

## Les pratiques de leadership et d'empowerment dans l'entreprise : Entre les enjeux de l'innovation et les réalités organisationnelles

**GUERNOUB Hemza**  
Attaché de recherche CREAD Alger  
hamzaguernoub@gmail.com

**BOULHISSA Nasreddine**  
EHEC Alger  
nasrohec@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/03/30

تاريخ القبول: 2018/12/29

تاريخ الاستلام: 2018 /11/19

### **Résumé:**

*Dans le but d'exploiter le potentiel d'innovation de ses employés, l'entreprise doit mettre en ouvre les pratiques managériales incitant à la créativité, au partage de connaissances et à la collaboration entre les membres de l'organisation. Dans ce sens, l'engagement de l'individu dans un processus de créativité et d'innovation est lié aux pratiques de leadership transformationnel et de l'empowerment qui le stimulent intellectuellement et favorisent son autonomie et libèrent son initiative. Toutefois, la mise en œuvre de ces pratiques dans l'entreprise algérienne se heurte souvent à plusieurs obstacles.*

**Mots clés :** Innovation, leadership, l'empowerment, collaboration, connaissances

**Jel Classification :** M54,031

### **ملخص:**

من أجل الاستغلال الأمثل للإمكانيات الابداعية لموظفيها، يجب على الشركة تبني الممارسات الإدارية التي تشجع الإبداع وتبادل المعرفة والتعاون بين أعضاء المنظمة. في هذا الإطار، يرتبط التزام الفرد و اندماجه في عملية الإبداع والابتكار بممارسات القيادة التحويلية والتمكين التي تحفزه فكريا وتعزز استقلاليته وتطلق مبادرته. على الرغم من ذلك، يبقى تنفيذ هذه الممارسات في الشركة الجزائرية غالبا ما يواجه العديد من العقبات.

**الكلمات المفتاحية :** الإبداع ، القيادة الإدارية ، التمكين ، المعارف ، التعاون

**تصنيف JEL :** M54,031

\* Guernoub Hamza, hamzaguernoub@gmail.com

## Introduction

A l'ère de la société de la connaissance et de l'économie de l'immatériel, l'entreprise est vue comme un répertoire de connaissance et des compétences capable de reproduire des innovations à plusieurs niveaux et de transformer ainsi le sort de l'entreprise. Une entreprise est considérée être innovante si, ses employés et ses équipes le sont. Il faut donc créer les conditions nécessaires pour exploiter au mieux leur potentiel d'innovation, pour cela l'entreprise doit mettre en œuvre des pratiques managériales qui favorisent les apprentissages, l'initiative le travail en équipe la participation et le développement individuel et collectif.

La réussite à long terme de l'entreprise repose également sur sa capacité à explorer de nouvelles voies d'utilisation de ses ressources pour son développement et sa croissance, en d'autres termes elle repose sur la créativité. La notion du travail collaboratif prend de plus en plus une place privilégiée et conduit progressivement à la mise place une forme inédite d'organisation du travail traduisant l'intérêt croissant porté au travail intellectuel à la créativité et aux innovations technologiques. Les pratiques de leadership et de l'empowerment sont deux voies pour mobiliser les individus autour d'un processus ou d'un réseau d'innovation dans l'entreprise. Vu ces considérations, le présent travail se veut une contribution pour répondre à la question suivante :

***Comment et dans quelle mesure les pratiques de leadership et de l'empowerment influencent-elles les réseaux et les processus d'innovation dans l'entreprise ?  
Quelles seront les principaux obstacles qui entravent l'exercice de ces pratiques dans l'entreprise algérienne ?***

Afin de mieux maîtriser notre recherche, nous avons émis comme réponses provisoires à cette question les hypothèses suivantes :

- **Le leadership transformationnel influence sur le degré de collaboration des employés et constitue un facteur de leur stimulation intellectuelle ;**
- **La pratique de l'empowerment incite les employés à s'impliquer dans une culture de créativité.**
- **La logique administrative de management et le manque de motivation des employés sont les principaux obstacles à ces pratiques.**

Dans le but de donner une réponse à la problématique de ce travail et de vérifier nos hypothèses, nous avons mené une étude analytique est descriptive conjuguée à une *posture critique* afin d'analyser le phénomène étudié et repérer les éventuelles anomalies, ce qui doit nous permettre de proposer les moyens nécessaires pour y remédier. Pour les besoin de notre étude nous nous sommes aussi appuyé sur plusieurs sources complémentaires d'information ; la littérature scientifique dans le domaine de l'innovation, de la gestion des connaissances, de leadership et de l'empowerment, ainsi que, l'information collectée (à travers les entretiens menées et le questionnaire ) et analysée ( en utilisant le logiciel SPSS) au sein de l'entreprise ETRAG. En effet, nous cherchons à investir le terrain de l'entreprise pour analyser ces pratiques et comprendre les conditions dans lesquelles elles sont appliquées. Le sens et la place réservées à des telles pratiques va nécessairement avoir un impact sur le mécanisme d'innovation interne. Un autre objectif tout aussi important consiste à faire un diagnostique du tissu des relations entre les différents collaborateurs et analyser leurs discours et leur vision vis-à-vis de ces pratiques.

Dans ce travail nous allons **d'abord**, montrer l'importance des connaissances et de la gestion des réseaux des connaissances dans le processus de l'innovation. Ce processus est souvent accéléré par l'adoption une innovation organisationnelle et managériale qui se traduit par des nouvelles pratiques permettant à l'individu de concrétiser des idées nouvelles et de s'engager dans une culture de créativité. **Ensuite** , nous allons présenter la notion du travail collaboratif et explorer les liens d'influence entre le leader et les collaborateurs, le leader qui cherche à mobiliser les collaborateurs en les incitant, en les stimulant intellectuellement, notamment dans le cadre de le leadership transformationnel. Nous allons aussi aborder la notion de l'empowerment qui se veut come condition nécessaire à la mobilisation des employés. **Enfin**, nous allons présenter les résultats de notre intervention sur le terrain, et proposez des recommandations concernant les pratiques de leadership et de l'empowerment au sein de l'entreprise ETRAG.

## **Premièrement : Des pratiques innovatrices pour gérer les réseaux d'innovation dans l'entreprise.**

A l'heure actuelle, les connaissances deviennent un élément clé de la compétitivité de l'entreprise, chercher à capitaliser et à partager les connaissances pour créer de nouvelles, constitue une préoccupation majeure pour la plupart des entreprises. Ainsi, les connaissances sont considérées comme un actif immatériel fondamental dans la croissance de l'entreprise, Elles s'accumule au sein de l'organisation, et c'est à travers ce processus d'accumulation et en corollaire son exploitation et sa diffusion que se joue le développement de la firme ( **Blum,2014**). Les entreprises innovantes investissent plus dans le « *capital intellectuel*», c'est-à-dire dans des éléments immatériels tels que la collecte et le traitement de données, le design des produits, les réseaux de personnes, les compétences, etc. (**Rapport de l'OCDE, 2013** ). Les entreprises performantes cherchent de nouvelles méthodes de travail (de nouvelles méthodes d'organisation des routines et des procédures d'exécution des travaux) et de nouvelles manières pour gérer les réseaux de connaissances et des individus en leur sein , elles ont donc besoin d' une innovation organisationnelle (IO), appelée également « *innovation managériale* ». Celle-ci, influence les performances de l'entreprise en matière de qualité du travail, d'échange d'information, de capacité d'apprentissage et d'utilisation des nouvelles connaissances et technologies (**Maâlej Ben Zaïed et al, 2015**) .L'innovation managériale se traduit le plus souvent par l'adoption de nouvelles pratiques incluant un degré de coordination et d'intégration des activité très élevé , telles que les pratiques de management de la qualité totale, ou le « *Lean Management* ». Ces pratiques ont l'aire de modifier le model de fonctionnement de l'entreprise et permet entre autres la réduction du temps du cycle de production, l'abolition des stocks et des temps morts, la réactivité et la modularité de la production en fonction des exigences de marché (**Barisi et Lanoë, 2007**).

### ***L'innovation : deux voies possibles, l'exploitation ou l'exploration ?***

Le concept d'innovation correspond à la réalisation et à la commercialisation d'une idée, l'innovation doit être techniquement réalisable et économiquement viable. L'entreprise innovatrice serait celle qui est capable d'utiliser conjointement trois leviers d'innovation (**Simon et Tellier, 2008**): l'individu, qui doit trouver les occasions de concrétiser des idées nouvelles ; la structure qui doit permettre de réunir des acteurs aux

compétences diverses et complémentaires et de développer une activité nouvelle sans déstructurer l'ensemble de l'organisation ; l'entreprise elle-même, qui doit faire preuve, via la stratégie, de capacité de réaction et valoriser l'engagement et la créativité de ses membres. Pour exploiter son potentiel de l'innovation, deux processus se profilent pour l'entreprise : « *l'exploitation et l'exploration* » (**March, 1991**). L'exploitation se définit comme l'utilisation efficiente de savoirs existants. L'exploration c'est la découverte de nouvelles idées qui se fondent sur l'expérimentation, la prise de risque et l'engagement dans des directions nouvelles, ainsi, l'entreprise doit satisfaire conjointement les exigences de l'innovation d'exploitation, qui se base sur les compétences technologiques et marketing existantes de l'entreprise, et de l'innovation d'exploration, qui suppose le renouvellement de ces compétences sur l'une et/ou l'autre de ces dimensions. Vu sur cet angle, l'entreprise est sous la contrainte de combiner « *l'efficacité opérationnelle* » et « *la flexibilité stratégique* » (**Mothe et Brion,2008**), si la première s'appuie sur des *capacités d'exploitation* , la deuxième est basée sur des *capacités d'exploration* pour développer de nouvelles configurations en termes de produit-marché-technologie-organisation permettant ainsi la satisfaction des clients de demain (**March, 1991**). La réconciliation entre ces deux types de *capacité et / ou impératifs* dont le l'horizon temporel est différent, est souvent une tâche difficile et n'est possible qu' à travers la notion « *d'ambidextrie organisationnelle* » . Les pratiques GHR constituent un levier important de l'organisation ambidextre car elle encourage la circulation des personnes et des connaissances (**Dhifallah et al, 2008** ), elles permettent une plus grande interaction entre la recherche et développement d'une part et les divisions d'affaires d'autre part, par des carrières inter-divisionnelles, une rotation des effectifs, des équipes projets multi – disciplinaires .....etc. Cette façon d'alterner ou de conjuguer les activités d'exploration et d'exploitation ne peut être réaliser sans un recours au modèle individualisant de la GRH permettant plus de créativité chez les individus( en GRH, le modèle objectivant (Pichault, Nizet, 1995), reste dominant dans les représentations et dans les pratiques, mais il laisse néanmoins apparaître une logique d'individualisation des pratiques GRH notamment dans le cadre du management par les compétences ( **Brice,2007** ) ) . **La créativité** est avant tout un processus individuel, ce sont des personnes, parfois associées à des équipes, qui proposent des idées, stimuler la créativité individuelles devient un impératif pour

tout responsable dans l'entreprise, ainsi encourager la créativité passe par la gestion de l'acquisition et le partage des connaissances. L'organisation doit donc mettre en œuvre les bonnes pratiques pour favoriser l'intégration et le plein engagement du personnel dans une culture de créativité (Szostak et Le Bas, 2016) d'où l'importance décisive de la formation, le besoin de construire une culture de la rétroaction incitative et la nécessité de lutter contre l'érosion des apprentissages.

### **Deuxièmement : Le rôle de leadership et de l'empowerment dans une approche collaborative de l'innovation.**

La notion du travail collaboratif prend de plus en plus une place privilégiée dans la pensée managériale et conduit progressivement à la mise en place d'une forme inédite d'organisation du travail (Le Roux, 2007), que ce soit par des pratiques reflétant la complexité croissante des systèmes de production (le management de l'excellence, du « *kaizen* », de la qualité totale, du « *reengineering* », des coûts cachés, de la « *lean production* », des six sigma...) ou par des pratiques managériales traduisant l'intérêt croissant porté au travail intellectuel à la créativité et aux innovations technologiques continues (le « *knowledge management* » ou la gestion des compétences, le « *yield management* », de la relation-client, de « *l'empowerment* », du « *coaching* », du « *leadership* »...). La collaboration se situe au-delà de la communication, de la coopération et de la coordination. Il s'agit d'une relation mutuellement avantageuse entre deux ou plusieurs parties pour atteindre un but commun, dans un processus qui implique le partage des responsabilités et de l'autorité. C'est donc plus que le simple partage des connaissances et de l'information (communication) et, également, plus qu'un type de relations permettant à chaque partie d'atteindre ses propres buts (coopération et coordination). L'objet de la collaboration est de créer une vision partagée et des stratégies articulées pour faire émerger des intérêts communs dépassant les limites de chaque projet particulier. Comme les acteurs doivent anticiper l'évolution des marchés et les nouvelles tendances à moyen terme, ils essaient de capter de l'information provenant de leur environnement et la filtrent en fonction de leur propre perception du marché. Ils identifient les scénarios qui leur paraissent probables et utilisent la redondance du réseau pour faire circuler des « rumeurs » et favoriser la diffusion des informations (Simon et Tellier, 2008). Les liens forts dans le travail collaboratif permettent d'accélérer le

transfert d'informations entre les acteurs ou d'entrer en contact avec des acteurs d'un autre domaine qui seraient difficilement accessibles autrement.

De nos jours, *le leadership* est un des plus importants facteurs explicatifs de la performance des ressources humaines dans les organisations (Tremblay et Gaudet ,2012 ) , il prend forme d'une interaction entre deux ou plusieurs membres d'un groupe qui donne souvent lieu à la structuration ou la restructuration d'une situation de même que des perceptions et des attentes des membres (Bernard M, 1990). Cette définition tient un rapport considérable car elle insiste sur les liens d'influence et de rapport entre le « leader » et ses collaborateurs, Warren Bennis, l' auteur très reconnu dans le domaine du « leadership », considère qu'un leader est une personne en mesure d'articuler et de proposer une vision, à la fois passionnée par la réalisation de cette dernière, mais aussi intègre, confiante, curieuse et audacieuse (Maltais et al,2007). Pour préserver l'essence de l'entreprise et d'y stimuler le progrès, le leader doit exposer la vision avec le plus de clarté, de conviction et de cohérence possible afin que les membres de l'entreprise en aient une bonne compréhension, qu'ils sentent que ce qui leur est proposé a du sens pour eux et qu'ils aient le goût de s'engager. Pour ce faire, le leader doit communiquer la vision de façon vivante, percutante et la mettre lui-même en pratique tous les jours à travers ses actions (Pépin ,2005) , La relation dynamique entre les deux partie ( leader et collaborateurs) se tissent autour d'un objectif commun dont la réalisation nécessitent que chacun met à la disposition de l'autre un ensemble de ressource , le leader cherche à travers cette relation de mobiliser les collaborateurs en les incitant, en les stimulant intellectuellement et en les inspirant à transcender leurs propres intérêts personnels pour atteindre plutôt un objectif collectif plus élevé (Maltais et al,2007). A ce stade on est dans l'exercice de « leadership transformationnel ».En effet, de nombreuses recherches ont distingué entre deux types de leadership et de leader : le « leadership transactionnel et le leadership transformationnel » (Wielhorski,2011) , alors que le premier style s'inscrit dans une logique de transaction entre le manager et le subordonné , le deuxième se vaut un prolongement du premier style , le leader transformationnel consacre son énergie à faire prendre conscience à ses collaborateurs de l'importance des conséquences des actions engagées. Dans ce sens , les individus, comme les groupes, éprouvent un puissant besoin de s'actualiser et ce, tant dans la vie privée qu'en milieu

organisationnel ; il est difficile pour les employés de concilier spontanément leur besoin d'actualisation et les finalités de l'organisation (Jeffrey Hall et David-Blais,2005) .Le leader transformationnel accroît le sentiment de soutien des employés dans le sens d'une conciliation entre les besoins personnels et les buts de l'organisation en créant des occasions d'apprentissage et de développement . Lorsque les connaissances peuvent être explicitées, le transfert devient relativement facile et rapide, mais ces savoirs contiennent du sens qui n'est pas directement accessible aux personnes qui ne maîtrisent pas le contexte de création des connaissances. En effet, la connaissance a un caractère tacite qui est difficile à acquérir (Monoka ,1990) et les routines sont considérées comme des modèles de comportement (« *patterns of behavior* ») qui stabilisent la coordination, réduisent l'incertitude, créent une forme de stabilité, et permettent de mémoriser des connaissances (Becker, 2004) .C'est pourquoi il est préférable de partager également le contexte dans lequel les connaissances sont créées (Wannenmacher,2014) . Dans le cas des connaissances tacites le leader doit veiller à créer un climat favorable à la transmission de ce type de connaissances. Pour cela, il est nécessaire de proposer des espaces de discussion, d'interaction, en contexte, autour du projet considéré, et cela de manière régulière, pour développer une compréhension commune de la problématique et du projet.

La notion de « *l'intelligence émotionnelle* » est fortement associée au leadership transformationnel (Maltais et al,2007) ; la capacité de comprendre et de gérer ses propres émotions ainsi que celles des autres joue un rôle important au travail.

**Tableau 1** : Les compétences émotionnelles en lien avec quatre composantes du leadership transformationnel

<b>Quatre composantes Transformationnelles</b>	<b>Principales compétences liées à l'intelligence émotionnelle (soi)</b>	<b>Principales compétences liées à l'intelligence émotionnelle (les autres)</b>
Processus d'influence idéal	Confiance en soi Contrôle de soi	Empathie, connaissance de l'organisation, influence, caractère visionnaire, catalyseur de changement
Motivation qui inspire	Désir de réalisation Initiative	Empathie, développement des autres, communication, gestion de conflits,



		établissement de liens ( <i>building bonds</i> )
Stimulation intellectuelle	Initiative	Empathie, développement des autres, catalyseur de Changement
Attention particulière aux autres à titre individuel	Capacité d'adaptation	Empathie, développement des autres, gestion de conflits

Source : **Maltais et al, 2007, P.431.**

La théorie situationnelle et la théorie de la contingence supposent qu'un leader n'a de chances d'être efficace dans différentes situations que s'il est suffisamment flexible pour assumer le style de leadership le mieux adapté à chaque situation (**Orazi et al, 2013**). Les qualités de leadership permettent de créer des zones de partage de connaissances pour mettre en commun les connaissances et favoriser une vue d'ensemble « *systemique* ».

#### *Le leadership et la gestion des conflits dans les réseaux d'innovation*

D'un point de vue cognitif, le conflit se repère globalement par le manque d'harmonie au sein d'une relation. Il semble également que le conflit soit présent dès que les partenaires ont la perception d'un décalage d'intérêts, d'opinions ou de souhaits incompatibles (**Gardet et Gandia ,2014** ). Il est possible de distinguer entre deux types de conflits : « *les conflits affectifs* » qui sont liés à des problèmes relationnels ou interpersonnels et « *les conflits cognitifs* » qui sont liés à des différences d'opinions, de valeurs ou d'intérêts, qui concernent le fonctionnement du projet (structure, processus, information) et la manière d'accomplir le travail prévu. Les projets et les réseaux d'innovation sont particulièrement touchés par les conflits car ils sont caractérisés par l'incertitude vis-à-vis des résultats future et par une certaine incertitude dans l'échange de connaissances entre partenaires (cela est lié à la nature de l'information confidentielle et aux règles de partage de connaissance entre les membres).

**Tableau 2** : Différentes modalités de résolution de conflits

<b>Modalités</b>	<b>Description</b>
<b>Résolution conjointe</b>	Les différentes parties s'engagent pour ensemble, trouver une solution mutuelle au problème.
<b>Persuasion</b>	Lorsque l'une des parties (ou un groupe d'organismes) tente de persuader les autres partenaires que la solution A ou B est la meilleure pour sortir de la situation de conflit.
<b>Coercition</b>	Permet à un ou plusieurs partenaires de contraindre les

	autres à choisir la solution qu'il a retenue pour résoudre le conflit.
<b>Sanction</b>	Consiste, par exemple, à réprimander amicalement un partenaire ou à l'exclure de la collaboration.
<b>Appel à un tiers</b>	Utilisé pour réaliser un arbitrage entre les différentes parties prenantes.

source : **Gardet et Gandia ,2014 ,P50** .

Le leader à son rôle à jouer pour résoudre les conflits, dans la plupart des cas il suffit de communiquer avec les partenaires afin de résoudre conjointement les conflits « les résoudre calmement et par le dialogue » .De cette discussion peut naître une idée nouvelle (**Gardet et Gandia ,2014** ) . La persuasion peut être aussi envisagée par le leader qui pourrait interagir avec l'ensemble des membres et pourrait ainsi recueillir les solutions envisagées par chacun d'eux.

### ***Le leader transformationnel et l'empowerment ?***

L'*empowerment* du personnel désigne un mode de gestion donnant davantage de pouvoir dans l'organisation et plus d'autonomie dans la réalisation des tâches aux employés (**Igalens et Esslimani , 2008**), pour ce faire plusieurs dispositifs de travail sont à mettre en œuvre pour permettre plus de flexibilité dans le travail et pour donner plus de pouvoir aux employés . L'empowerment organisationnel est le processus qui permet aux collaborateurs d'accéder aux ressources, d'exercer de véritables responsabilités et de prendre des initiatives au travail , il renvoie à deux facettes indissociables . La première facette est de nature relationnelle, elle fait référence aux pratiques managériales axées sur la participation et l'autonomisation des employés. La deuxième facette quant à elle, est qualifiée de motivationnelle car elle fait référence à l'expérience psychologique de l'empowerment (**Dahmani ,2011**). L'empowerment organisationnel introduit de nouvelles normes de travail et des référentiels innovateurs en matière de GRH (**Dahmani ,2011**). La mise en place d'un suivi personnalisé des performances, l'association de plusieurs modalités de formation, le recours au coaching et l'instauration de systèmes de rémunération individualisée sont des pistes susceptibles d'augmenter les chances de réussite des projets d'empowerment .

À la fois *coach* et mentor, le leader démontre qu'il valorise les contributions des employés et qu'il se préoccupe de leur bien-être. En encourageant l'autonomie des employés, en déléguant des responsabilités, bref en offrant de nouveaux défis, les leaders

transformationnels sont fortement mobilisateurs parce qu'ils fournissent aux employés les occasions et les ressources pour qu'ils participent à la transformation de l'organisation (Tremblay et al, 2005). La capacité à obtenir l'adhésion volontaire des subordonnés, sans promesse de récompense, constitue un trait spécifique du leader transformationnel. Même s'il est difficile de les délimiter et d'évaluer leur effet, il est toutefois admis aujourd'hui que l'apprentissage se fait au contact des uns et des autres, dans le cadre d'interactions plus ou moins formelles et plus ou moins régulières. La création d'une culture de confiance soutenue par des pratiques de communication formelle et informelle, favorise l'adhésion aux objectifs et l'efficacité du leadership.

### **Troisièmement : L'empowerment et le leadership au sein de l'entreprise ETRAG**

L'Entreprise Économique des Tracteurs Agricoles c'est une entreprise Publique Économique spécialisée en Industrie mécanique, se située dans la zone d'Elkhroube à 20 km du centre de la wilaya de Constantine, elle compte plus de 1100 employés .En 2012, ETRAG a conclu un partenariat industriel et commercial avec **AGCO1 Massey Fergusson** (AGCO : L'un des leaders mondiaux dans la fabrication du machinisme agricole), par la création d'une joint-venture (société mixte) de droit Algérien, dénommée Algerian Tractors Company par abréviation **ATC Spa**.

Un questionnaire adéquatement élaboré, nous permet de mesurer toutes les variables que nous avons considérées dans la recherche de manière assez efficace. Nous obtenons ainsi des informations assez intéressantes et cohérentes qui vont nous servir à l'obtention de résultats fiables. Nous avons donc élaboré un questionnaire qui se compose de plusieurs sections :

**Section 1** : elle inclut les styles de leadership exercés dans l'entreprise, qui sont vérifiés par **9 items** selon la perception des employés (3 items pour le style *démocrate*, 2 items pour le style *autocrate*, 2 items pour le style *laisser-faire*, 2 items pour le style *transformationnel*).**Section 2** : elle inclut les niveaux de l'empowerment exercé dans l'entreprise, elle comprend **7 items**. **Section 3** : elle inclut les obstacles liés à la pratique de l'empowerment dans l'entreprise, elle comprend **10 obstacles** parmi lesquels nous allons détecter les principaux quatre obstacles selon la perception des employés.

Nous avons utilisé logiciel **SPSS version 21**, pour l'analyse des données à travers le calcul des différents coefficients et mesures tels que : **La moyenne** pour mesurer la tendance centrale des réponses. **Le coefficient d'Alpha de Cronbach** à fin de mesurer la fiabilité interne de chaque échelle de mesure (exemple ; pour vérifier l'exercice de style transformationnel nous avons utilisé 2 items, ces items constituent l'échelle de mesure de style transformationnel, le coefficient d'alpha de Cronbach évalue la fiabilité interne de l'échelle de style transformationnel). Ce coefficient est acceptable pour poursuivre l'analyse des données lorsqu'il est supérieur à **0.6 (60%)**. **Le coefficient de corrélation de Pearson** : Ce coefficient est utilisé pour déterminer la nature de la corrélation (la relation) entre deux variables, les valeurs de Pearson sont entre **[-1. +1]** :

- Si ce coefficient est égale à Zéro (**Pearson= 0**), cela signifie qu'elle n'existe pas une corrélation entre les deux variables.
- Si la valeur de Pearson est supérieure à Zéro, c'est-à-dire que leur valeur est entre] **0 et 1**], cela signifie qu'elle existe une corrélation positive entre les deux variables.
- Si la valeur de Pearson est inférieure à Zéro, c'est-à-dire que leur valeur est entre **[-1 et 0 ]**, cela signifie qu'elle existe une corrélation négative entre les deux variables.

**L'échelle et les classes de Likert** pour déterminer la largeur de l'intervalle de chaque classe de Likert on calcule :

- Nombre des Classes de Likert (**K**) = **5** , Entendu (**E**) = VALEUR max – VALEUR min = 5 - 1 = **4**
- Large de l'intervalle = Entendu / Nbr des classes =  $E / K = 4 / 5 = 0.8$

Numéro	Les classes	L'intervalle de la classe
1	<b>Tout a fait d'accord</b>	[ <b>1.00 – 1.80</b> [
2	<b>D'accord</b>	[ <b>1.80 – 2.60</b> [
3	<b>Neutre</b>	[ <b>1.80 – 2.60</b> [
4	<b>Désaccord</b>	[ <b>3.40 – 4.20</b> [
5	<b>Tout a fait désaccord</b>	[ <b>4.20 – 5.00</b> ]

### Analyse de la fiabilité interne de questionnaire

Afin de s'assurer de la fiabilité interne et de la fidélité de nos échelles de mesures, nous avons voulu évaluer cette consistance interne avec la mesure du coefficient *d'alpha de Cronbach*. Cette méthode nous donne une indication sur la cohérence globale des différents éléments qui constituent l'échelle de mesure.

**Tableau 3 : Mesure de la cohérence interne de l'échelle des styles de leadership**

Construits	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments <sup>4</sup>
Style démocrate	0.871	3
Style autocrate	0.727	2
Style laisser-faire	0.690	2
Style transformationnel	0.819	2
<b>La cohérence globale de la première section</b>	<b>0.776</b>	<b>9</b>

**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

Les mesures de la fiabilité interne de l'échelle de niveau d'empowerment sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 4 : Mesure de la cohérence interne de l'échelle de l'empowerment (Statistiques de fiabilité)**

Construit	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Le niveau de l'empowerment	0,892	7

**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS

Nous constatons à partir du ce tableau, que la valeur de l'alpha de Cronbach obtenue pour la mesure de l'échelle de niveau de l'empowerment est de **0.892**. Cette valeur est très satisfaisante et très acceptable (supérieure à 0.6).

**Tableau 5 : Mesure de la fiabilité globale interne de questionnaire**

Construit	Alpha Cronbach	Nombre d'éléments
Les styles de leadership	0.776	9
Le niveau de l'empowerment	0.892	7
<b>La fiabilité de questionnaire</b>	<b>0.834</b>	

**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS

## Synthèse des résultats

Dans le but de mieux cerner la problématique de notre recherche et de mieux approfondir notre niveau d'analyse, nous avons donc choisi de procéder à une enquête par questionnaire sur les différents thèmes en étroite liaison avec notre sujet. Nous allons à présent procéder à l'analyse et la synthèse des résultats, afin de répondre aux sous questions de la recherche :

### Analyse des résultats concernant les questions centrales de la recherche

*Les réponses des répondants sur l'exercice de style transformationnel*

**Tableau 6 : L'exercice de style transformationnel**

Items	<i>Votre supérieure est un responsable qui :</i>	La moyenne arithmétique	La classe de Likert
8	Motive et encourage les subordonnés à être innovateurs et créatifs	2.35	D'accord
9	C'est un exemple et un modèle à suivre	2.59	D'accord
<b>La moyenne pondérée</b>		<b>2.47</b>	<b>D'accord</b>

**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS version 21

*Le niveau de l'empowerment exercé au sein de l'entreprise*

**Tableau 7 : l'empowerment exercé au sein de l'entreprise**

Item	Tout a fait d'accord		D'accord		Neutre		Désaccord		Tout a fait désaccord		La moyenne Arithmétique	La classe de Likert
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1	2	3.9 %	14	27.4 %	21	41.2 %	12	23.6 %	2	3.9 %	2.86	Neutre
2	9	17.6 %	20	39.2 %	17	33.3 %	4	7.8 %	1	2 %	2.37	D'accord
3	3	5.9 %	18	35.3 %	18	35.3 %	10	19.6 %	2	3.9 %	2.78	Neutre
4	5	9.8 %	23	45.1 %	14	27.5 %	8	15.7 %	1	2 %	2.55	D'accord
5	2	3.9 %	34	66.7 %	11	21.6 %	4	7.8 %	0	0 %	2.33	D'accord
6	0	0 %	16	31.4 %	23	45.1 %	9	17.6 %	3	5.9 %	2.98	Neutre
7	7	13.7 %	25	49 %	12	23.5 %	5	9.8 %	2	3.9 %	2.41	D'accord
<b>La moyenne pondérée</b>											<b>2.61</b>	<b>Neutre</b>

**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS

D'après les résultats indiqués dans le tableau numéro 06 , nous remarquons que les employés sont **d'accord** que leur supérieur immédiat motive et encourage les subordonnés à être innovateurs et créatifs et qui c'est un exemple et un modèle à suivre. Donc, nous constatons que le *style transformationnel est exercé* par les responsables de l'entreprise, avec une moyenne pondérée de **2.47** sur **05**. Cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la deuxième classe entre [1.80 – 2.60]. Ce qui signifie « **D'accord** ».

A la lecture de tableau 7, nous constatons que les réponses des enquêtés sont partagées entre deux choix, le choix « d'accord » et le choix « neutre » par rapport au niveau d'empowerment dans l'entreprise. D'après le calcul du moyenne pondérée de l'ensemble des items qui était égale à **2.61** sur 5 qui se classe selon l'échelle de Likert dans la troisième classe entre [ 2.60 – 3.40 ], parmi les cinq classes de mesure, cette classe renvoi au choix « **Neutre** ». Donc, nous constatons que le **niveau de l'empowerment** exercé au sein de l'entreprise est **moyen**. Les employés sont **d'accord** sur quatre niveaux parmi les sept niveaux étudiés dans l'enquête. Ces niveaux sont classés par un ordre décroissant selon le degré de l'accord des employés avec chaque item, comme suivants :

- **Item 5** « *La direction s'intéresse au coaching et à la formation pour développer les compétences de ses employés* » : Elle est classée la première par rapport au degré d'accord des employés, cette item signifie que les responsables de l'entreprise sont intéressés au développement des compétences des employés, cela a un impact positif sur leur implication, leur rendement .
- **Item 2** « *La direction encourage et soutient les initiatives et les nouvelles idées des employés* » : Elle se classe la deuxième selon le degré de d'accord des employés, c'est-à-dire qu'au sein de l'entreprise les leaderships et les responsables encouragent les employés à proposer leurs idées, leur suggestion pour améliorer les performances de travail et le processus de résolution des problèmes. Cette pratique permet ainsi d'améliorer l'empowerment des employés. Nous justifions l'existence de l'encouragement et le soutien des employés, par l'exercice des styles démocrate et transformationnel de leadership par les cadres supérieurs de l'entreprise.

- **Item 7 « La facilité d'accès aux sources d'information »** : Elle vient troisièmes par rapport au degré d'accord des employés, c'est-à-dire que au sein de l'entreprise les responsables assurent que les employés ont les informations nécessaires pour accomplir leurs tâches et leurs travaux d'une façon plus performante, c'est la raison pour laquelle les supérieurs tiennent à faciliter l'accès aux sources d'information. Cette pratique est fondamentale à l'empowerment des employés.
- **Item 4 « Le contact et la communication entre les supérieures et les subordonnés est facile »** : Elle est classée quatrième selon le degré de d'accord des employés. Nous avons remarqué, qu'il existe une communication interpersonnelle facile entre les différents niveaux de l'organisation. De plus nous pouvons justifier la facilité de la communication par l'exercice des styles démocrate et transformationnel de leadership par les cadres supérieurs de l'entreprise.

*Les obstacles à la pratique de l'empowerment au sein de l'entreprise*

**Tableau 8** : Traitement des obstacles

Items	Le moyen arithmétique	Classement des 4 principaux obstacles
La centralisation dans la prise de décision	1.53	3
Délégation du pouvoir limitée	1.29	
L'application directe des instructions sans discussion ou adaptation au contexte de travail	1.51	4
Négligence du travail en équipe	1.20	
Système de motivation limité et désintérêt chez les employés vis-à-vis de l'amélioration des performances	1.63	1
La créativité et l'initiative ne sont pas encouragées	1.27	
Les employés ont peur de prendre des responsabilités élevés	1.43	
Les bonnes performances des employés ne sont pas bien récompensées	1.59	2
Le climat de travail ne permet pas une collaboration entre la direction et les employés	1.39	
Manque des compétences et des qualifications des employés	1.41	

**Source** : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS



Dans ce tableau nous avons calculé la moyenne arithmétique à l'aide de logiciel SPSS afin de classer les obstacles et de ressortir les quatre principaux obstacles à la pratique de l'empowerment au sein de l'entreprise ETRAG. D'après notre analyse **les quatre principaux obstacles** pour la pratique de l'empowerment sont : « *Un système de motivation limité* » ; Les employés de l'entreprise sont démotivés par rapport aux possibilités ou les opportunités de développement offertes par l'entreprise. La limitation de système de motivation ne permet pas d'assurer l'engagement envers l'organisation et l'implication, ainsi que, la satisfaction et la performance des employés au travail.

Le deuxième obstacle « *Système des récompenses insuffisant* » : Un système qui ne répond pas au besoin et aux attentes des employés, un système qui ne prend pas en considération les bonnes performances des employés et leur participation aux résultats de l'entreprise, c'est un système défaillant. Nous avons remarqué que la prime de rendement individuelle (PRI) est rétribuée par le même taux pour tout l'ensemble des employés des différents services. De plus nous avons remarqué que les catégories basses des employés l'entreprise (les maitrises et les exécutions) n'ont pas bénéficié totalement de la prime d'intéressement.

Le troisième obstacle « *La centralisation dans la prise de décision* » et le quatrième obstacle « *L'application directe des instructions sans discussion ou adaptation au contexte de travail* » L'application directe des instructions limite l'empowerment des employés (limite la créativité et l'innovation).

## Conclusion

Le développement d'une entreprise résulte de sa capacité à mobiliser le potentiel créatif de ces employés, et à renforcer les liens de collaboration et de partage de connaissances et des savoirs entre tous ses membres. Les pratiques de leadership transformationnel et de l'empowerment vont dans ce sens, en favorisant la prise d'initiative, la responsabilisation des individus et l'émergence d'une culture de collaboration et de partage dans l'entreprise.

Au long de ce travail, nous avons donc tenté d'expliquer dans la partie théorique l'apport de ces pratique dans la stimulation du processus d'innovation dans l'entreprise

.Pour ce qui est de la partie pratique de l'étude, nous allons essayer d'analyser et de synthétiser les résultats de notre enquête, pour comprendre la place de l'empowerment et de l'leadership au niveau dans l'entreprise **ETRAG** . A cet égard, la rigidité des relations de travail dictée par la nature même de secteur public, ne permet pas au leadership de jouer pleinement son rôle, l'empowerment des employés lui aussi se heurtent parfois à l'incompatibilité des règles de gestion qui ne permettent pas la prise de l'initiative réelle, et la genèse des idées nouvelles et leurs validation. Le climat de travail est aussi une entrave au partage et l'accumulation des connaissances. Un travail de longue haleine attend donc nos entreprises, pour faire du capital intellectuel des individus et de l'innovation un pilier de compétitivité et de réussite.

En se basant sur l'analyse et la synthèse des résultats de notre enquête dans l'entreprise, nous avons essayé de mettre en exergue quelques suggestions et recommandation dont nous allons citer les principales :

- Dispenser plus de formations pour les cadres supérieurs sur les nouvelles pratiques de management et de leadership ;
- Augmenter le nombre des employés bénéficiant de programmes de formation, le contenu de la formation doit être orienté vers savoir être et le savoir-faire et permet le développement de leurs compétences, leur motivation et leur potentiel d'innovation ;
- Encourager et renforcer l'adoption par les cadres supérieurs du mode de leadership transformationnel, qui se base sur la participation, le partage et la délégation de pouvoir ;
- Revoir l'application du système de sanction et de punition : Celui-ci constitue une source principale de peur des employés et les empêche de prendre des responsabilités élevées, ce qui limite la capacité créative et la prise des initiatives des employés ;
- Élaborer un système de récompense basé sur les performances et les résultats obtenu par les employés (un système de rémunération individualisé) ;
- Améliorer la participation des employés à la prise de décision et ouvrir les différents canaux de communication pour que les employés puissent exprimer leurs suggestions et recommandations librement ;

- Faciliter le travail en groupe, et veiller à plus de coopération et de partage des connaissances entre les membres ;
- Améliorer la qualité et le climat de travail, pour favoriser l'échange d'information et la capacité d'apprentissage collectif et renforcer le degré de coordination et d'intégration de l'activité. Pour cela, il est nécessaire de créer des occasions et des espaces de discussions et d'échanges entre les individus, pour développer une compréhension commune des problèmes.

### Références bibliographiques

Barisi Justo, Dominique Lanoë, « Mutations économiques et rapprochements entre marché et organisation », *Marché et organisations* 2007/2 (N° 4), p. 79-97.

Bass (Bernard M.), *Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*, New York, The Free Press, 1990 (3e édition), p. 19.

Brice Hélène, Joël Marcq, Un passage difficile vers une logique compétence : cas « ENERCOP », *Marché et organisations* 2007/2 (N° 4), p. 125-143.

Blum Guillaume, Alain Antoine, « La gestion des connaissances ou le Knowledge Management (KM) », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2014/49 (Vol. XX), p. 23-31 ..

Boulet Johan *et al.*, « Innovation et développement sociétal : des interactions durables ? », *Gestion 2000* 2011/2 (Volume 28), p. 19-32.

David-Blais Martin et Jeffrey Hall, « Le leadership au secours du gestionnaire traditionnel : étude critique sur le succès d'une théorie », *Études de communication* [En ligne], 28 | 2005, p. 45-58

DAHMANI (A), « La GRH : Un pivot de la confiance et de l'empowerment - Cas des managers tunisiens », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°81,2011.

Dhifallah Sawsen *et al.*, « Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres ? », *Revue française de gestion* 2008/7 (n° 187), p.161-175.

Esslimani Bouchra, Jacques Igalens, « Rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle », *Revue de gestion des ressources humaines* 2008/2 (N° 68), p. 17-29.

Gardet Élodie, Gandia Romain, « Les modalités de résolution de conflits au sein de réseaux d'innovation », *Revue française de gestion* 2014/3 (N° 240), p. 45-61.

- Le Bas Christian, Bérangère Szostak, « Méthodes d'appropriation de l'innovation. Le cas d'une PME de télémédecine à l'ère numérique », *Revue française de gestion* 2016/1 (N° 254), p. 129-145
- Le Roux Serge, « La mise en oeuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI », *Marché et organisations* 2007/2 (N° 4), p.189-208.
- Maâlej Ben Zaïed Rim *et al.*, « Sources externes de connaissances, Innovation organisationnelle et Performance organisationnelle », *Gestion 2000* 2015/5 (Volume 32), p. 81-98.
- Maltais Daniel *et al.*, « Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », *Revue française d'administration publique* 2007/3 (n° 123), p. 423-441.
- March J.-G., “Exploration and exploitation in organizational learning”, *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, p. 71-87. NONAKA, I., 1994, “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, *Organization Science*, vol 5, n°1 , pp.14–38.
- Mothe Caroline, Sébastien Brion, « Innovation : exploiter ou explorer ? », *Revue française de gestion* 2008/7 (n° 187), p. 101-108.
- Orazi Davide Christian *et al.*, « Le leadership du secteur public : nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2013/3 (Vol. 79), p. 521-541.
- Pépin Richard, « Concevoir et communiquer une vision », *Gestion* 2005/2 (Vol. 30), p. 24-33.
- Simon Fanny, Albéric Tellier, « Créativité et réseaux sociaux dans l'organisation ambidextre », *Revue française de gestion* 2008/7 (n° 187), p. 145-159.
- Tremblay Michel ,Marie-Claude Gaudet., « Les oubliés du leadership : comprendre l'effet des leadership de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines », *@GRH* 2012/2 (n°3), p. 11-42.
- Tremblay Michel *et al.*, « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion* 2005/2 (Vol. 30), p. 69-78.
- Wannenmacher, Delphine, « Le processus de génération de connaissances. L'émergence de la médiation scientifique dans les Knowledge Clusters : l'exemple du projet NP », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2014/49 (Vol. XX), p. 35-48.
- Wielhorski Nouchka, Sarah Saint-Michel ., « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », *@GRH* 2011/1 (n°1), p. 13-38.