen terme des résultats satisfaisants.
- Le leadership laisser-faire aboutit, pour sa part, à des résultats médiocres car les employés restent paradoxalement très dépendants du leader et sont constamment en quête d'informations et de consignes qu'ils n'auront pas du fait du laxisme de ce dernier.

L'étude de Lewin démontre l'impact du comportement du leader dans la motivation et la performance des employés. Selon cette étude, c'est notamment le leadership démocratique qui engendre les meilleures performances pour l'organisation : productivité en hausse, baisse des dysfonctionnements sociaux, amélioration du climat social et de l'atmosphère de travail.

2.2. La typologie de Likert

Influencé par Lewin, Likert va expérimenter quatre styles de leader afin de sensibiliser les dirigeants au principe des relations intégrées et à la notion de participation souvent décisive sur l'amélioration des performances à atteindre (Plane, 2015). Il s'agit du leader autoritaire-exploiteur, du leader autoritaire-paternaliste, du leader consultatif et du leader participatif.

- Le leader autoritaire-exploiteur entretient des rapports distants et ne fait pas confiance à ses collaborateurs. Le système de motivation et d'implication des personnes est fondé sur la crainte, la menace de sanctions et la distribution de récompenses. Très centralisé, il s'agit d'un véritable mode de management par la peur. L'accent n'est absolument pas porté sur l'esprit d'équipe et la prise de décision est centralisée au sommet de l'organisation. Ce style peut générer l'hostilité du personnel à l'égard des objectifs de l'organisation et donc des conflits sociaux.
- Le leader autoritaire-paternaliste se caractérise par un style de gestion assez proche du précédent, même s'il repose parfois sur des formes de confiance condescendantes. Il combine ainsi autoritarisme et bienveillance. Le commandement paternaliste se distingue du précédent par des relations de proximité entre le dirigeant et ses subordonnés.

Le contact et les relations hiérarchiques sont directs, souvent francs et le système de motivation et de récompense, particulièrement arbitraire. Dans ce style, le niveau de

performance de l'organisation est singulièrement variable et dépend, pour l'essentiel, de la personnalité et de la culture du propriétaire-dirigeant de l'entreprise.

- Le leader consultatif utilise un style de management participatif. Ici le leader-manager entretient des relations étroites avec ses collaborateurs. Il cherche à créer un climat fondé sur la confiance et l'échange même si le système de délégation du pouvoir a certaines limites. Ce style de commandement se singularise par la recherche d'une large consultation auprès des collaborateurs et vise à susciter une adhésion autour des principaux objectifs de l'entreprise.
- Le leader participatif cherche à développer des relations de confiance fortes avec ses collaborateurs. L'esprit d'équipe et les dynamiques de groupe constituent de véritables objectifs stratégiques internes à la structure et le mode de management cherche à expliciter le projet de l'entreprise. Le système de motivation et de rémunération est particulièrement sophistiqué et vise à introduire de la participation et de l'intéressement aux résultats de l'organisation.

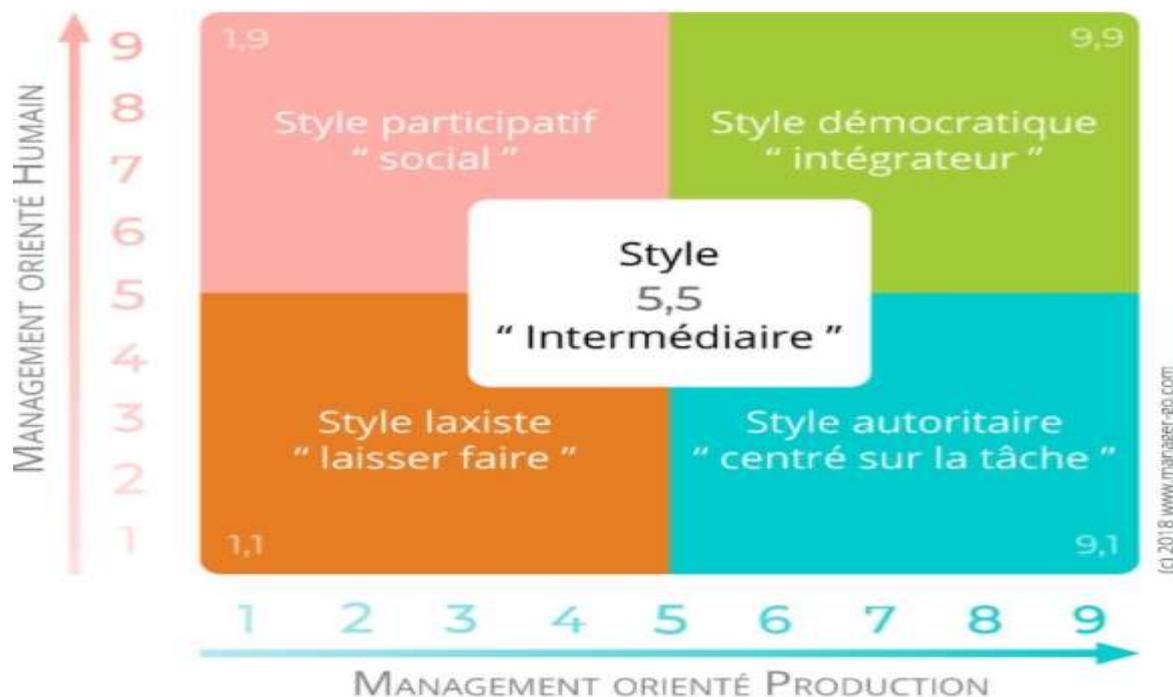
Likert considère que les entreprises qui adoptent un mode de leadership orienté sur les hommes et la compréhension des relations semblent plus performantes (Plane, 2015). Il met ainsi en avant la participation aux décisions comme critère clé et insiste sur la nécessité d'accorder la priorité à la réalisation d'objectifs plutôt qu'aux méthodes utilisées.

2.3. La grille de Blake et Mouton

Blake et Mouton (1964) ont développé une grille managériale qui comporte deux dimensions et qui donnent des indications sur le degré d'attention accordée par le manager à la production (dimension 1) et aux travailleurs (dimension 2). Selon ce modèle d'action managérial, le type de leadership est déterminé par le degré d'intérêt que le manager dégage vis-à-vis des travailleurs ou de la production.

A partir de ces deux dimensions Blake et Mouton (1964) dégagent cinq styles de leadership qui renseignent sur le degré d'attention envers l'une ou l'autre dimension (1 étant le degré d'attention le plus faible, 9 le degré le plus élevé).

Graphique n°1 : Grille managériale de Blake et Mouton



Source : <https://www.manager-go.com/management/grille-de-blake-et-mouton.htm>

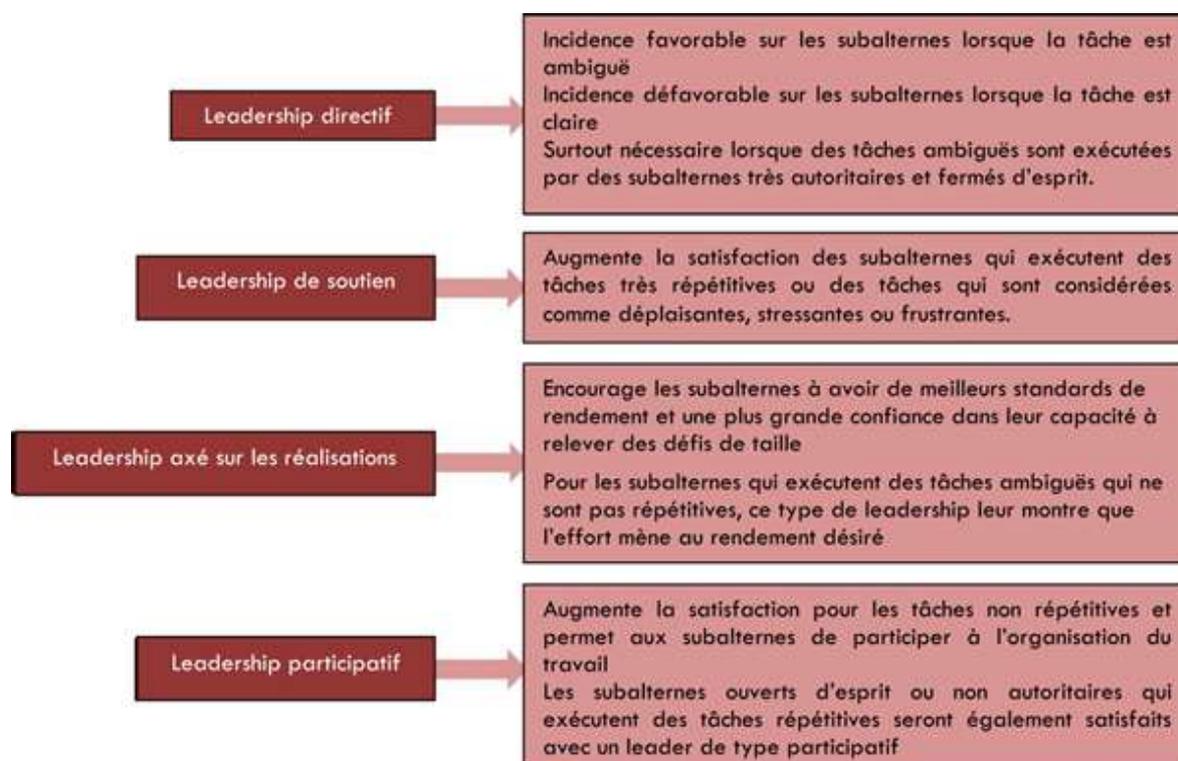
- Le style autoritaire centré sur les tâches (9,1) s'intéresse au rendement de la production sans prêter attention à l'élément humain. Ici le risque de sacrifier les besoins humanitaires pour gagner en production est grand.
- Le style laxiste ou laisser-faire (1,1) ne se soucie pas de l'organisation mais accorde peu d'attention au facteur humain. Ce style se caractérise par une politique de laisser faire.
- Le style intermédiaire (5,5) vise à atteindre un état d'équilibre entre les exigences de l'élément humain et les exigences de la production. C'est donc un style qui se caractérise par une faible propension au changement.
- Le style participatif (1,9) donne une grande importance aux subordonnés. Il se concentre sur les relations sociales au détriment de la production.
- Le style démocratique (9,9) accorde un grand intérêt à la production et au facteur humain. Il permet de résoudre les problèmes collectivement tout en évaluant les alternatives possibles avant de prendre toute décision. Les relations des individus dans ces organisations sont caractérisées par la confiance et le respect.

Selon Blake et Mouton (1964), le style démocratique est le meilleur style de leadership.

2.4. L'approche path-goal et les quatre formes de leadership

A la frontière entre la théorie de la contingence et l'approche comportementale, l'approche path-goal (chemin-but) est une théorie développée par House (1971). Elle repose sur l'idée que le leader efficace établit un lien entre les buts poursuivis par les subalternes et les buts de l'organisation. Pour ce faire, il adopte en fonction des situations quatre types de comportements donnant ainsi naissance à quatre styles de leadership.

Graphique n°2 : Les styles de leadership de House



Source : Coutts (2012)

En définitive, les théories comportementales démontrent l'existence d'un lien évident entre le style de leadership et la motivation des agents. On pourrait donc dire, à la suite de Skinner et Sasser (1980), que les dirigeants efficaces sont ceux qui, grâce à leur leadership, réussissent à motiver leurs subordonnés c'est à dire à les amener à investir de manière volontaire un effort supérieur dans l'exercice de leurs tâches (Rigny, 1970) afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Il s'agit, en d'autres termes, de les pousser à être suffisamment engagés et à trouver une force qui agit sur eux et qui s'exprime par l'intensité de l'effort qu'ils mettent en œuvre pour atteindre un certain niveau de performance (Porter et Lawler, 1968).

C'est donc dans la continuité de ces théories que s'inscrit la présente étude. Celle-ci ambitionne notamment de mettre l'approche comportementale à l'épreuve du contexte sénégalais en utilisant comme terrain d'investigation une ONG locale qui développe un programme de microfinance sociale à Ziguinchor. Ce faisant, l'étude essayera de répondre à la question de savoir : en quoi le style de leadership favorise-t-il la motivation des employés et la performance du programme ?

3. Présentation de l'organisation et de la méthodologie

Notre terrain d'investigation est une ONG locale qui développe un programme de microfinance sociale dans la région de Ziguinchor. Ce programme a pour mission de fournir des services d'accompagnement à l'entrepreneuriat (formation, coaching et financement) à l'endroit des couches vulnérables pour les aider à réaliser leurs projets d'entreprise ou à développer des activités génératrices de revenus afin d'améliorer leur niveau de vie. Ces différents services sont assurés par un personnel de terrain recruté et formé par l'organisation. Ce personnel est constitué d'une quarantaine d'employés (appelés conseillers) répartis en quatre zones d'intervention avec pour chacune un superviseur. Ces conseillers sont chargés de fournir les services de formation et de suivi-accompagnement auprès des cibles du programme. Ils se chargent également de diligenter les dossiers de financement de ces dernières tout en les incitant à rembourser convenablement. L'ambition étant de développer des produits et services qui contribuent à la création de valeur pour les personnes visées en alignant les ambitions de viabilité financière de l'institution sur ses objectifs sociaux (Sène, 2020). Le programme est dirigé par un directeur qui assure donc la coordination et la supervision générale des activités.

La collecte de données a été faite grâce à une série d'entretiens, réalisés dans la durée et de manière itérative, avec plus d'une dizaine d'employés, le directeur et ses collaborateurs directs (les superviseurs). A ces entretiens, il faut ajouter les nombreuses discussions informelles que nous avons eues avec les membres de la direction, le personnel et les partenaires de l'organisation. Le recours à l'observation directe lors de nos différentes descentes sur le terrain (et notamment à l'occasion des réunions d'équipe) nous a également permis de cerner les relations internes et les formes d'influence exercées par le directeur sur le personnel.

4. Résultats et discussion

Le travail d'investigation que nous avons mené au sein du programme nous a permis de recueillir, durant le second semestre de l'année 2020, plusieurs informations qui permettent de comprendre la relation entre leadership, motivation et performance organisationnelle.

4.1. Leadership et motivation : des leviers de performance du programme

D'emblée, il faut dire que le directeur du programme fait partie des managers qui croient en la force du leadership. Son adhésion à l'idée que la posture du manager impacte sur l'attitude et l'engagement des employés se reflète bien dans les propos ci-après :

« Ma conviction est que c'est le manager qui donne le ton dans une organisation. C'est à lui de trouver la meilleure combinaison possible pour maintenir les employés engagés en faveur des objectifs de la structure. C'est son attitude vis-à-vis des employés qui détermine le comportement de ces derniers. C'est pourquoi il doit s'affirmer pour assumer sa fonction ».

Cette prise de conscience sur l'enjeu du leadership pousse donc ce dernier à développer une forme de management qui ne laisse aucune marge au laisser-faire. En effet, on retrouve, à travers ses propos, l'idée selon laquelle le manager doit marquer son territoire (« *il doit s'affirmer pour assumer sa fonction* »).

L'observation de la méthode managériale du directeur ainsi que la collecte d'informations auprès de ses collaborateurs, nous ont permis de constater l'existence d'un leadership mixte qui oscille entre certains styles théorisés par les tenants de l'approche comportementale (Lewin, Likert, House, Blake et Mouton). Dès lors, la combinaison des notions utilisées par ces derniers nous permet de conceptualiser deux styles de leadership plus ou moins contradictoires et qui, au fil du temps, se relaient : un « style autoritaire-directif » et un « style démocratique-consultatif ».

4.1.1. Un style autoritaire-directif

C'est la première « étiquette » qu'on colle au directeur du programme quand on observe sa relation avec le personnel et quand on analyse ses propos ci-dessous :

« On n'est pas est l'assemblée nationale où tout le monde a son mot à dire. Je peux recueillir les avis des uns et des autres mais ce n'est pas parce qu'on écoute l'avis de quelqu'un qu'on doit forcément aller dans le sens qu'il souhaite. C'est à moi de prendre les décisions et j'essaie de les prendre dans l'intérêt de l'organisation ».

En réalité, l'attention accordée à l'organisation et à l'atteinte de ses objectifs pousse souvent le directeur à prendre des décisions exclusivement orientées sur les tâches ou la production (Blake et Mouton, 1964) au détriment de la dimension humaine. Ce faisant, il exerce et fait exercer une pression sur les employés. Ses directives sont à appliquer à la lettre par ces derniers. Il insiste pour les amener à exécuter les tâches conformément aux prescriptions du manuel de procédures qu'il a mis en place tout en accordant une attention particulière à l'assiduité. A l'occasion des réunions d'équipe, il a tendance à plus donner des directives et à parler de défis à relever pour assurer la viabilité du programme.

Chaque conseiller a des standards de performance qui lui sont assignés et qui ne sont surtout pas négociables. A travers un logiciel, il contrôle constamment les performances financières (montant du portefeuille à risque notamment) ¹ par zone et par conseiller et recadre (sermonne ou menace) automatiquement ceux dont les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes.

L'histoire racontée par un des superviseurs illustre bien cela :

« Il n'a pas de sentiment. Un jour il a convoqué un conseiller de ma zone dont le PAR commençait à grimper. Ce dernier trainait les pieds sur le suivi et l'incitation des clients à rembourser. Il lui a carrément exigé de renverser la situation faute de quoi il serait dans l'obligation de se séparer de lui pour insuffisance de résultats. Mais cela a été utile car, par la suite, l'agent s'est donné corps et âme et au bout de quelques mois il avait le meilleur PAR de la zone ».

On assiste donc à un management directif et exclusivement orienté sur les objectifs. C'est un style vertical qui mobilise parfois par la menace de sanction. La crainte de représailles pousse donc les employés à rester engagés en faveur des objectifs et à trouver en eux la force nécessaire pour maintenir un niveau de performance élevé.

Parfois critiqué par certains employés à l'occasion des discussions informelles, ce style ne semble, paradoxalement, pas poser de problème à la majorité du personnel. En effet, plusieurs conseillers considèrent que la répétition des directives ainsi que le contrôle permanent les incitent à mieux se concentrer sur leurs tâches.

Les propos d'une conseillère que nous avons interrogée reflètent bien cette position :

« Personnellement j'approuve sa manière de faire. Il dirige le programme depuis plusieurs années et les directives qu'il nous donne nous permettent

¹ Un portefeuille à risque (PAR) élevé est un indicateur de mauvaises performances financières. L'idéal c'est qu'il soit très faible.

de mieux atteindre les objectifs car elles sont claires. Il donne des objectifs par zone et dans chaque zone, chaque conseiller a des objectifs spécifiques. Parfois, il peut être dur mais c'est pour mieux nous encourager à travailler. Sincèrement je suis avec lui et c'est le cas de la majorité de l'équipe ».

On constate, à travers ces propos mais aussi à travers les nombreux témoignages recueillis auprès du personnel, que le style autoritaire-directif contribue à maintenir les employés engagés en faveur des objectifs du programme. Ce constat remet donc en question la conception selon laquelle le style de leadership autoritaire génère des contreperformances car il apparaît, par le biais de ce programme, que ce style maintient le personnel mobilisé mieux qu'il ne le décourage. En effet, les employés rencontrés mettent souvent en lien leur engagement avec les stimuli reçus à travers ce style de management qui, bien que générateur de pression, se décline en véritable intrant pour leur motivation.

Par ailleurs, au-delà de son attitude, le comportement global du leader et ses compétences techniques constituent, pour ces derniers, une source de motivation et même d'inspiration.

Le témoignage de ce conseiller illustre bien cet état de fait :

« Il est parfois autoritaire mais c'est quelqu'un qui inspire par son comportement. Il n'arrive jamais en retard, il est toujours le dernier à descendre et il ne s'absente presque jamais. Il est aussi très bon techniquement. C'est pourquoi on le suit car au-delà de tout c'est un exemple ».

On pourrait donc penser qu'au-delà du style de management, la crédibilité qui émane des compétences techniques et du comportement du leader, constitue bien évidemment une ressource de leadership.

4.1.2. Un style démocratique-consultatif

A côté du style autoritaire-directif nous avons constaté le recours à un style moins autoritaire et plus valorisant à savoir le style démocratique-consultatif. Ce style est l'équivalent du style participatif théorisé par Likert. Il présente également des similitudes avec le leadership de soutien développé par House. Il s'exprime notamment à travers la volonté d'établir une relation de confiance avec les collaborateurs ; cela à travers les encouragements formulés par le directeur à leur encontre sans oublier son engagement à les écouter, à mettre les moyens possibles et à les accompagner pour l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés.

Malgré que le système de délégation soit limité, le directeur confie certaines fonctions (formation, contrôle, supervision des conseillers, etc.) aux superviseurs. Un système de récompense (primes variables, possibilité de promotion, etc.) est mis en place pour s'assurer de l'engagement des tous en faveur des objectifs. Des règles de conduite sont élaborées et partagées avec les équipes pour les amener à bien se conformer aux valeurs promues par l'organisation. Le schéma hiérarchique très formel facilite le respect des procédures.

Les tâches confiées aux conseillers sont répétitives donc moins complexes. Ces derniers bénéficient d'un soutien de la hiérarchie pour surmonter certaines difficultés dans l'exécution des tâches. Bien que peu utilisé, un dispositif de collecte des recommandations des employés est confié aux superviseurs de zone (boîte à idées). Les superviseurs ont également la charge de recevoir et de transmettre les plaintes des conseillers placés sous leur supervision. Des réunions d'équipe sont régulièrement organisées pour discuter des performances et des actions à entreprendre. Ces réunions sont mises à profit par le directeur pour inciter les employés à donner leurs avis sur des sujets les concernant.

Selon ce dernier :

« Les employés sont bien motivés et engagés parce qu'ils sont impliqués dans la prise de décision. C'est ce qui favorise les résultats positifs que nous avons réalisés (...). J'utilise souvent les réunions d'équipe pour recueillir leurs avis sur certains aspects. Et tant que c'est possible j'essaye de prendre compte des avis et des situations des uns et des autres ».

Abondant dans le même sens, l'un des plus anciens collaborateurs du directeur insiste sur le caractère participatif de son leadership non sans nous renseigner sur certaines attitudes qui se rapprochent du style autoritaire :

« Le directeur a une manière particulière de gérer le personnel. Il faut bien le connaître pour le cerner sinon vous risquez d'avoir un jugement erroné. Les employés n'ont pas la même personnalité, c'est pourquoi il est parfois autoritaire avec certains. Dès fois, il peut être ferme quand la situation l'exige mais le plus souvent il cherche le compromis pour mieux motiver et fédérer les gens ».

Les témoignages recueillis auprès du personnel abondent également dans le même sens.

A titre d'illustration, nous pouvons citer les propos tenus par un des conseillers :

« Oui, on se sent impliqué par le directeur. Il arrive certes des moments où on peut avoir l'impression que notre avis n'a pas été pris en compte. C'est à lui de prendre les décisions mais avant il nous consulte et après il donne suffisamment d'arguments pour convaincre sur le bien-fondé de sa

décision. C'est quelqu'un de très persuasif. C'est pourquoi il parvient à mobiliser toute l'équipe et à atteindre les objectifs du programme ».

De tels propos, confirmés par d'autres membres du personnel, permettent de soutenir, à la suite de Lewin et de Likert, que le style de leadership démocratique-consultatif (participatif) présente l'avantage de maintenir les employés motivés et engagés. Ce qui, in fine, favorise l'établissement d'un climat social positif et la performance de l'organisation.

4.2. Discussion des résultats

En définitive, les deux styles de leadership identifiés au sein du programme apportent un avantage à l'organisation car ils stimulent, comme on l'a démontré tout au long de cette section, la motivation et l'engagement des employés. Ces deux variables (motivation et engagement) favorisent, à leur tour, un rendement positif pour l'organisation car elles constituent des vecteurs d'effectivité du capital humain et s'apparentent comme des facteurs déterminants pour l'atteinte des objectifs de performance (Karrakchou, 2020). En effet, selon les informations obtenues sur le terrain, le programme a atteint ses objectifs de performance² tant du point de vue financier (nombre d'épargnants actifs, encours d'épargne et de crédit, qualité du portefeuille à risque, etc.) que social (ciblage et enrôlement de personnes vulnérables, fidélisation des bénéficiaires, satisfaction des cibles vis-à-vis de la qualité des services, amélioration des conditions de vie des bénéficiaires, etc.). Ces constats confirment l'hypothèse selon laquelle il existe un lien entre le leadership, la motivation des équipes et la performance organisationnelle. En d'autres termes, le leadership stimule la motivation des équipes, laquelle engendre la performance de l'organisation.

Toutefois, notre étude ne nous permet pas de dire lequel des deux styles de leadership identifiés maintient les employés plus motivés et l'organisation plus performante. Elle permet, néanmoins, d'affirmer, sur la base des constats de terrains et des témoignages recueillis, que le modèle de management appliqué est efficace. L'étude permet également de constater l'existence d'un leadership « oscillant » qui émane bien évidemment de l'alternance temporelle et situationnelle de plusieurs styles de leadership parfois contradictoires. Ce qui par conséquent nous renvoie à l'idée d'une association de modèles de leadership ou plus simplement à la notion de leadership situationnel (Hersey et Blanchard, 1969) parfois autocentré et directif, parfois participatif et consultatif. A partir de là, on peut souscrire à l'idée que le leadership est une approche transversale dont le succès, en contexte

² Dans la période considérée : deuxième semestre de l'année 2020.

organisationnel, réside dans la capacité du leader à adapter son style aux individus et aux situations pour les amener à s'inscrire dans une dynamique de réalisation des objectifs conformément à l'orientation souhaitée.

Conclusion

Ayant pour finalité de comprendre l'impact des individus et des groupes sur les comportements des acteurs d'une organisation, le comportement organisationnel est un domaine d'étude qui s'inscrit dans la recherche des clés de l'efficacité de l'individu et des groupes dans l'organisation (Plane, 2015). Elle accorde ainsi une place importante à l'étude du leadership dans sa relation avec la performance des organisations. C'est évidemment pour cette raison que notre étude portant sur l'impact du leadership dans la motivation des employés et la performance organisationnelle, s'est inscrite dans cette logique de réflexion.

Les constats auxquels nous sommes parvenus, grâce à cette étude, démontrent que la combinaison d'un leadership autoritaire et d'un leadership participatif a permis au directeur du programme de maintenir, tantôt par la pression et l'autoritarisme, tantôt par l'incitation et l'implication, les employés engagés en faveur des objectifs du programme. Ce qui, par conséquent, a été décisif dans l'atteinte des objectifs de cette organisation. Elle met donc en exergue l'importance du leadership situationnelle dans le management des équipes.

En s'intéressant à l'enjeu du leadership dans la performance des organisations, notre article renouvelle une piste de réflexion insuffisamment explorée par la pensée sur le management (Plane, 2015) tout en apportant une source d'inspiration aux pratiques managériales. C'est donc à travers ce double apport qu'il trouve sa portée scientifique et managériale.

BIBLIOGRAPHIE

Blake R. et Mouton J. (1964), *La grille managériale : la clé de l'excellence en leadership*. Houston, TX : Gulf Publishing Company.

Bouhelal F. et Kerbouche M. (2015), « La qualité de leader et son impact sur l'efficacité organisationnelle », *European Scientific Journal*, vol.11, No.23 ISSN : 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.

Brest P. (2011), « Le leadership dans les organisations publiques : le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire », Vol 28/3, Open Editions Journal (en ligne). URL : <http://journals.openedition.org/pmp/4406>.

Coutts (2012), « Concepts et théories sur le leadership au sein des organisations », EPSI (en ligne). URL : <https://www.epsi-inc.com/fr/concepts-et-theories-sur-le-leadership-3>.

Dolan S. L. et al (2007), *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Les Éditions de la Chenelière inc., 3e éd., pp. 11-24.

Hersey, P. et Blanchard K. H. (1969), *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*, New Jersey/Prentice Hall.

House R. J. (1971), « A path-goal theory of leader effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

House R.J et al. (2002), « Understanding Cultures and Implicit Leadership theory Across the Globe : An Introduction to the Project G.L.O.B.E », *Journal of World Business*, printemps, pp. 3-10.

Karrakchou S. (2020), « La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 1 : Numéro 2 » pp : 1 -22.

Lewin K. (1935), *Dynamic Theory Of Personality*, Mc Graw Hill Book Company Inc.

Meyer et al. (2004), « Employee Commitment and Motivation : A Conceptual Analysis and Integrative Model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n° 6, p. 991-1007.

Plane J.M. (2015), *Théories du leadership*, Dunod.

Porter I. W. et Lawler E. E. (1968), « What job attitudes tell about motivation », *Havard Business Review* : january-february, pp.118-126.

Rigny A.J. (1984), *Leadership et motivation*, Montréal HEC.

Rose N. A. et al (2015), « A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management », *Journal Sapub* (en ligne). URL : <http://journal.sapub.org/mm>. DOI : 10.5923/j.mm.20150501.02.

Sène I. (2020), « La gestion de la performance sociale en microfinance : quel enjeu ? », *Revue Internationale du Chercheur*, « Volume 1 : Numéro 1 », pp : 200 – 216.

Skinner. W et Sasser.W E. (1980), « Le dirigeant idéal : incohérent et opportuniste », *L'Expansion/automne*, pp.70-75.