

2012

Etude du type de leadership dans un service public : cas de la SOSUMO

IRADIIKI.JNDA , Aline

UB, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation

<https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/1163>

Téléchargé depuis le dépôt institutionnel officiel de l'Université du Burundi

UNIVERSITE DU BURUNDI
FACULTE DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE
L'EDUCATION
DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE
OPTION : PSYCHOLOGIE CLINIQUE ET SOCIALE

**ETUDE DU TYPE DE *LEADERSHIP* DANS UN
SERVICE PUBLIC : Cas de la SOSUMO**

Par

Madame Aline IRADUKUNDA

et

Monsieur Eric NKENGUBURUNDI

Sous la direction du

Professeur Paul NKUNZIMANA

Mémoire présenté et défendu
publiquement en vue de
l'obtention du grade de **Licenciés**
en **Psychologie**.

Option : Psychologie Clinique et
Sociale

Bujumbura, janvier 2012

DEDICACES

A nos parents,

A nos frères et sœurs,

A nos oncles et tantes,

A nos cousins et cousines,

A notre chère fille Elyona Abie Gaëlla MUHITEKA,

A tous ceux qui nous sont chers,

A tous les travailleurs de la SOSUMO.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, il nous est loisible d'exprimer nos sincères remerciements à toutes les personnes qui, sans leur concours, il n'aurait été possible ou facile de le mener à bon port.

Nous remercions particulièrement le Professeur Paul NKUNZIMANA qui, malgré ses multiples obligations professionnelles, a accepté de diriger ce mémoire. Son dévouement, ses suggestions, ses conseils plus que judicieux et surtout sa rigueur scientifique nous ont été d'une utilité sans égale.

Nos sentiments de gratitude s'adressent également à nos parents qui ont guidé nos premiers pas vers la formation de l'école et qui n'ont jamais manqué de témoigner la soif qu'ils ont pour la réussite de nos études. Qu'ils trouvent dans le présent travail le fruit de leurs efforts.

A tous ceux qui ont participé à notre formation depuis ceux de l'école primaire jusqu'à ceux de l'université, particulièrement les professeurs de la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, nous disons sincèrement merci ainsi qu'à ceux qui nous ont appuyés matériellement ou moralement durant nos études et plus spécialement à la famille MUYUKU Laurent, à la famille NTIBANDETSE Canésius et à la famille CISHAHAYO Sylvère.

Notre reconnaissance va également à l'endroit de tout le personnel de la SOSUMO pour la collaboration qu'ils nous ont témoignée lors de l'enquête. Nous remercions aussi nos camarades Etudiants de l'Université du Burundi. Leur encouragement, leur esprit d'ouverture, leur sentiment de solidarité et leur soutien durant les périodes parfois difficiles ont énormément contribué à fortifier notre personnalité et le souci de modestie envers les autres.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADG	: Administrateur Directeur Général
COTEBU	: Complexe Textile du Burundi
CPF	: Centre de Perfectionnement et de Formation
D.G.	: Directeur Général
DAI	: Development Associates International
ESF	: Expansion Scientifique Française
et al.	: et ses alliés
FPSE	: Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education
ISCO	: Institut Supérieur de Commerce
loc.cit.	: Loco citato (à l'endroit déjà cité)
ONAPHA	: Office Nationale Pharmaceutique
op.cit.	: Opere citato (ouvrage déjà cité)
p.	: Page
PUF	: Presses Universitaires de France
PV	: Procès Verbal
SOSUMO	: Société Sucrière du Moso
SYTIS	: Syndicat des Travailleurs de l'Industrie Sucrière
U.B.	: Université du Burundi
V1	: Volume 1

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
TABLE DES MATIERES	iv
0.INTRODUCTION GENERALE	1
0.1. Justification du choix du sujet.....	3
0.2. Délimitation du sujet	5
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET	
METHODOLOGIQUE.....	6
CHAPITRE I : ELUCIDATION DES CONCEPTS-CLES.....	7
1.1. L'entreprise.....	7
1.2. Le service public.....	9
1.3. Les relations socioprofessionnelles.....	10
1.4. L'autorité.....	12
1.5. Le <i>leadership</i>	14
CHAPITRE II : CONSIDERATIONS GENERALES SUR LE	
<i>LEADERSHIP</i>	17
2.1. La nécessité d'un <i>leader</i> dans un service public.....	17
2.2. Les attributions et les limites d'un <i>leader</i> dans un service public.....	18
2.2.1. Les attributions d'un <i>leader</i>	19
2.2.2. Les limites d'un <i>leader</i> dans un service public.....	21
2.3. Le <i>leadership</i> et l'obéissance	22
2.4. L'identité et le type de <i>leadership</i>	23
2.5. Les types de <i>leadership</i>	25
2.5.1. Le <i>leadership</i> autoritaire	25

2.5.2. Le <i>leadership</i> démocratique.....	25
2.5.3. Le <i>leadership</i> laisser-faire.....	26

CHAPITRE III : INCIDENCES DU TYPE DE <i>LEADERSHIP</i> SUR LES RELATIONS SOCIOPROFESSIONNELLES	28
3.1. Les relations sociales dans le service public.....	28
3.1.1. La cohésion sociale	28
3.1.2. Les relations tendues	29
3.1.3. Prévention et résolution des conflits	31
3.2. Les relations socioprofessionnelles entre les cadres et les agents	32
3.2.1. Le climat de travail dans l'entreprise.....	33
3.2.2. La coopération entre les cadres et les agents	33
3.3. Le <i>leadership</i> et ses effets socioprofessionnels	34
3.3.1. Autoritarisme et ses effets socioprofessionnels	34
3.3.2. La démocratie et ses effets socioprofessionnels	36
3.3.3. Le laisser-faire et ses effets socioprofessionnels	37

CHAPITRE IV : PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	39
4.1 Problématique.....	39
4.2. Objectifs de la recherche	44
Objectifs spécifiques.....	44
4.3. Méthode et technique de recherche.....	45
4.3.1. Méthode qualitative.....	45
4.3.2. L'enquête par l'entretien semi-directif.....	46
4.4. Population d'enquête.....	48
4.5. Travail de terrain.....	49
4.5.1. Préenquête.....	49
4.5.2. L'enquête proprement dite	51
4.5.3. La procédure de traitement des données recueillies	52

CONCLUSION GENERALE ET SUGGESTIONS	94
BIBLIOGRAPHIE.....	101
ANNEXES.....	105

O. INTRODUCTION GENERALE

Le problème de l'organisation humaine dans les services publics est vieux comme le monde et fait l'objet de préoccupation des chercheurs qui valorisent l'être humain au travail. Tous les travailleurs dans une entreprise sont en interaction les uns avec les autres, quelle que soit la position hiérarchique. Ce sont, dans l'ensemble, les relations qu'ils nouent entre eux qui déterminent le degré de cohésion sociale au travail. Ainsi, chacun des travailleurs a une image qu'il se fait de ses coéquipiers, cela à travers ses attitudes au travail.

Cependant, les employeurs devraient avoir leurs propres attentes de leurs employés, des souhaits pour permettre de bonnes relations au travail. Ce sont donc les relations sociales et professionnelles qui déterminent le type de *leadership* qui sous-tend l'administration dans une entreprise. Ainsi, la satisfaction des travailleurs tout comme leur frustration dépend pour la plupart des fois du type de *leadership* en exercice. Sur cette piste, LUFT s'exprime ainsi : « *Sous la direction d'un leadership démocratique, il y avait davantage de bienveillance et d'esprit de groupe.* »¹

Ceci signifie donc que le *leadership* démocratique entraîne des relations affectives et la cohésion du groupe devient de plus en plus grande.

Néanmoins, dans les services publics, les relations ne sont pas toujours affectives car il peut y avoir abus d'autorité ou de pouvoir pouvant conduire à des hostilités dans le groupe de travail tout comme il peut naître des sous-groupes contre l'autorité en place. BERNOUX et ses collaborateurs renforcent cette idée en disant que « *le petit groupe peut devenir contre pouvoir (...) un tel contre pouvoir se manifeste parfois par un freinage systématique, parfois par*

¹ LUFT J., Introduction à la dynamique de groupe, Toulouse, Privat, 1968, p.59.

des grèves sauvages, par des attitudes hostiles au système de commandement etc. Bref, il est source d'opposition au pouvoir en place. »¹

Cette situation qui fait que les travailleurs s'opposent à l'autorité en place trouve origine dans les attitudes du chef en question. Quand les décisions sont prises unilatéralement au sommet de la hiérarchie, les subordonnés se sentent vexés et refusent de mettre en application de telles décisions parce que celles-ci sont prises sans les avoir consultés. Ces relations tendues sont également expliquées par la distance psychologique très forte entre les supérieurs et les subordonnés, la communication violente, la terreur, la dictature, etc.

En somme, dans les services publics, les relations entre collaborateurs peuvent être bonnes ou mauvaises. Ceci dépend du type de *leadership* en cours parce que celui-ci diffère d'un *leader* à l'autre. Ainsi, parmi les services publics dans lesquels la gestion des ressources humaines intervient, l'entreprise publique figure. A la tête de cette organisation, se trouvent les cadres ayant comme collaborateurs le personnel administratif et technique ainsi que les agents d'exécution. Les cadres appliquent des types de *leadership* différents et les divers personnels réagissent conséquemment.

Bien d'études sur le *leadership* ont été effectuées mais nous nous sommes proposés de mener une étude sur le type de *leadership* dans un service public. Nous avons voulu comprendre davantage l'organisation humaine au sein de l'entreprise publique, secteur qui joue un rôle indispensable dans la vie socioéconomique du pays. Nous emboîtons par là le pas à HERSEY qui écrit : « *Nous vivons une période passionnante pour la compréhension des pratiques et problèmes de management. On assiste à une prise de conscience aiguë du fait de l'utilisation des ressources humaines véritables, clé de tout succès.* »²

¹ BERNOUX P. cité par MEISTER A., in *La participation dans les associations*, Paris, Editions Ouvrières, 1974, p.171.

² HERSEY P., *Le leader situationnel*, Paris, Edition de l'organisation, 1989, p.11.

Nous avons donc senti une curiosité scientifique d'explorer les relations socioprofessionnelles qui existent dans un service public. D'où notre sujet s'intitule : « *Etude du type de leadership dans un service public : cas de la SOSUMO* ». Il s'articule sur deux grandes parties à savoir : le cadre théorique et méthodologique qui définit les *concepts-clés qui vertèbrent ce travail et fait part des considérations générales sur le leadership et ainsi les incidences de ce dernier sur les relations socioprofessionnelles. Cette partie énonce enfin la problématique et la méthodologie de la recherche qu'a empruntée cette étude.* La deuxième partie, quant à elle, présente les monographies, distingue la répartition des tâches, analyse la communication et le processus de prise de décision sans oublier qu'elle dégage la mise en application des décisions et les perspectives d'amélioration du *leadership*. Ce travail se clôture par une conclusion générale et quelques suggestions.

0.1. Justification du choix du sujet

Le choix de notre sujet de mémoire n'est pas sans mobile. Le souci d'étudier le type de *leadership* dans un service public nous a été inspiré par le fait que la gestion des services publics notamment les entreprises publiques fait couler beaucoup d'encre et de salive. Certaines entreprises sont tombées en faillite jusqu'à leur liquidation comme l'ONAPHA, le COTEBU, la VERRUNDI, la Laiterie Centrale de Bujumbura, etc., d'autres sont en état d'agonie financière. Nous avons opéré ce choix parce que l'opinion publique avance que de telles entreprises sont mal gérées et mal organisées. Ceci revêt un caractère sociologique et méritait une analyse minutieuse.

Bien des chercheurs nous ont devancés dans ce domaine, nous citerons entre autres NDIKUMANA Chantal, qui a parlé de la *Problématique du leadership féminin au Burundi vu par des membres des Associations défenseuses des droits de la femme.* Ici, l'étude a révélé que le *leadership* féminin dans les institutions publiques n'était pas très admiré tant chez les personnes de son sexe

d'appartenance que chez les personnes de sexe opposé. Nous citons également l'étude de HAKIZIMANA Jean Marie sur le Type de leadership et son incidence sur les relations socioprofessionnelles entre le Directeur et ses enseignants. L'étude a montré que la nature des relations socioprofessionnelles était fonction du style de commandement et partant, le rendement en découlait. La recherche n'étant jamais close, la nôtre s'est appesantie sur un aspect particulier du phénomène à l'étude. La SOSUMO (Société Sucrière du Moso) est la seule entreprise produisant le sucre dans le pays. Un mauvais *leadership* au sein de cette institution pourrait engendrer des problèmes pouvant générer des perturbations psychologiques telles que les grèves répétitives, les pressions, etc. qui peuvent affecter l'employé ou l'employeur. Nous ne manquerons pas de signaler le rôle socioéconomique que l'entreprise joue sur la vie individuelle, familiale, voire nationale.

Dans le cas d'espèce, la façon dont le leader de la SOSUMO dirige est différente de celle des autres services ci-haut cités. C'est pour cette raison que nous avons voulu explorer, de l'amont à l'aval, le type de *leadership* qui soutient l'administration de la SOSUMO. Partant, nous avons eu la soif de vouloir étudier le type de *leadership* que les *leaders* d'aujourd'hui appliquent dans l'organisation d'un service public dont la direction leur est confiée. Nous avons voulu analyser le type de *leadership* en cours à travers les relations socioprofessionnelles qui existent entre différentes catégories de travailleurs de la SOSUMO.

Ainsi, l'idéal serait que les relations socioprofessionnelles soient bonnes au sein d'un service public, le chef étant en bons termes avec le subordonné. Mais certains cadres croient que leur tâche consiste à donner des ordres et ne consultent pas les autres, ce qui fait que le personnel reste limité dans ses actions et peut chercher à se débarrasser de cette contrainte. Ainsi, les conflits s'ouvrent

à l'intérieur du service et les tendances à la syndicalisation et à l'opposition (retrait, repli sur soi) se développent de plus en plus. Bref, l'administration du personnel peut élever ou abaisser le moral des travailleurs. En effet, nous avons porté un intérêt particulier aux problèmes relatifs au travail et aux relations socioprofessionnelles. Nous pensons que ce type de recherche est de nature à pouvoir aider les gestionnaires à jauger le climat qui règne au sein du personnel et, partant, impulser la bonne marche de l'ensemble du service.

0.2. Délimitation du sujet

Etant donné que l'étude du type de *leadership* dans un service public est un domaine très vaste pour être exploré dans le seul cadre du présent travail, nous nous sommes limités aux travailleurs de la SOSUMO. Les relations entre les supérieurs et les subordonnés étant multiples, nous avons étudié les relations socioprofessionnelles à travers certains aspects comme la division du travail, la collaboration, la communication, la consultation et la concertation dans la participation à la prise de décisions, la cohésion sociale ainsi que l'ambiance dans l'exécution de ces décisions etc., car ces aspects nous semblent complémentaires dans beaucoup de cas.

En outre, nous ne pouvions pas faire porter notre étude sur tous les services publics du Burundi parce qu'ils sont divers et multiples mais aussi parce que les moyens à notre disposition n'étaient pas suffisants pour accomplir cette tâche. D'où nous avons choisi de travailler sur un seul service public à savoir la SOSUMO d'autant plus que celle-ci est citée parmi celles qui sont en état critique au niveau de la gestion, de l'organisation et de la santé financière.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE I : ELUCIDATION DES CONCEPTS-CLES

Pour mener notre étude à bon port, il s'est avéré nécessaire de créer les conditions d'une même compréhension tant chez nous-mêmes qu'auprès de nos lecteurs. Nous estimons indispensable d'apporter plus de lumière en précisant le sens de certains mots-clés qui interviennent tout au long de ce travail. Comme un mot, un groupe de mots ou une expression peut être polysémique, nous avons mis en relief le sens qui sera d'usage pour chaque mot ou expression afin de lever toute équivoque.

1.1. L'entreprise

Ce mot couvre plusieurs sens selon le domaine de définition vers lequel penche l'auteur. Certains penchent vers le pôle économique, d'autres vers le pôle sociologique, d'autres encore vers le pôle psychologique. Ainsi, l'entreprise est définie comme étant « *une unité autonome organisée pour la mise en œuvre d'un ensemble de facteurs de production en vue de produire des biens ou des services pour le marché* ». ¹

Les facteurs de production ci-haut cités sont représentés, d'une part, par le capital qui implique les moyens de production et, d'autre part, par le travail qui englobe les agents de production. En peu de mots, le capital dont il est question ici veut signifier le patrimoine détenu, susceptible de rapporter un revenu concernant le travail, et qui intervient dans le processus de production de façon différenciée par les tâches.

De manière générale, on distingue des tâches de conception, de commandement et d'exécution. Partant, il s'opère une spécialisation des fonctions en l'occurrence l'administration, la production, la gestion financière,

¹ BERNARD Y. et al., Dictionnaire économique et financier, Paris, Seuil, 1975, p.516.

les opérations commerciales, etc. LAUZEL ajoute par ailleurs qu'une entreprise est « *un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques, financiers pour extraire, transformer, distribuer des richesses ou produire des services conformément à des objectifs par une direction personnelle ou collégiale selon les motivations qui inspirent l'utilité sociale* ». ¹

Cependant, il ne suffit pas d'avoir un groupement humain pour qualifier celui-ci d'*entreprise*. Il y a des groupements humains qui ne sont pas considérés comme des entreprises. Ce qui distingue l'entreprise des autres groupements humains, ce sont des aspects techniques et économiques qui lui donnent des caractéristiques particulières.

Aussi, l'entreprise peut-être définie comme un système selon l'approche systémique. En effet, « *un système est un ensemble composé d'éléments en interaction permanente, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'adapter en permanence pour sa survie.* » ²

Envisager une entreprise en tant que système consiste à la considérer comme un ensemble organisé, composé de fonctions, services, individus, en permanente interaction, ayant tous des objectifs à poursuivre. Il faut noter également que l'entreprise en tant que système est ouverte sur son environnement externe pour saisir les opportunités qui peuvent s'offrir en provenance de ce dernier, et déceler les contraintes dont il serait porteur pour enfin s'y adapter.

Enfin, l'entreprise est classée selon les activités. Selon la forme juridique, « *on distingue les entreprises privées, les entreprises publiques et les entreprises individuelles.* » ³

¹ LAUZEL P., *Lexique de la gestion*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1970, p.100.

² <http://www.daskoo.org//> 18/01/2011, 11 heures 26 minutes.

³ BERNARD Y., et al., *op. cit.*, p.520.

Signalons, à toutes fins utiles, que notre étude se focalise sur une entreprise publique comme service public.

1.2. Le service public

Le service public est compris dans le sens des activités exercées par l'Etat dans le but de satisfaire un besoin d'intérêt général. Le service public est « *une mission générale ou une prestation particulière qui est due par l'Etat à tous les citoyens appelés usagers* ». ¹

Dans cette situation, le responsable d'un service public a la mission et le mandat des citoyens dans l'optique du bien-être collectif. Dans le cas où le service public est mal géré, ce sont les populations défavorisées qui en paient les frais. Dans le cas contraire, c'est la prospérité du pays.

HACKER poursuit en disant que « *les principaux services publics définissent les fonctions de l'Etat et correspondent aux intitulés des différents ministères : justice, santé, défense, monnaie, ponts et chaussées, éducation, monuments historiques, entreprises publiques, affaires sociales, etc.* ». Dans le cas d'espèce, le service public vise l'entreprise publique qu'est la SOSUMO. Donc, en quelque sorte, le service public désigne l'ensemble des activités exercées par et pour le compte de la puissance publique dans le but de satisfaire une demande sociale considérée comme devant être disponible pour tous.

Par ailleurs, le service public est « *une activité exercée directement par l'autorité publique (Etat, collectivité territoriale ou locale) ou sous son contrôle dans le but de satisfaire un besoin d'intérêt général* ». ²

Par extension, le service public désigne aussi l'organisme qui se charge de la réalisation de cette activité. Il peut être une administration, une collectivité

¹ <http://fr.wikipedia.org/>, HACKER V., 03/12/2010, 8heures 47 minutes.

² http://www.toupie.org/dictionnaire/service_public.htm/, le Dictionnaire politique, 03/12/2010, 10heures 20minutes.

locale, un établissement public ou une entreprise publique ou aussi celle de droit privé qui s'est vu confier une mission de service public.

Le fondement de la notion de *service public* est que certaines activités sociales considérées comme essentielles et stratégiques doivent être gérées selon des critères spécifiques afin de permettre un accès à tous et contribuer à la solidarité et à la cohésion sociale, culturelle voire économique de la société. Ces activités doivent viser la recherche de l'intérêt public. La recherche de l'intérêt public consiste à maximiser le bien-être individuel du plus grand nombre de membres d'une société. L'intérêt public peut être à la fois la somme des intérêts particuliers et un intérêt spécifique à la collectivité qui transcende les intérêts des individus. Toutefois, le caractère imprécis et abstrait de l'intérêt public peut entraîner les dérives en cas d'utilisation abusive et conduire à une limitation des libertés publiques. Ceci dépend des types de relations socioprofessionnelles qui existent au sein de l'institution en présence.

1.3. Les relations socioprofessionnelles

Dans toute société humaine, les membres interagissent pour vivre ensemble. Les rapports entre partenaires sociaux ne sont pas souvent bien définis, raison pour laquelle on les appelle les relations intersubjectives qui sont de nature sociale. Pour BIROU, « *l'expression relations sociales (...) désigne ordinairement des rapports entre personnes ou entre groupes sociaux et non pas des rapports entre phénomènes sociaux* »¹, c'est-à-dire les rapports entre individus en interaction. Il peut s'agir des relations d'amitié, d'autorité, etc. qui peuvent être positives ou négatives.

¹ BIROU A., Vocabulaire pratique des sciences sociales, Paris, Editions Ouvrières, 1966, p.10.

Par relation professionnelle, WEISS entend « *des relations individuelles et collectives qui se nouent dans, à l'occasion ou à propos du travail* ». ¹

Les relations professionnelles sont des rapports qui sont liés à la profession que les individus partagent. Aux relations professionnelles, KOEHLIN accorde un sens plus étendu. Il s'agit des « *relations entre employeurs et salariés, relations industrielles ou relation de travail n'en étant qu'une partie parmi d'autres* » ². A travers notre étude, les relations professionnelles dont il est question sont celles qui se nouent entre les cadres et les agents dans l'entreprise. Les relations professionnelles s'insèrent dans le cadre des mécanismes de consultation, de négociation et de concertation. Dans l'organisation d'une entreprise, on perçoit à travers la division technique du travail une certaine hiérarchisation, une stratification tant verticale qu'horizontale des travailleurs. Les relations entre ces derniers sont appelées des relations hiérarchiques. Le degré d'organisation de l'entreprise, la division du travail et le style de commandement déterminent les relations professionnelles dans l'entreprise.

De façon générale, dans l'entreprise, les travailleurs entretiennent entre eux des relations sociales et amicales. Aussi, sur le lieu du travail, entre ceux qui participent à la même activité professionnelle se nouent des relations purement professionnelles. Dès lors, les relations sociales et les relations professionnelles sont indissociables, d'où on parle de relations socioprofessionnelles.

Pour nous, ces relations socioprofessionnelles revêtent un sens de rapports et de l'atmosphère qui, généralement, sont déterminés par l'autorité en place. L'influence de l'autorité est indispensable dans les relations socioprofessionnelles.

¹ WEISS D., *Les relations industrielles*, Paris, Editions Sirey, 1980, p.16.

² KOEHLIN H.F. cité par WEISS D., in *op. cit.*, p.16.

1.4. L'autorité

La notion d'autorité fait référence à la qualité reconnue chez une personne de pouvoir diriger le groupe. L'autorité est celle qui a la vision la plus large et comprend quel est le but de la vie, des efforts du groupe ou de l'organisation. Elle doit pouvoir prévoir et savoir où aller. Selon HUMBERT et CESPÉDES, « *l'autorité correspond au droit de pouvoir commander, d'être obéi. Elle implique les notions de légitimité, de pouvoir, de commandement et d'obéissance et ne doit pas être confondue avec l'autoritarisme. Sa source de légitimité peut varier et elle peut enfin s'exprimer selon un rapport de forces ou un rapport de compétence.* »¹

Nous pouvons déduire de cette définition que, l'autorité, en ce qu'elle nécessite la légitimité, se situe au niveau de la valeur, valeur reconnue par un groupe à une personne, une organisation, une institution, des mœurs ou des croyances. Donc, l'autorité d'une personne, dans une organisation tient compte de la reconnaissance de ses attitudes, connaissances et compétences. Il en résulte aussi que, dans le cadre de l'autorité dans une organisation, le commandement est légitime tant que les membres de ladite organisation reconnaissent le bien-fondé des ordres reçus. Dans ces conditions, ils donnent leur assentiment et obéissent. L'obéissance correspond, ici, à l'attitude de la personne qui se soumet à l'autorité.

Toutefois, HUMBERT et CESPÉDES montrent que « *cette soumission peut être vécue comme dégradante ou saine selon le tempérament de la personne, selon l'estime qu'elle a pour ce/celui qui fait autorité par exemple s'il ne glisse pas vers l'autoritarisme, s'il est respectueux, etc.* »²

¹ <http://www.wikipédia.org/> HUMBERT M. et CESPÉDES V., 18/01/2011, 9heures 48 minutes.

² <http://www.wikipédia.org/> HUMBERT M. et CESPÉDES V., 18/01/2011, 10heures 13 minutes.

Ce sont donc les différences de tempérament ainsi que les possibilités et les facultés de juger clairement du bien-fondé des ordres qui permettent aux membres de l'organisation de se situer par rapport à l'autorité. Cela peut être dans le sens d'acceptation, de résignation, de refus, d'exécution irréfléchie, etc.

Concernant les sources de l'autorité, elles sont diversifiées. Il y a notamment l'autorité de pouvoir qui provient des règlements. Elle concerne la justice, la police, (...), puis l'autorité de fonction provenant des structurations hiérarchiques ; elle concerne également l'entreprise, la famille, l'association, etc. Enfin, il y a l'autorité de compétence qui provient des savoirs, savoir-faire et savoir-être d'une personne ou d'un organisme.

Quelle que soit sa source, l'autorité est une nécessité car il s'agit d'« *une qualité de la structure du groupe, ce qui veut dire que le fait même qu'un groupe se structure, s'organise, se donne des buts, se met à exister comme groupe, donne naissance à l'autorité. Celui-ci étant un aspect inévitable et normal de la structure elle-même.* »¹

Mais cela ne veut pas dire que l'autorité se personnalise nécessairement, que quelqu'un s'empare forcément de l'autorité et devient chef. De ce qui précède, nous déduisons que l'autorité est une influence distribuée. Selon cette conception, nous trouvons que le commandement est une fonction collective et chacun dans le groupe détient cette fonction. Donc, du fait que l'individu membre du groupe est participant, il est en même temps en interaction avec les autres et influence autant qu'il est influencé. Ici, nous avons voulu faire comprendre que l'autorité est le contraire de l'arbitraire d'autant plus que l'arbitraire est l'abus d'autorité ou de pouvoir. En peu de mots, ce qui fait autorité, c'est l'acceptabilité de l'ordre donné. ALBOU, pour sa part, montre

¹ MUCCHIELLI R, Psychologie de la relation d'autorité, Paris, E.S.F., 1979, p.23.

que « l'autorité c'est le caractère d'une communication du fait qu'elle est acceptée par celui qui la reçoit comme devant diriger sa conduite. »¹

En bref, l'autorité paraît être comme une influence légitime et reconnue. L'autorité dans un groupe organisé a le souci égalitaire et démocratique de faire respecter la règle convenue. L'autorité se réfère à une valeur et fait appel au pouvoir.

Toutefois, MUCCHIELLI souligne au sujet de l'autorité qu'« il existe d'une part un pouvoir sans autorité et d'autre part, une autorité sans pouvoir. »²

Le pouvoir sans autorité revêt un caractère de menace et de contrainte tandis que l'autorité sans pouvoir se fonde sur une valeur convenue et parle au nom de cette valeur.

Nous retenons que l'autorité est la personne qui possède la qualité de pouvoir organiser, donner des buts à un groupe ou à une organisation. Il est souvent difficile de parler de l'autorité sans évoquer des éléments du *leadership*.

1.5. Le *leadership*

Le terme *leadership* vient du mot anglais *leader* qui signifie chef désigné par ses pairs, et du suffixe *-ship*. Ce mot *leader* a été introduit dans la langue française au 19^{ème} siècle. D'une manière générale, le *leadership* peut être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres. »³

Par cette définition, le *leadership* désigne les comportements que l'on peut reconnaître à celui qui assure la fonction de *leader*. A la suite de la définition

¹ MUCCHIELLI R, *op. cit.*, p. 27.

² MUCCHIELLI R., *loc. cit.*

³ <http://fr.wikipedia.org/>, DELAMAIRE R., 04/01/2011, 10heures 13 minutes.

précédente, le *leadership* a aussi été appréhendé comme la « *capacité à créer un monde auquel les autres veulent appartenir* ». ¹

Cela veut dire la capacité à attirer les autres par ses valeurs, ses attitudes, etc. qui acceptent de le suivre. L'existence des « *suiveurs* » est d'ailleurs une condition pour qu'il y ait *leadership*. Il doit y avoir ceux sur qui s'exerce le *leadership*.

L'exercice du *leadership* peut être réel ou potentiel. Il est réel dans le sens de donner une orientation ou une direction comme, par exemple, lorsqu'on dit d'un empereur qu'il a montré un *leadership* satisfaisant. Il est potentiel dans le sens de la capacité de diriger comme dans le concept « *né pour diriger* ». Il en résulte donc que le *leader* est un individu qui, par ses actes dans le groupe, va prendre des décisions et motiver les autres membres du groupe par ses qualités relationnelles.

Le *leadership* découle de la personnalité du *leader*, de ses qualités personnelles. Dans ce cas, le *leader* émerge du groupe au sein duquel il joue un rôle influent. Il est écouté de tous, sans avoir été nommé officiellement. Quel que soit son statut, le *leader* n'est efficace que s'il est reconnu et accepté, s'il sait s'adapter à son groupe et s'il a une influence directe (participation au travail collectif) et indirecte (initiation, encouragement ...).

AEBISCHER et OBERLE abondent dans le même sens quand ils définissent le *leader* comme suit : « *Le terme leader définit indifféremment l'individu le plus influent, la personne la plus populaire ou la plus active, l'individu préféré ou le chef choisi, élu ou imposé. Le dénominateur commun de tous les leaders, c'est l'influence prépondérante qu'ils exercent sur un groupe.* » ²

¹ <http://fr.wikipedia.org/>, DELAMAIRE R., 04/01/2011, 11 heures 25 minutes.

² AEBISCHER V. et OBERLE D., *Le groupe en psychologie sociale*, Paris, Dunod, 1999, p.178.

Le *leader*, pour notre sujet à l'étude, est l'Administrateur Directeur Général. Il est là pour contrôler les aspirations et les sentiments de son personnel afin de les entraîner à adhérer aux buts de l'entreprise. Il les influence pour qu'ils progressent ensemble dans l'accomplissement maximal de leur tâche.

Le terme *leadership* est défini selon MUCCHIELLI comme étant « *l'ensemble des capacités et des caractéristiques du leader* ». ¹

Donc, les qualités personnelles qui le permettent de pouvoir diriger le groupe.

DORON et PAROT le complètent en définissant le *leadership* comme « *le processus d'influence sociale par lequel un individu amène un groupe à atteindre des objectifs* ». ² Ceci implique donc la capacité à changer l'attitude des membres du groupe et à entraîner leur adhésion aux buts communs.

FIEDLER, quant à lui, trouve que le *leadership* est « *un processus en vertu duquel l'habileté d'un leader à exercer son influence dépend de la structure de l'emploi et de la mesure dans laquelle le style, la personnalité et la façon de procéder du leader conviennent au groupe* ». ³ Le *leader*, dans ce cas, est un membre qui est influent dans le groupe et qui répond aux attentes de ce dernier. Ce membre devient *leader* finalement en fonction de ses attributions, de sa personnalité et aussi en vertu des différences situationnelles.

Après avoir éclairé nos lecteurs et à nous-mêmes quant au sens dans lequel nous avons voulu prendre les mots précités, nous avons pensé à un aperçu général sur le *leadership*. Nous avons essayé de montrer en quoi le *leadership* est une nécessité dans un service public, avec ses attributions et limites. Nous avons, enfin, pu mettre en exergue les différents types de *leadership* qui peuvent se développer dans un service public.

¹ MUCCHIELLI R., *op. cit.*, p.21.

² DORON R. et PAROT F., *Dictionnaire de psychologie*, Paris, P.U.F., 1991, p.656.

³ FIEDLER F.E cité par LAKHDAR S. et al, in *Gestion des ressources humaines*, Montréal, les Editions 4L inc., 1992, p.458.

CHAPITRE II : CONSIDERATIONS GENERALES SUR LE *LEADERSHIP*

La société en général, et le service public en particulier, n'est pas une formation arbitraire et répressive en soi. C'est un système de rôles complémentaires doté d'un certain nombre de mécanismes régulateurs et de contrôle. Dès que s'engage le processus de structuration d'un groupe, apparaît une fonction de régulation et de contrôle des conduites de ses membres.

BROWNE et COHN partagent cette expérience de la manière suivante: « *Considéré dans son rapport avec le groupe, le leadership est une qualité de la structure du groupe* »¹, c'est-à-dire qu'un groupe structuré doit avoir un *leader* pour la coordination de ses activités.

2.1. La nécessité d'un *leader* dans un service public

Dans un service public, l'existence d'un *leader* est un impératif parce que tout groupe ou tout ensemble organisé d'individus a besoin d'un responsable. C'est ce que nous retrouvons dans les propos de MUCCHIELLI quand il définit, ainsi le concept d'autorité : « *L'autorité est une qualité de structure du groupe, ce qui veut dire que le fait même qu'un groupe se structure, s'organise, se donne des buts, se met à exister comme groupe donne naissance à l'autorité, ceci étant un aspect inévitable et normal de la structure elle-même.* »²

Ceci revient donc à dire que dès qu'un groupe se constitue, la nécessité d'un *leader* se fait sentir. L'autorité est donc une propriété de la structuration du groupe dans la mesure où elle surgit inévitablement au moment où le groupe prend naissance. Donc, il n'y a pas de groupe sans *leader*.

Or, dans un service public, les gens sont, soit en relations hiérarchiques, soit en relations de collaboration. Il doit y avoir une personne qui assure

¹ BROWNE C.J. et COHN T.S., *Chefs et meneurs*, Paris, P.U.F., 1963, p.83.

² MUCCHIELLI R., *op. cit.*, p.23.

l'harmonie tant dans les activités qui se font dans ledit service que dans les relations entre les membres de ce dernier mais également avec les acteurs externes tels que les fournisseurs des matières premières par exemple, sinon il y a anarchie.

Le *leader* est amené à assurer une noble mission qui requiert de lui plusieurs qualités parce qu'être *leader* lui confère plusieurs tâches notamment celle de diriger le groupe tout en lui énonçant des directives à suivre.

Pour STEPHEN, « *l'énoncé de mission d'un groupe fait naître dans le cœur et l'esprit des individus un cadre de référence, un ensemble de critères et de directives selon lesquels ces personnes se gouverneront de manière autonome. Elles n'auront besoin de personne pour les diriger, les commander, les surveiller ou les critiquer sans arrêt. Elles incarnent leur entreprise.* »¹

Ainsi, le *leader* prend le devant et donne des orientations quitte à ce que chacun connaisse ses responsabilités et, enfin, exécute son travail sans surveillance. Ce n'est pas tout, le *leader* a plusieurs attributions comme il a aussi des limites.

2.2. Les attributions et les limites d'un *leader* dans un service public

Dans le groupe, il y a une relation d'influence qui n'est acceptée que dans les limites et le cadre des besoins d'organisation et de structuration du groupe. Le *leadership* correspond à des attentes précises de la part des membres du groupe entre autres la meilleure organisation du groupe, pour sa survie, pour la réalisation des objectifs communs et pour l'épanouissement corrélatif des individus et de la relation sociale.

¹ STEPHEN R., Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent, New York, First Business, 1996, p.147.

2.2.1. Les attributions d'un leader

Les fonctions du *leader* ou chef se résument en quatre actions représentées par les verbes : *organiser, animer, informer et former*, selon MUCCHIELLI.¹

a. ***La fonction fondamentale du leader*** : selon le même auteur, est de faire exister le groupe comme groupe et comme organisation. Organiser, c'est passer d'un ensemble chaotique à un ensemble structuré. C'est faire d'une masse un organisme social capable de fonctionner, d'évoluer, de modifier son environnement et de réaliser des buts collectifs tout en donnant à ses membres les moyens de se réaliser eux-mêmes.

L'organisation ainsi entendue a deux dimensions principales, selon MUCCHIELLI, « *l'une concerne le choix des objectifs ou l'anticipation du futur, l'autre l'agencement rationnel et opérationnel des rapports de coopération.* »²

Il montre encore que l'action d'organiser un groupe induit inévitablement une formalisation des rapports et des comportements du fait même que surgissent des rôles et des rapports opérationnels de rôles.

b. ***La fonction d'animation du groupe*** : Cette fonction tient à la précédente car il n'y a pas d'organisation sans mouvement lorsqu'il y a à agir ensemble et à mouvoir (motiver) en direction des buts communs. Dans cette perspective, nous admettons alors la nécessité d'une unité d'animation et de fonctionnement dans l'entreprise, c'est-à-dire d'une personne ou d'un petit groupe chargé d'animer au sens de faire fonctionner et dynamiser l'entreprise. L'animation comporte d'autres responsabilités, particulièrement celles de l'organisation des relations internes et des relations externes. Il faut y ajouter la synergie des énergies du groupe en les orientant vers une même direction.

¹ MUCCHIELLI R, *op. cit.*, p.61.

² MUCCHIELLI R., *loc. cit.*

c. La fonction d'information-formation-promotion : parmi les maladies des organisations, on a toujours mentionné la carence de l'information et la rétention des informations par les chefs pour assurer un pouvoir personnel, ou les blocages de l'information au niveau de sa circulation.

- L'information des membres du groupe par celui ou ceux qui détiennent « *les informations* » fait partie des facteurs d'efficacité, car « *savoir* » est source de sécurité, « *être informé* » est signe de considération. Elle augmente aussi le moral des membres du groupe, les motive et accroît leur participation. Donc, chaque membre du groupe, lorsqu'il est informé, sait où il va et pourquoi il y va ; il est alors à l'aise quand il exécute la tâche parce qu'il est motivé.

- La fonction « *formation* » est classée parmi les responsabilités du chef à l'égard de ses subordonnés. Le désintérêt habituel des responsables à l'égard de cette fonction décourage tout désir de s'adapter et de se perfectionner chez les subordonnés. La facilité qu'offre l'emploi à des organismes extérieurs de formation ne dispense pas le chef d'instruire ses subordonnés de ce qu'il sait, de transmettre son expérience. C'est sur cette attention aux personnes et à leur travail que se basent d'autres possibilités telles que la délégation d'autorité, la concertation, la participation, et, plus immédiatement, la promotion qui en découle.

La *promotion* qui est, pour un subordonné, le passage à un niveau supérieur de responsabilité dans le fonctionnement de l'organisme social dont il fait partie, suppose, chez le chef, un jugement sur les capacités ou sur le potentiel de ses subordonnés, jugement lucide, opérant en toute équité du point de vue de l'intérêt général.

Notons que ces fonctions du chef sont confirmées par les attentes des subordonnés comme cela est dit plus haut.

Selon les résultats de l'enquête de DOUGLAS C. BASIL, « *Les subordonnés attendent du chef :*

- ❖ *Esprit de décision*
- ❖ *Acceptation de responsabilité*
- ❖ *Impartialité dans l'évaluation*
- ❖ *Approche rationnelle et logique des problèmes et difficultés*
- ❖ *Compétence en organisation et intelligence*
- ❖ *Orientation vers les résultats et des objectifs*
- ❖ *Facilité du contact et confiances*
- ❖ *Considération à leur égard.* »¹

Ces « *attentes* » correspondent alors à la fonction d'organisation. Celle-ci ayant deux versants, l'un concernant la tâche et les objectifs, l'autre concernant les relations humaines.

Il faut noter que, dans l'exercice de ses fonctions, le *leader* doit veiller à ce que les relations qui se nouent soient et restent saines. Il doit écouter ses subalternes et respecter les limites.

2.2.2. Les limites d'un *leader* dans un service public

Le *leader*, dans l'exercice de ses multiples fonctions, a des limites qu'il doit respecter ; il exerce, sur les membres du service, une autorité qui lui confère un pouvoir d'influence mais qui exclut le rapport de force, la contrainte et la violence. Cette influence doit être dirigée vers l'amélioration de la vie du groupe. Selon MUCCHIELLI, « *l'autorité est une fonction de groupe et elle est étroitement relative au groupe par rapport auquel elle existe. Elle est donc limitée aux frontières du groupe, limitée par le fait de son rapport avec les objectifs du groupe limité par les pouvoirs qui lui sont attribués et par les changements éventuels dans le consensus.* »²

Ceci veut dire que le *leader* n'a qu'à s'occuper de la vie du groupe, le conduire vers l'atteinte de ses objectifs préalablement fixés sans toutefois abuser de son

¹ BASIL D. C. cité par MUCCHIELLI R. in *op. cit.*, p.65.

² MUCCHIELLI R. *op. cit.*, p.28

pouvoir pour maltraiter les autres. C'est ce que BALES appelle « *centration sur la tâche et centration sur le groupe* »¹. Le *leader* s'intéresse à la vie interne tant dans l'exécution de la tâche que dans les relations internes du groupe.

MUCCHIELLI poursuit en disant que « *toute autorité a des limites fonctionnelles. En dehors de ces limites, elle est ou bien nulle ou bien en infraction avec les règles qu'elle représente (donc en faute), ou bien sur la voie de l'abus de pouvoir. Comme tous les autres rôles sociaux, elle est faite de droits et d'obligations.* »²

Donc, le *leader* doit un strict respect de ses droits et devoirs ainsi que celui des autres. Néanmoins, le *leader* a la latitude de prendre des initiatives qui apportent une amélioration au milieu social groupal. Il peut envisager aussi des orientations personnelles qui tendent à améliorer la vie du groupe mais tout en laissant les membres consentir. Il peut arrêter des stratégies qui aident le groupe à atteindre ses buts tout en s'efforçant de maintenir des relations cordiales et socialement satisfaisantes avec les autres membres du groupe et chez les membres du groupe entre eux.

Il doit écouter ses subordonnés et ceux-ci doivent obéir au *leader* et se respecter mutuellement.

2.3. Le leadership et l'obéissance

L'obéissance est un comportement qui, généralement, se forme en même temps qu'un sujet grandit. Il serait le résultat d'un conditionnement précoce.

Le réflexe de soumission à l'autorité, « *est l'effet d'un conditionnement auquel est soumis l'enfant depuis les tous premiers mois de sa vie. Ce conditionnement est rendu possible par une inégalité de fait biologique (...)il s'appuie sur la peur qu'éprouve l'enfant d'être abandonné par l'adulte en punition de son éventuelle*

¹ BALES F. cité par MUCCHIELLI in op. cit., p.48.

² MUCCHIELLI R. idem

désobéissance (...)ce conditionnement qui perpétue l'infantilisation psychoaffective s'appuie également sur une autre tendance, celle qui consiste à idéaliser l'adulte, à lui prêter une toute puissance magique. »¹

Ceci signifie que le subordonné obéit parce qu'il a peur d'être sanctionné par le *leader* comme l'enfant obéit parce qu'il a peur de l'adulte.

Il est conditionné par la peur de la punition et se résout enfin à obéir. Ce conditionnement associe la transgression de l'interdit à une douleur physique ou morale jusqu'à ce que l'enfant intériorise les règles sociales imposées.

Ainsi, « *le surmoi, reflet des règles sociales intériorisées, prend le relais de l'autorité et impose désormais « du dedans » l'obéissance comme bonne conduite morale. »²*

L'obéissance est finalement intégrée dans la personne du subordonné, elle devient coutume. Le réflexe de soumission évoqué ci-haut conduit le sujet à une obéissance absolue. Cependant, le *leader* doit aussi écouter tout membre du groupe pour lequel il est meneur pour que les choses aillent bon train.

2.4. L'identité et le type de *leadership*

Le type de *leadership* est en relation directe avec la personne du *leader*. En effet, les modèles comportementaux du *leader* dépendent de la façon dont son identité s'est constituée.

STORA a cherché à approfondir la question du fonctionnement psychique du *leader* et a établi des liens entre la personne du *leader* et la façon dont son identité s'est constituée.

L'auteur a identifié quatre types de *leader* que voici :

Le leader narcissique : il est centré avant tout sur la conservation du « moi » narcissique. L'amour qu'il porte sur soi le pousse à réaliser de grands projets et

¹ MENDEL G., *Pour décoloniser l'enfant, Sociopsychanalyse de l'autorité*, Paris, Payot, 1979, p.67.

² MENDEL G., *op. cit.*, p.54.

de s'imposer aux autres. Le « *moi* » de ce *leader* dispose, d'une importante quantité d'agression potentielle qui se manifeste aussi dans le fait d'être prêt pour l'action. Le narcissique se sent placé au centre du monde, veut que les autres soient à son service.

Le leader séducteur : pour le séducteur, ce qui est plus important c'est « *aimer* » et surtout « *être aimé* ». La plus grande part de son énergie est orientée vers la vie affective et émotionnelle. Ce *leader* séduit son entourage par la parole, il sait entraîner l'adhésion de ses collaborateurs.

Le leader possessif : il est caractérisé, selon STORA, par « *l'avoir* » : « *Avoir aussi bien des êtres vivants que des objets de toute nature. L'explication est que la fixation pulsionnelle de cette structure psychique contraint le leader à envisager la relation à l'autre qu'en « effaçant » les caractéristiques humaines de l'autre.* »¹

Le *leader* possessif s'impose par les moyens matériels. Il est à noter que, ce qui importe, ce sont les conditions matérielles d'existence et non les caractéristiques humaines. L'individu est ce qu'il est dans le groupe ou dans la société parce qu'il a. c'est « *l'avoir* » qui détermine « *l'être* ».

Le leader bienveillant : c'est un individu dont la personnalité est mature. Il respecte les autres avec qui il est en relation et ne cherche pas à les menacer dans l'exercice de son pouvoir.

Pour STORA, ce *leader* « *possède une personnalité bien intégrée où toutes les pulsions partielles sont fusionnées sous le primat de la génitalité* » tandis que pour chacun des autres *leaders*, STORA supposait qu' « *un courant psychique (le narcissisme) ou des pulsions partielles mal intégrées déterminaient leur comportement face à autrui.* »²

¹ STORA B.D. cité par AUBERT N. et al. in Management : aspects humains et organisationnels, Paris, P.U.F., 1990, p.33.

² STORA B.D. cité par AUBERT N. et al. in loc. cit.

Il convient de faire remarquer que les *leaders* ont des identités multiples et partant, des façons diverses d'être en relation avec les autres. Donc, les types de *leadership* varient comme varient les personnalités des *leaders*.

2.5. Les types de *leadership*

2.5.1. Le *leadership* autoritaire

Le *leadership* autoritaire est décrit par le biais de son *leader* qui est pris comme étant directif. Il prend des décisions qu'il dicte à ses subordonnés sans leur expliquer ni leur demander des avis. Il impose des règles de travail qui sont en conformité avec ses désirs.

Le *leader* autoritaire n'associe pas les subordonnés dans la prise de décisions ou quand il s'agit d'arrêter les stratégies de travail. Il est peu communicatif : il ne parle aux subordonnés que quand il s'agit de donner des ordres.

AUBERT et son équipe donnent des caractéristiques de ce type de *leadership* qui sont : « Une distance psychologique très forte entre les supérieurs et les subalternes. Aucune relation amicale, les supérieurs acceptent rarement les idées ou les suggestions des employés. »¹

Le *leader* autoritaire se met à l'écart des subordonnés et ne s'approche pas d'eux pour recueillir des avis et considérations qui tendraient à améliorer la vie de l'organisation ou du groupe dont il est *leader*.

2.5.2. Le *leadership* démocratique

Le *leader* démocratique privilégie la participation active et l'implication effective des collaborateurs dans la vie de l'organisation. Il peut être comparé au style participatif que LIKERT caractérise comme suit : « La direction encourage

¹ AUBERT N. et al.in.op. cit., p.382.

largement la participation du groupe et l'amélioration de la méthode de travail. Les communications circulent dans les deux sens, les supérieurs et les subordonnés sont psychologiquement plus proches, la décision est prise aux différents niveaux de l'organisation, à travers un processus qui implique plus ou moins tout le monde. »¹

La participation de tout un chacun se fait voir dans le *leadership* démocratique tant dans la prise de décision que dans l'amélioration de la méthode de travail. Les décisions ne sont plus prises au sommet mais plutôt aux différents niveaux de la hiérarchie après concertation.

LIPPITT et WHYTE définissent le rôle du *leader* démocratique de la manière suivante : « *Les décisions d'ordre général sont soumises au groupe qui en discute avec l'aide et la participation active du leader adulte. Le leader veille à ce que, au cours de cette discussion, des perspectives d'activités soient dégagées et que les étapes successives vers la réalisation des buts du groupe soient clarifiées (...). Le leader essaie de faire part de façon objective et concrète, de ses critères d'appréciation et de jugement concernant les activités des individus et du groupe. Il essaie d'être en esprit véritable membre du groupe sans toutefois trop participer aux activités. »²*

Les subordonnés se sentent ainsi considérés parce qu'ils sont impliqués dans les affaires de l'organisation.

2.5.3. Le *leadership* laisser-faire

Le *leader* laisser-faire est quasi-absent dans l'organisation. Il ne donne pas de directives et ne contrôle ni les tâches ni le groupe lui-même.

LIPPITT et WHYTE éclairent à ce sujet : « *Dans cette situation, le leader se fait un rôle plutôt passif dans sa participation sociale et laisse au groupe et aux*

¹ LIKERT, R. cité par WEISS D., in *op. cit.*, p.175.

² LEVY A., *op. cit.*, p.281.

individus une totale liberté pour décider de leurs activités et de l'organisation du groupe. Il prend le minimum d'initiatives et le minimum de suggestions. En aucun cas, il n'évalue ni négativement ni positivement le comportement ou les produits de l'activité des individus ou du groupe dans son ensemble tout en demeurant constamment amical plutôt que distant. »¹

Dans le *leadership* laisser-faire, le chef semble avoir abdiqué de ses fonctions. Il n'y a presque pas un minimum de pouvoir. Les *leaders* laisser-faire sont peu sûrs d'eux-mêmes et se replient sur eux-mêmes.

Pour conclure, nous avons constaté que le *leadership* est d'une importance capitale dans le groupe. Aucune organisation ne peut s'en passer. Le *leader* émerge du groupe selon la valeur reconnue en sa personne de pouvoir faire avancer le groupe ; il a plusieurs fonctions qui, toutes, tournent autour de l'organisation du groupe. Pour y parvenir, il doit s'adapter à chaque situation.

Il s'avère indispensable de souligner qu'aucun style de *leadership* n'est adapté à tous les contextes, il doit être adapté au caractère, au contexte, et à l'expérience de l'individu dans une situation donnée. Aussi, chaque type de *leadership* a des effets sur les relations qui se nouent au sein de l'organisation.

¹ LEVY A., loc. cit.

CHAPITRE III : INCIDENCES DU TYPE DE *LEADERSHIP* SUR LES RELATIONS SOCIOPROFESSIONNELLES

Dans ce chapitre, nous avons étudié les incidences du type de *leadership* sur les relations socioprofessionnelles qui consistent donc en des conséquences résultant du style de commandement appliqué par l'autorité en place. Ce sont donc ces incidences du type de commandement qui déterminent le climat de travail dans l'entreprise, la cohésion des membres, la coopération entre partenaires, etc.

3.1. Les relations sociales dans le service public

Pour les employés, dans tout service public, il est indispensable d'adopter un système social à respecter étant au service. Les bonnes relations au travail entraînent la cohésion sociale, qui, par conséquent, conduit à un meilleur ajustement de la tâche, tandis qu'en cas contraire, les mauvaises relations conduisent à des tensions qui, de temps en temps, ne sont pas faciles à gérer.

3.1.1. La cohésion sociale

La cohésion sociale est envisagée dans le sens de l'entente qui fait que les membres d'une entreprise s'unissent pour constituer une force humaine.

Selon DURKHEIM, « *la cohésion sociale est la nature et l'intensité des relations sociales qui existent entre les membres d'une société ou d'une organisation.* »¹

La cohésion sociale favorise les synergies des organisations et la qualité de vie des membres des sociétés. L'auteur ajoute que la cohésion sociale exprime la solidarité entre les individus et la conscience collective. Il écrit : « *Nous sommes*

¹ [http://wikipédia.org/wiki/Durkheim E.//](http://wikipédia.org/wiki/Durkheim_E.//) , 3/12/2010, 11 heures 06 minutes.

ainsi conduits à reconnaître une nouvelle raison qui fait de la division du travail une source de cohésion sociale. Elle ne rend pas seulement les individus solidaires comme nous l'avons dit jusqu'ici parce qu'elle limite l'activité de chacun mais encore parce qu'elle l'augmente. Elle accroît l'unité de l'organisme, par cela seule qu'elle en accroît la vie, du moins à l'état normal, elle ne produit un des effets sans l'autre. »¹

A l'intérieur de l'entreprise, les interactions fréquentes conduisent à une meilleure connaissance des autres et facilitent la pratique du travail. Les bonnes relations entraînent l'amitié qui, à son tour, conduit à une entraide mutuelle au travail.

Parler de cohésion sociale revient à parler de l'entente qui crée un environnement sûr, ordonné, stable et sécurisé. Quand il y a une grande cohésion sociale dans l'entreprise, les relations amicales sont chaleureuses et la confiance devient grande entre partenaires. La cohésion sociale favorise le dialogue qui, à son tour, permet de dégager les lacunes et résoudre les conflits.

3.1.2. Les relations tendues

Il serait aberrant de prétendre toujours à l'existence de bonnes relations dans une organisation. Les relations tendues sont des conflits pouvant exister entre les hommes. Toute organisation est formée d'individus ayant des personnalités différentes. A ce sujet, CHAUCHARD écrit : « *Faire vivre des relations de travail ne sous-entend pas pour autant l'absence des tensions, de conflits. Cela fait partie d'une vie de la communauté du fait des expériences liées à l'éducation, au milieu social, professionnel et bien entendu aux*

¹ [http : //wikipédia.org/wiki/Durkheim E//](http://wikipédia.org/wiki/Durkheim_E//), le 3/12/2010, 11h 06 min.

personnalités, aux caractères des individus qui la composent. »¹ Dans toutes les organisations, les conflits ne manquent pas et éclatent pour diverses raisons.

Généralement, les conflits, dans l'entreprise, sont liés à une distribution ou à une répartition inégale des ressources financières, humaines et matérielles entre les différentes unités. De plus, les méthodes de gestion et d'animation trop unilatérales peuvent être source de conflits. Aussi, la distribution du pouvoir d'influence à l'intérieur de l'organisation peut créer un certain déséquilibre entre les différentes unités.

Toutefois, les conflits interpersonnels ne sont pas toujours à caractère professionnel. En effet, « (...) *les tensions ne sont pas uniquement liées à des raisons qui prennent racine dans le contexte professionnel mais elles expriment aussi un passé et un présent personnels que l'on véhicule avec soi.* »²

C'est-à-dire que les conflits qui éclatent peuvent être le résultat d'une accumulation des tensions non résolues antérieurement et qui trouvent le terrain d'application sur le milieu professionnel.

Enfin, le problème d'identification des sous-objectifs de l'objectif global commun peut apparaître comme un réel blocage dans la poursuite des objectifs communs. Ceci veut dire que chaque unité a ses objectifs qui lui sont propres et veut les prendre comme principaux. C'est le cas, par exemple, du secteur financier qui travaille dans le but de réduire les dépenses tandis qu'à côté, ceux du département des approvisionnements veulent obtenir plus de ressources en vue d'améliorer la qualité des produits ou de services.

¹ CHAUCHARD J.L., Précis de gestion du personnel et des ressources humaines, Paris, Editions d'Organisation, 1987, p.51.

² CHAUCHARD J.L., loc. cit.

Notons aussi que les points de vue divergents par rapport à l'objectif commun et l'information insuffisante constituent une base de discordance et une source de conflits qui nécessitent une gestion efficace et minutieuse.

3.1.3. Prévention et résolution des conflits

Il est normal que les conflits éclatent dans une organisation, ce qui importe c'est leur règlement. Pour la bonne marche de l'entreprise, l'autorité est tenue d'éviter l'apparition des conflits et de trouver des solutions aux problèmes déjà posés. Dans l'optique d'éviter les conflits au travail, il est plus que nécessaire de définir ou de préciser les buts et les objectifs communs à poursuivre. La prévention des conflits consiste également à éviter les situations « *perd-gagne* » parce que celles-ci favorisent les uns et défavorisent les autres.

STEPHEN, à ce sujet, explique: « *Grâce à notre caractère et à la confiance qu'il instaure, nous pouvons établir et entretenir des relations dans le but de remporter des victoires communes. Si chacun respecte l'autre et a confiance en lui, il devient possible de se concentrer sur le problème et non sur les divergences de personnalité et d'opinion. Nous cherchons tous deux à comprendre et à trouver une solution.* »¹

Donc, l'autorité en place doit veiller à ce qu'il y ait équité entre les travailleurs et instaurer un climat de confiance et de respect mutuel pour favoriser tout le monde.

Cependant, des contacts directs constituent la meilleure façon de briser les barrières entre les différents groupes d'une organisation et permettent d'instaurer une meilleure compréhension des rôles et fonctions respectifs. La direction d'une entreprise est appelée à s'asseoir ensemble avec le personnel lésé afin de confronter les deux positions opposées. Dans ce genre de règlement,

¹ STEPHEN R., *op. cit.*, p.218.

il est indispensable de faire recours à des techniques et règles que la loi prévoit. A côté de ce cadre, CHAUCHARD propose cette solution : « *En dehors des techniques et des règles que la loi prévoit, c'est d'abord une affaire qui concerne les parties concernées et c'est à elles seules de trouver la solution en transformant d'abord le climat d'opposition, de guérilla en confrontation de manière à aboutir à un consensus qui, dans ce cas, devient alors facteur de progrès.* »¹ Le mieux serait de se mettre ensemble pour trouver une solution.

Dans le cas contraire, on observe des mouvements de grève. Dans pareils cas, les choses sont de plus en plus compliquées et la maîtrise de la situation demande une remise en cause parfois difficile à assumer.

3.2. Les relations socioprofessionnelles entre les cadres et les agents

Au sein d'une entreprise, l'autorité émane de la direction et s'exerce sur les subordonnés. Pour DE BRUYNE, « *par relation d'autorité qu'elle crée, la direction recherche non seulement la subordination des travailleurs et leur allégeance à l'organisation mais aussi la productivité de leur travail.* »²

En fait, la direction s'arroge des prérogatives pour maintenir la discipline et, surtout, obtenir des prestations satisfaisantes de la part des subordonnés.

Néanmoins, les cadres dirigeants sont obligés de partager leur autorité avec les autres membres du groupe. Ainsi, les cadres doivent recourir à la communication régulière, à l'information systématique et à la consultation de ses collaborateurs afin que ceux-ci soient sur les rails et se sentent impliqués dans la vie de l'organisation. Tout cela témoigne le climat qui règne dans l'entreprise.

¹ CHAUCHARD J.L., *loc. cit.*

² DE BRUYNE P., Esquisse d'une théorie de l'administration, Louvain, Librairie Universitaire, 1963, p.103.

3.2.1. Le climat de travail dans l'entreprise

L'environnement dans lequel se trouve un individu joue un rôle prépondérant dans la motivation de répondre aux stimuli et de parer aux contraintes qui s'imposent dans l'exercice de son travail. Un climat perçu comme autocratique crée, chez un acteur, un état motivationnel lié à la satisfaction des besoins de sécurité où l'individu cherche à se protéger contre les effets néfastes de son environnement. Il va de soi qu'un tel climat conduit au militantisme syndical du personnel.

Par contre, un climat ouvert conduit l'acteur à un processus de participation dans un environnement qui renforce ses potentialités, tandis que le climat malsain freine l'avancement des activités.

3.2.2. La coopération entre les cadres et les agents

La division du travail observée dans le fonctionnement des organisations ne peut aboutir à l'atteinte des objectifs que dans un contexte de saine coopération entre les différentes unités de l'organisation. En effet, la coopération intergroupe obéit à l'adaptation des buts communs. Il revient alors aux cadres de veiller à la définition des rôles qui incombent à chaque responsable et des tâches qui sont assignées à chaque unité organisationnelle.

Dans tout ce qu'ils font, les cadres doivent veiller à la cohésion des différentes unités et à les conduire à l'atteinte du but ultime visé par l'organisation dans son ensemble. Ils doivent faire participer tout le monde comme STEPHEN en propose une théorie : *« Ce ne sont pas seulement les décideurs qui doivent participer au travail mais tout le monde. Encore une fois,*

le processus d'engagement de chacun est tout aussi important que le résultat et il est la clé qui permettra l'utilisation de celui-ci.»¹

La coopération conduit donc au processus d'engagement qui, à son tour, détermine le courage. Le degré de coopération entre les cadres et les agents se matérialise par le nombre d'interactions et la quantité d'informations qu'ils échangent. Il n'y a pas de coopération quand les gens ne communiquent pas et ne se font pas comprendre.

STEPHEN indique que *« comprendre exige que l'on respecte son interlocuteur; se faire comprendre requiert du courage. Pour parvenir ensemble à la victoire, il faut doser ces deux composantes car, dans des situations d'interdépendance, nous devons comprendre l'autre, mais nous ressentons aussi le besoin d'être compris. »²*

La compréhension mutuelle permet aux différentes composantes de l'entreprise de s'enrichir mutuellement et de conjuguer leurs efforts pour atteindre les buts fixés.

3.3. Le leadership et ses effets socioprofessionnels

3.3.1. Autoritarisme et ses effets socioprofessionnels

L'autoritarisme est l'un des styles de commandement qui est décrit par le biais de son *leader*, pris comme étant directif. Les décisions sont prises par lui, il dit à ses subordonnés ce qu'il veut qu'ils fassent et on le voit rarement expliquer ses décisions ou demander des avis. Il impose donc les règles de travail et celles-ci doivent être en conformité avec ses désirs et ses pensées. Selon MUCCHIELLI, *« l'autoritarisme est un style de leadership dominateur et*

¹ STEPHEN R., *op. cit.*, p.143.

² STEPHEN R., *op. cit.*, p.245.

autocratique caractérisé par la coercition, la contrainte et le contrôle étroit à l'égard des subordonnés, exigeant la soumission immédiate et sans murmure à la lettre des ordres. »¹

Dans nombre de recherches faites comme celles de DIVERREZ dans Politique et technique de direction du personnel et de NIJIMBERE dans Management des ressources humaines, l'autoritarisme apparaît comme un type de *leadership* qui a des effets négatifs sur les relations cadres-subordonnés. De ces effets socioprofessionnels désastreux, nous citons entre autres la dictature, la distance psychologique très forte, l'absence de dialogue, les conflits latents, les grèves répétitives, etc.

Le groupe ou l'entreprise, pour notre cas à l'étude, dirigé sous la dictature, implique que le *leader* en place fasse usage du pouvoir de coercition. Or, celui-ci provient, selon TERRY et FRANKLYN, « *de la capacité d'un individu à susciter la crainte chez un autre individu et, est fondé sur l'attente par le subordonné d'une punition s'il n'accepte ou n'exécute pas les ordres, ou n'accepte pas les idées du supérieur. »²*

Ainsi, dans une entreprise dirigée par un autoritaire, les travailleurs s'enferment dans la peur parce qu'ils perçoivent, en leur chef, les ordres et les punitions qui s'ensuivent en cas d'hésitation et de non exécution de ces derniers.

En effet, dans beaucoup de cas, la dictature induit l'intimidation et les travailleurs accumulent les frustrations qui créent des conflits. Plus tard, ces conflits finiront par exploser, d'où les soulèvements et les grèves des travailleurs. Ceci signifie donc que le régime autoritaire crée un mauvais climat. D'où, DIVERREZ souligne que « *le commandement autoritaire ou dictatorial serait honni des subordonnés et irait à l'encontre de l'efficacité et d'une bonne*

¹ MUCCHIELLI R., *op. cit.*, p.90.

² TERRY G.R. et FRANKLYN S. G., Les principes de management, Paris, Economica, 1985, p.252.

ambiance de travail »¹. Le résultat devient négatif parce que ce commandement dictatorial crée une distance sociale prononcée. Les travailleurs sont lésés et sont mécontents.

3.3.2. La démocratie et ses effets socioprofessionnels

De manière générale, le pouvoir démocratique a pour incidence les bonnes relations en matière d'administration. A ce propos, LIKERT soutient que « (...) *la distance psychologique devient faible et les relations sont amicales et chaleureuses. Les dirigeants cherchent toujours à obtenir et à utiliser les idées et les opinions de leurs employés.* »²

Il s'agit donc d'un *leadership* qui incarne la grande confiance entre les employés et les employeurs et, à cet effet, de bonnes relations. La démocratie vise les relations d'entente qui se matérialisent par des accords qui déterminent l'orientation des objectifs du groupe. A cet effet, STEPHEN trouve que « *quand les relations sont établies, il en découle des accords qui fixent le cap à suivre pour une victoire commune. Ils recouvrent un large éventail d'interaction de relations interdépendantes.* »³

Le *leader* démocrate accepte que les débats contradictoires conduisent à des accords qui deviennent des lignes directrices pour la réalisation des objectifs que l'entreprise s'est fixés. Ceci est prouvé par HERSEY qui montre qu' « *à travers le leadership démocratique, les décisions résultent des discussions provoquées par le leader et tiennent compte de l'avis du groupe.* »⁴

Le démocrate énonce les missions, ouvre le débat et donne la place aux discussions constructives et tire des conclusions en tenant compte des avis et considérations des membres du groupe.

¹ DIVERREZ J., Politique et techniques de direction du personnel, Paris, Entreprise moderne d'Édition, 1972, p.230.

² LIKERT R. cité par AUBERT N., in op. cit., p.382.

³ HERSEY P., op.cit, p.34.

⁴ STEPHEN R., op. cit., p.219.

En somme, le *leader* démocrate fait confiance à ses subordonnés, laquelle confiance permet la délégation du pouvoir. Le style démocratique appliqué dans une entreprise a aussi pour incidence la motivation des employés. Partant, ils se sentent impliqués dans la gestion de l'entreprise et cherchent à améliorer les méthodes de travail.

3.3.3. Le laisser-faire et ses effets socioprofessionnels

L'autorité laisser-faire ne fait pas avancer son institution, il est presque absent du pouvoir. Il cède à toutes les caprices, ne prend pas d'initiatives et ne décide pas comme l'explique, ici, LAKHDAR: « *Le style laisser-faire est plutôt une abdication du pouvoir. Le leader de ce style laisse les subordonnés agir complètement à leur guise tant en ce qui concerne le choix des objectifs que pour leur réalisation. Le principal souci de ce type de leader, c'est d'éviter les problèmes tout en donnant l'impression de travailler.* »¹

L'autorité laisser-faire favorise l'émergence de *leaders* informels suite aux vacances de commandement.

Pour MAIER, « *les travailleurs ne réagissent pas seulement à leur chef en fonction des rapports personnels qu'ils ont avec lui, mais en fonction de sa méthode de travail, de son style de commandement.* »²

Dans de telles situations, certains travailleurs responsables souhaitent prendre des initiatives soit parce qu'ils ne tolèrent pas l'anarchie, soit parce qu'ils sont, eux aussi, déshonorés par l'attitude de leur chef. D'autres vont faire ce qu'ils veulent quand ils le veulent et comme ils le veulent.

En guise de conclusion, il est difficile d'affirmer que tel ou tel type de *leadership* est meilleur par rapport à tel autre. Nous nous appuyons à LUFT qui

¹ LAKHDAR S., *Gestion des ressources humaines*, Québec, Edition LINC, 1992, p.457.

² MAIER N.R.F., *La psychologie dans l'industrie*, V1, Londres, Presses de Gérard, 1979, p.176.

compare les effets selon le *leader* du groupe. « *Dans les groupes laisser-faire, il y avait plus de dépendance que d'individualité.*

-Sous la direction d'un leader démocratique, il y avait davantage de bienveillance et d'esprit de groupe

-Sous la direction des leaders autocratiques, il y avait plus d'hostilité et d'agression manifeste et latente y compris l'agression contre les bouc-émissaires. »¹

Chacun de ces types a des incidences soit désastreuses soit positives sur les relations socioprofessionnelles qu'il peut entraîner.

A cet effet, NTIRANDEKURA souligne que « *ces types d'autorité ont des influences caractéristiques, non seulement sur les comportements des subordonnés mais également sur les réactions et sur le rendement du groupe.* »²

Autrement dit, les réactions des subordonnés varient en fonction de l'autorité du *leader* en exercice.

Nous venons de voir les généralités sur le type de *leadership* dans un service public. Il est donc nécessaire de définir le cheminement suivi dans toute cette recherche. Nous nous attachons donc à présent, à énoncer la problématique et la méthodologie de recherche qui ont guidé notre travail et à relater le déroulement des opérations de terrain.

¹ LUFT J., Introduction à la dynamique de groupe, Toulouse, Privat, 1968, p.59.

² NTIRANDEKURA A., Dynamique de groupes, Cours inédit, U.B., F.P.S.E., 1^{ères} Licences, A.A. 2005-2006.

CHAPITRE IV : PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans tout service public, il existe des catégories de travailleurs, les uns sont des employés considérés comme des subordonnés, les autres sont des cadres. Les relations entre ces catégories de travailleurs paraissent être, dans certains cas, un phénomène social problématique.

4.1 Problématique

Pour une bonne coordination des activités dans le service public, la présence d'un chef est plus qu'une nécessité. Comme dans tout groupe, le service public est aussi régi par des rapports hiérarchiques.

Le responsable d'un service public exerce alors une certaine autorité sur le reste du personnel de ce service. En exerçant son type d'autorité ou de commandement, le responsable appelé communément *leader* organise et dirige en même temps l'entreprise ou son service.

Partant, le *leader* est lié à ses collaborateurs et les exécutants, soit par des rapports d'autorité, soit par des relations de coopération. L'existence des relations entre tous les partenaires détermine la réalisation de la tâche de chacun dans la division du travail en cours.

Le succès ou l'échec du travail est fonction de la qualité de ces relations et de la qualité du commandement tel qu'il est exercé par le *leader*. Le commandement favorable implique une adaptation tandis que le cas contraire entraînerait un climat malsain dans l'entreprise et, par voie de conséquence, un climat de méfiance se développe au sein du personnel de l'entreprise. Dans ce même ordre d'idées, MC GREGOR signale que « *le climat des relations entre*

hiérarchie et services dans l'industrie d'aujourd'hui ne présente pas souvent la qualité de confiance mutuelle. »¹

Espérant une interdépendance certaine entre le commandement et les relations humaines dans une institution, nous pensons que ces conditions concernent les relations humaines dans une entreprise.

Dans ce genre de service, il se trouve un *leader* qui a l'autorité sur les proches collaborateurs et les exécutants qui sont entraînés par lui vers l'atteinte des objectifs. Pour MUCCHIELLI, « *il n'y a pas d'autorité en « soi ». Elle n'existe que par l'existence de celui ou ceux sur qui elle s'exerce, à qui elle s'adresse. C'est le pouvoir d'influencer leurs comportements, leurs actions, leurs manières d'être, de les faire aller dans un sens indiqué ou fixé par le détenteur de l'autorité. »²*

Toutefois, ce pouvoir d'influencer les actions des collaborateurs et des exécutants ne se fait pas de façon à être toujours apprécié positivement.

Pour le cas de la SOSUMO, des discussions sur sa gestion ont été à la une à travers les médias. Certains n'ont pas manqué de qualifier de mauvais gestionnaires les dirigeants de la SOSUMO. En outre, des conflits entraînant des grèves répétitives des travailleurs n'ont pas tardé à se manifester au sein de l'entreprise publique et la situation est devenue de plus en plus tendue. Les travailleurs, à travers leur syndicat ne s'entendant plus avec l'employeur, celui-ci opte pour des menaces, des intimidations et des licenciements des représentants des travailleurs mais le syndicat dénonce toujours le traitement arbitraire. A ce sujet, VERDIER souligne que « *le statut des syndicats a évolué comme un groupement professionnel, destiné à défendre les intérêts professionnels des adhérents ; il est peu à peu devenu un groupe de la*

¹ MC GREGOR D., *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthiers-Villars, 1970, p.117.

² MUCCHIELLI R., *Psychologie de la relation d'autorité*, Paris, E.S.F., 1979, p.31.

*profession qui défend l'intérêt d'une collectivité ouvrière, professionnelle ou patronale. »*¹

Or, nous savons que, dans une entreprise, les commandements diffèrent comme diffèrent les personnalités des *leaders*. Chaque *leader* possède son style de commandement ou d'autorité. Ceci nous a donc poussés à avoir une curiosité scientifique d'explorer le type de *leadership* qui sous-tend l'administration de l'entreprise publique qu'est la SOSUMO. Le type de *leadership* revêt donc un caractère d'influences variées sur le comportement et les réactions des subordonnés.

Le *leadership* autoritaire est considéré comme autorité qui sème la terreur, les menaces, la dictature, etc. Donc, les décisions sont prises à l'insu des autres partenaires : les collaborateurs et les exécutants. Voici ce qu'en dit LEVY : « *Toutes les décisions d'ordre général concernant les activités et l'organisation du groupe sont prises par le leader. Les techniques et les étapes à franchir sont communiquées par l'autorité au fur et à mesure et une à la fois de telle sorte que les étapes futures demeurent en grande partie inconnue(...). Il reste quelque peu à l'écart de toute participation aux activités du groupe. »*²

Le *leader* autoritaire se veut supérieur et se croit capable de tout faire. Faisant suite à cette attitude, un tel *leader* devient solitaire et confond autorité et domination, d'où les conflits commencent à s'observer parce que la situation paraît insupportable pour les subordonnés.

Concernant le *leadership* démocratique, celui-ci est perçu comme une autorité faisant participer les autres partenaires lors de son *leadership*. Il est appelé consultatif ou participatif. Ici, tous les travailleurs se sentent impliqués

¹ VERDIER J M cité par WEISS D., in *op. cit.*, p.15.

² LIPPITT R. et WYTHE K. cités par LEVY A. in *op. cit.*, p.281.

dans la gestion de l'entreprise et sont en accord avec les décisions prises parce qu'ils sont associés depuis leur conception jusqu'à leur exécution. PAICHELER met en exergue l'importance d'un accord ou d'un consensus, dans ces termes : « *La première exigence fonctionnelle de toute activité humaine est l'existence d'un accord, d'un consensus si arbitraire soit-il (...) le consensus est donc une nécessité première : dans cette optique, la déviance est dysfonctionnelle.* »¹

Pour le cas qui nous concerne, l'entreprise connaissant un *leadership* démocratique est celle où règnent une entente entre partenaires et une grande cohésion sociale. STEPHEN souligne que « *lorsque l'on organise pour gagner ensemble, en revanche, chacun connaît ses responsabilités, les critères d'évaluation, les lignes directrices et les ressources. Et l'organisation crée une atmosphère qui soutient et renforce les accords.* »²

Quant au *leadership* laisser-faire, il est caractérisé par une liberté totale qui est accordée aux membres du groupe. Ici, chacun agit à sa manière, il n'y a ni règle ni modèle. Le *leader* semble ne pas être concerné par sa tâche, il n'accomplit pas pleinement sa mission. Les *leaders* laisser-faire restent passifs et sont sans innovation. A cet effet, CALLIES explique : « *En deçà du minimum de pouvoir, les leaders laisser-faire préfèrent ne pas parler, ils refusent de communiquer.* »³ Le silence du *leader* laisser-faire fait qu'il y ait anarchie parce qu'il n'y a personne qui donne des directives et qui contrôle l'exécution des tâches.

Partant, nous avons voulu explorer, de l'amont à l'aval, le type de *leadership* qui sous-tend l'administration de la SOSUMO. Qui plus est,

¹ PAICHELER, G., Psychologie des influences sociales : contraindre, convaincre, persuader, Paris, Delachaux et Nieslé, 1985, p.139.

² STEPHEN R., op. cit., p.219.

³ CALLIES A. cité par AUBERT N et al., in op. cit., p.388.

explorer le type de *leadership* dans un service public renvoie à analyser les relations socioprofessionnelles entre la direction de l'entreprise et les autres employés constitués des collaborateurs et des exécutants. Il a été question alors de disséquer quel type de *leadership* les relations existantes impliquent. Ces relations sont perçues à travers la communication, l'entente et l'ambiance de travail dans l'entreprise, la concertation dans la prise de décisions ; facteurs qui s'avèrent aussi indispensables à étudier pour qualifier un *leadership* d'autoritaire, de démocratique ou de laisser-faire. Idéalement, il est souhaitable que l'Administrateur Directeur Général de l'entreprise dirige en associant et en consultant ses partenaires dans un climat coopératif.

Cependant, il peut y avoir abus de pouvoir où le *leader* confond autorité et domination et conduit le groupe vers des objectifs prédéfinis au lieu de le laisser participer à la prise de décisions qui tendent à l'épanouir. HAKIZIMANA renforce cette idée en disant que « *si l'ambiance y est cordiale et harmonieuse, les personnalités s'épanouissent.* »¹

C'est à partir de cette conviction qu'est née notre soif de chercher à savoir plus ce qu'il en est à la SOSUMO.

Enfin, notre préoccupation était d'explorer de fond en combe le type de *leadership* qui sous-tend l'administration dans un service public, qu'est la SOSUMO. A ce sujet, nous nous posons tant de questions.

De façon générale, comment se présente-t-il le *leadership* au sein de la SOSUMO ?

De façon spécifique, nous avons un questionnement qui s'énonce de la manière suivante :

¹ HAKIZIMANA J.M., Le type de *leadership* et son incidence sur les relations socioprofessionnelles entre le Directeur et ses enseignants : point de vue des enseignants du secondaire de la mairie de Bujumbura, Mémoire inédit, Bujumbura, U.B., F.P.S.E., 2010, p.37.

Quelles sont les tâches qui incombent à chaque catégorie de travailleurs ?

Comment sont les relations entre travailleurs sur le lieu de travail ?

Comment la communication se fait-elle au sein de l'entreprise ?

Par quelle procédure les décisions se prennent-elles ?

Dans quelle ambiance sont-elles exécutées ?

Que peut-on envisager pour améliorer le *leadership* au sein de l'entreprise ?

4.2. Objectifs de la recherche

Au cours de notre recherche, nous avons souhaité atteindre les objectifs suivants :

Objectif général

L'objectif général de notre recherche est *d'Explorer le type de leadership qui sous-tend l'administration d'un service public.*

Objectifs spécifiques

Ces objectifs spécifiques viennent pour éclairer l'objectif général. Ils se matérialisent par les relations socioprofessionnelles qui se présentent dans l'entreprise. Ainsi, il s'agit pour notre cas de :

- *Mettre en évidence le rôle dévolu à chaque catégorie de travailleurs dans l'entreprise*
- *Cerner la façon dont la communication se passe à l'intérieur de l'entreprise*
- *Montrer le processus de la participation des travailleurs à la prise des décisions*
- *Saisir l'ambiance dans laquelle les travailleurs exécutent les décisions*
- *Dégager les perspectives en vue d'améliorer le leadership dans l'entreprise*

4.3. Méthode et technique de recherche

4.3.1. Méthode qualitative

Le chercheur en sciences sociales peut recourir à différentes méthodes de recueil des données. Le choix de la méthode est dicté par la nature du problème de recherche.

Pour MUCCHIELLI, « *les méthodes qualitatives regroupent un ensemble de méthodes de recherche utilisées en sciences sociales. Elles laissent délibérément de côté l'aspect quantitatif pour gagner en profondeur dans l'analyse de l'objet d'étude.* »¹

Donc, la méthode qualitative n'est pas basée sur la théorie des probabilités. Selon cette méthode, le choix d'unités n'est pas fait selon un tirage aléatoire et cela ne vaut pas la peine d'avoir une base de sondage. Notre étude a fait appel à l'approche qualitative ou étude de cas.

Cependant, l'étude de cas dont il a été question pour notre étude se distingue des autres méthodes par sa façon de traiter les problèmes humains surtout ceux liés à l'organisation humaine dans le service public et de les résoudre en passant par le contact direct avec ces problèmes. LAGACHE l'explique en ces termes : « *Par l'étude de cas, le psychologue apprend à aborder les être humains, à les faire s'exprimer, à se représenter leur vie et leur conduite, à la faveur de l'observation et l'interprétation compréhensive des comportements considérés comme significatifs et expressifs.* »² Ceci veut dire que l'étude qualitative ne se prête pas à la quantification statistique. Le sens que nous lui avons accordé est tant descriptif qu'interprétatif.

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/méthodes_qualitatives/, MUCCHIELLI A., le 3/12/2010, 11h 43 min.

² LAGACHE D., *L'unité de la psychologie*, Paris, P.U.F., 1979, p.33.

En effet, notre étude se veut exploratoire parce que nous n'avions pas d'hypothèses à vérifier et les données que nous recherchions n'étaient pas de nature à être quantifiées. Ainsi, nous avons voulu explorer, par une investigation systématique, le type de *leadership* appliqué par les dirigeants de la SOSUMO. C'est pourquoi nous avons opté pour la méthode qualitative. L'étude qualitative considère chaque individu dans son unité et la qualité de l'information prime sur la quantité. Pour NOVELLI, « *la recherche qualitative est réalisée avec de petits groupes de personnes interrogés qui, généralement, ne sont pas choisis sur base de la probabilité. On ne cherche pas à arriver à des conclusions définitives ou à généraliser les résultats à la population dans son ensemble* »¹.

Autrement dit, les résultats sont valables uniquement pour ce cas. Cela veut dire que l'étude monographique permet d'analyser les problèmes d'un sujet considéré comme un tout. Ainsi, pour collecter les données de notre travail, nous avons fait appel aux instruments de recherche appropriés. Ceux-ci ont été suggérés par la nature de notre sujet de recherche. C'est ce qui ressort des propos de LEON quand il dit : « *Le choix des techniques de collecte des données est étroitement solidaire à la nature du problème à étudier.* »²

Pour notre étude, nous avons jugé bon d'utiliser l'entretien semi-directif comme outil d'enquête.

4.3.2. L'enquête par l'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif est une technique de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien. L'interviewé

¹ NOVELLI P.N., Un séminaire sur la recherche qualitative, Washington, Recherches en Sciences sociales, 1986, p.16.

² LEON A., Manuel de psychopédagogie expérimentale, Paris, P.U.F., 1973, p.87.

relate les différents faits de sa vie, ses opinions et points de vue, ses analyses, ses propositions, ses réactions aux premières hypothèses.

Pour FESTINGER ET KATZ, « *les expériences vécues par le sujet comme les intentions qui préparent son futur comportement ne peuvent guère être par l'autre moyen. Les perceptions, les attitudes, les opinions qui ne se manifestent pas dans un comportement observable sont accessibles grâce à l'interview.* »¹

En d'autres termes, l'interview permet d'appréhender les faits non accessibles par la simple observation.

Le chercheur peut obtenir de ses enquêtés plus d'informations car, il peut faire des relances et des reformulations en cas de besoin et sans interrompre l'interviewé jusqu'à ce qu'il ait une information satisfaisante. Elle permet aussi d'accéder aux perceptions, attitudes et opinions des enquêtés.

L'entretien semi-directif révèle souvent l'existence des discours et des représentations profondément inscrits dans l'esprit des personnes interrogées et qui ne peuvent que rarement s'exprimer à travers un questionnaire. Selon MUCCHIELLI, « *contrairement à l'entretien directif, l'entretien semi-directif n'enferme pas le discours de l'interviewé dans des questions prédéfinies ou dans un cadre fermé. Il lui laisse la possibilité de développer et d'orienter son propos, les différents thèmes devant être intégrés dans le fil discursif de l'interviewé* »².

A cette idée, DUNAIS ajoute ceci : « *L'entretien semi-directif consiste à laisser l'enquêté parler par des relances sans pour autant diriger son discours, dire « oui » ou « hum » faire écho « en répétant les derniers mots émis afin de refléter toute une partie du discours.* »³

L'entretien semi-directif ne doit donc pas être mené n'importe comment.

¹ FESTINGER L. et KATZ D., Les méthodes de recherches dans les sciences sociales, Paris, P.U.F., 1974, p.390.

² http://fr.wikipedia.org/wiki/Entretien_semi-directif/ MUCCHIELLI A., le 18/02/2011, 10h12 min.

³ DUNAIS, G., cité par MAYER, C. et OUELLET, R., Méthode de recherche pour les intervenants sociaux, Québec, Gaëtan Morin, 1991, p.36.

Ceci veut dire qu'il ne doit pas se faire à la manière d'un interrogatoire. C'est une technique d'investigation qui exige la neutralité de l'enquêteur qui oriente mais qui ne discute pas. Il introduit un thème et laisse le sujet parler librement mais intervient en même temps pour orienter le débat.

Avec cette technique d'investigation, il a été question d'entrer en contact avec les travailleurs qui sont en relations avec les cadres, qui apprécient le *leadership* appliqué par les dirigeants de la SOSUMO. Nous les avons jugés mieux indiqués pour nous fournir des informations fiables.

Il faut noter que la première rencontre est déterminante dans toute relation. Il revient donc à l'enquêteur d'établir au préalable, un climat de confiance avec son interlocuteur, de susciter son intérêt à l'égard de l'entretien, de demander sa collaboration tout en lui garantissant la confidentialité. Cette collaboration se traduisait à travers les réponses aux questions contenues dans un guide d'entretien. Bien que l'ordre des questions prenne une importance minime, un guide d'entretien est à la disposition de l'interviewer; nous avons utilisé un guide d'entretien que nous avons préalablement élaboré comme instrument de collecte des données.

4.4. Population d'enquête

Dans la plupart de cas, il n'est pas possible, pour un chercheur, de faire une étude sur toute la population. Ceci est dû aux moyens matériels et financiers limités et à la taille élevée de la population.

MAYER et OUELLET disent que « *la population d'enquête correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de l'étude* »¹

¹ MAYER R. et OUELLET A., *op.cit*, p.131.

A travers notre recherche, nous ne pouvions pas interroger tous les travailleurs de la SOSUMO en relation avec les cadres. Comme nous avons l'ambition de savoir le type de *leadership* appliqué par les dirigeants de cette entreprise, nous avons pris un petit nombre de travailleurs qui reflètent des caractéristiques correspondant à notre objectif de recherche. PONGERE précise, à ce sujet, que « *une enquête qualitative peut porter sur un nombre restreint d'individus. Elle accorde une importance moindre aux problèmes de représentativité de l'échantillon, l'écarte parfois totalement* ». ¹ Nous n'avons pas délimité le nombre de masculins et de féminins au départ mais nous avons constaté que tous les deux sexes ont été interviewés. Egalement, nous avons interviewé parmi le personnel de direction, parmi le personnel de collaboration et parmi les agents d'exécution. Le niveau d'étude variait selon les catégories ; la plupart du personnel de direction était de niveau licence et plus alors les collaborateurs, eux, étaient à majorité des licenciés, d'autres des diplômés A1, sans oublier que les agents étaient composés essentiellement de non diplômés et certains diplômés A2. Nous nous sommes entretenus avec des personnes ayant une expérience d'au moins trois ans parce qu'ils sont supposés être capables de fournir des informations suffisantes et nécessaires pour notre sujet à l'étude.

4.5. Travail de terrain

4.5.1. Préenquête

Dans toute recherche en sciences sociales, la phase de préenquête est très importante pour le travail de terrain afin de permettre au chercheur de se familiariser avec le terrain d'enquête et finaliser le protocole de la recherche ; selon BOUDON, « *la préenquête consiste en une reconnaissance du terrain en essayant de se débarrasser des idées préconçues ou de ses prénotions, de*

¹ PONGERE P., Les méthodes en sciences sociales, Paris, Dalloz, 1971, p.46.

manière à faire apparaître des facteurs ou des variables explicatives qu'il cherche. »¹ Cela veut dire que la préenquête permet d'enlever des *a priori* que le chercheur se fait du milieu et des sujets d'enquête.

En ce qui est de l'échantillon de la préenquête, nous nous sommes basés sur les caractéristiques suivantes : la catégorie professionnelle, le sexe, le niveau d'instruction et l'ancienneté au travail.

Notre préenquête a porté sur trois sujets ; nous avons procédé par l'échantillonnage en strates : le premier était un homme de la catégorie de direction, le deuxième sujet est une femme du personnel de collaboration, enfin, le dernier est un homme, agent d'exécution.

Concernant le choix de ces sujets, nous nous sommes confiés au Directeur des Ressources Humaines de la SOSUMO, qui, à son tour, nous a orientés auprès du chef du Service Gestion des ressources humaines, qui a dans ses attributions le personnel et tout son profil. Nous lui avons parlé des caractéristiques des sujets intéressant notre étude et il nous a aidés à identifier les trois sujets concernés par la préenquête. Nous nous sommes munis d'un appareil enregistreur pour minimiser les risques d'omission et de déformation des informations. Nous avons commencé, pour chacun de nos trois enquêtés, par une présentation et une explication du but de notre entretien pour créer un climat serein et confiant. Après avoir eu leur consentement, nous avons introduit nos thèmes et nous avons laissé, chaque fois, l'enquêté s'exprimer librement tout en intervenant chaque fois de besoin.

Au bout du compte, la préenquête nous a permis de nous familiariser avec notre instrument de collecte des données. Elle nous a offert une occasion d'avant goût sur la réalité qui se passe sur notre terrain de recherche.

¹BOUDON R., Les méthodes en sociologie, Paris, P.U.F., 1969, p.318.

De plus, nous avons remarqué que c'était possible de faire l'enquête dans cette institution. Nous avons constaté que le guide d'entretien pouvait nous permettre d'atteindre nos objectifs de recherche que nous avons maintenus dans leur formulation initiale et de maintenir, aussi, les caractéristiques de notre population pour l'enquête proprement dite.

4.5.2. L'enquête proprement dite

C'est par la même technique d'entretien semi directif que nous avons pu récolter des informations auprès de nos enquêtés qui étaient au nombre de cinq. En effet, notre travail est de nature qualitative. Cela fait qu'un petit nombre de sujets permet une bonne représentation de l'objectif visé. Ainsi NISABWE l'explique : « *La recherche qualitative ne donne pas la première place au nombre et lorsque les répétitions sont suffisantes, on cesse de recueillir car on présume que même en continuant l'énumération les nouveaux ne nous apprendraient rien de ce qui ne soit connu.* »¹ C'est-à-dire qu'un nombre restreint de sujets interviewés permet de recueillir les données fiables.

Pour déterminer les cas à étudier, la procédure a été la même que pour la préenquête. Nous avons identifié les cas qui intéressent notre sujet et qui répondent aux critères fixés. Quant à l'entretien avec nos enquêtés, nous l'avons effectué la semaine du 18 juillet 2011 à l'intérieur de l'usine après avoir fixé préalablement des rendez-vous avec les concernés. Nous avons enregistré toutes les informations fournies par les enquêtés avec un appareil enregistreur. De façon générale, nos enquêtés ont collaboré parfaitement malgré qu'il y a eu une enquêtée qui n'a pas accepté spontanément de s'entretenir avec nous quand elle a vu l'appareil enregistreur croyant que nous sommes des journalistes. Nous lui

¹ NISABWE T., Séminaire de méthodologie de psychologie sociale, cours inédit, Bujumbura, U.B, F.P.S.E., 1^{ère} licence PC et S, A/A 2005-2006.

avons expliqué dans quel cadre nous recueillons les informations auprès d'elle. C'est ainsi qu'après avoir explicité davantage, elle a accepté de collaborer.

Les données enregistrées ont été retranscrites sur papier avant d'être analysées et interprétées.

4.5.3. La procédure de traitement des données recueillies

Dans le traitement des données, nous nous sommes intéressés au contenu des entretiens que nous avons eus avec les travailleurs de la SOSUMO interviewés. Ainsi donc, les données recueillies sont présentées, analysées et interprétées autour des principaux thèmes nous permettant d'étudier le type de *leadership* dans ce service public. Ces thèmes correspondent aux objectifs spécifiques précédemment énoncés.

4.5.4. Les difficultés rencontrées au cours de l'enquête

Tout travail scientifique ne peut se réaliser sans difficultés particulières, et le nôtre a fortiori ne pouvait pas échapper à cette règle. Ces difficultés étaient liées aux conditions d'entretien ; le téléphone qui sonnait, cela s'est passé pour un cas ; les non concernés par des entretiens qui entraient surtout dans les bureaux d'entretien, cela pour deux cas. De telles situations n'ont pas alors manqué de perturber l'ambiance des entretiens.

Dans cette première partie, nous avons posé et présenté le problème de notre recherche, la méthodologie utilisée pour recueillir les données que nous avons présentées, analysées et interprétées dans la deuxième partie de notre travail.

DEUXIEME PARTIE :
PRESENTATION DES CAS, ANALYSE DES DONNEES
ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE
RECHERCHE

CHAPITRE V : PRESENTATION DES CAS

Avant d'analyser le contenu des informations recueillies, il s'avère indispensable de passer d'abord à la présentation des sujets qui nous ont fourni des informations que nous recherchions. Il s'agit aussi de rapporter les propos recueillis auprès de ces sujets interviewés. Lesdits propos reprenant les faits saillants de l'étude, ont été soumis à une brève exploitation.

5.1. Cas « M »

M est un homme de niveau licence qui travaille à la SOSUMO depuis dix sept ans. Il connaît bien l'entreprise parce qu'il a travaillé avec plusieurs équipes de direction de la SOSUMO. Il a rapporté qu'il a toujours noué de bonnes relations avec ses collègues de service et qu'il dispose de plusieurs informations sur l'entreprise.

M a relaté que les rôles sont répartis en fonction des directions et des services. Il le dit dans les propos suivants : « *Normalement, ici, à la SOSUMO, il y a, à la tête, la direction générale qui coordonne toutes les activités, qui oriente le travail en fonction des buts à atteindre. L'Administrateur Directeur Général collabore directement et étroitement avec les directeurs de départements qui, à leur tour, collaborent avec les chefs de service pour finalement atteindre la base, constituée des manœuvres et des exécutants.* » L'Administrateur Directeur Général qui est à la tête de l'entreprise planifie et coordonne toutes les activités, en collaboration avec les directeurs des différents départements. Dans le même angle d'idée, **M** a poursuivi en décrivant le rôle des collaborateurs dans l'entreprise. Il l'a dit de la façon suivante : « *Normalement, les directeurs des départements, appelés ici collaborateurs, sont là pour conseiller la direction. Ils donnent leurs avis et considérations ; bref, ils ont deux grandes principales*

tâches : celle de conseiller la direction et de servir de pont entre la direction et les exécutants. » M a montré que les collaborateurs jouent un grand rôle dans la gestion de la SOSUMO et que la direction a toujours besoin de faire recours à ces derniers. Abordant le rôle des agents d'exécution, M l'a relaté ainsi : « Concernant les tâches qui incombent aux agents, ils s'occupent en grande partie des travaux manuels, à l'usine et dans les champs de la canne à sucre notamment pour l'entretien, le sarclage et la récolte de la canne à sucre. Mais, il y en a d'autres bien évidemment comme les plantons, les veilleurs, les chauffeurs et bien d'autres. » Il est aussi clair que, parmi les tâches qui incombent aux agents, le travail manuel occupe le premier rang. Ce travail manuel concerne l'agriculture et le volet technique de l'usine.

Pour M, chaque catégorie des travailleurs à la SOSUMO a ses missions qui lui sont dévolues par des dispositions relatives au développement du personnel et de l'entreprise. La répartition des tâches est l'une des caractéristiques fondamentales de l'entreprise.

5.2. Cas « J »

J est un travailleur, de niveau primaire, agent d'exécution qui a neuf ans de service. Au sujet de la distinction des rôles dévolus à chaque catégorie de travailleurs de la SOSUMO, il a fait savoir que l'entreprise fonctionne à travers plusieurs départements. Il explique : « *Ku rwego rwo hejuru, DG ni we afata ingingo yanyuma.* »

Pour ainsi dire qu' : « *au plus haut niveau de la hiérarchie, c'est le DG qui a le dernier mot.* » Ici l'enquêté a voulu montrer que l'Administrateur Directeur Général est le premier gestionnaire de l'entreprise qui assume et engage les responsabilités de cette dernière pour le bon fonctionnement de la SOSUMO.

J a continué en montrant le rôle des collaborateurs à travers les départements.

Il dit : « *Mu gisata ca la direction ce la financier, eeh, eeh, barategura ibintu vy'amufactures. (...)hama bakabitegura neza bakabiha chef comptable akaraba ko bitunganye neza hanyuma akatishikiriza umuyobozi ajejwe amafaranga ariwe directeur des financiers.* » Cela signifie : « *Dans la direction des finances, eeh, eeh, ils préparent les factures (...) puis ils les transmettent au chef comptable qui vérifie si c'est bien fait et enfin de compte les transmet au directeur chargé des finances.* » J montre le rôle prépondérant que les responsables des services jouent dans la préparation des pièces nécessaires et dans le suivi et l'évaluation pour vérifier la fiabilité des données dignes d'être transmises à l'échelon supérieur.

Abordant la question des tâches qui incombent aux agents, J explique que le travail des agents est vaste. Il explique : « *Mvuze mu gisata ca technique, hariyo abakozi baba basanzwe bahingura isukari n'abandi bakozi bakurikiranira hagufi ivyuma vya usine n'abaraba ivy'amatara n'ibindi. Mu gisata c'uburimyari harimwo aba agronomes n'abakapita, eeh ni nk'ivyo. Bon tugaca dusimbira mu kindi gice ca mécanisation hasanzwe harimwo aba chauféri b'ama machini hagaca habamwo igice ca garage kirimwo aba chauffeurs basanzwe batwara aya ma modokari mato mato, hagaca habamwo n'aba mécaniciens, ego n'abandi bakozi bato bato. Mu gisata ca financier harimwo (...) hagaca habamwo n'aba secrétaires, n'umu planton. Muri direction des ressources humaines hariho (...) kakabaho n'igice c'aba pointage kirimwo abakozi bakurikiranira abakozi batobato basanzwe barangurira imirimo yabo mu mirima y'ibikaju. Haca haba n'igice ca appui logistique kigizwe n'abakozi bakurikiranira hagufi ibikorwa n'ubuzima bw'abantu basanzwe baba muri quartier. Ego ngira ni ivyo murakoze.* »

Cela signifie : « *En parlant du département technique, il y a des travailleurs en charge de la fabrication du sucre et d'autres qui suivent de près l'outillage à*

l'usine, ceux qui se chargent de l'électricité, etc. Dans le département de l'agriculture, il y a (...) des agronomes, des chefs d'équipes, eeh, c'est presque ça. Concernant le service de la mécanisation, il y a des chauffeurs pour les machines et puis le service garage où il y a les chauffeurs qui conduisent les petits véhicules, des mécaniciens oui et bien d'autres exécutants. Dans le département des finances, il y a (...) il y a aussi des secrétaires et un planton. Dans la direction des ressources humaines, il y a (...) il y a le service pointage constitué par des travailleurs qui suivent de près les agents qui font leur travail dans les plantations de canne à sucre, il y a aussi le service d'appui logistique constitué par les agents qui suivent de près le travail et la vie des habitants de la cité. Oui, je crois que c'est ça, merci.»

J a spécifié que le travail est organisé de sorte que chaque exécutant a ses tâches et son chef hiérarchique à qui il rend compte. Il distingue également les différentes zones d'intervention pour chaque agent d'exécution. Il montre la diversité et la complémentarité des services rendus par des agents de l'entreprise.

En ce qui concerne la communication, **J** indique que les autorités de la SOSUMO sont favorables à la communication. Il le dit à travers ces propos : *« Muvyerekeye ibiganiro vy'umukoresha n'abakozi, vyari bigoye mu bihe vya kare vya deux mille sept, deux mille huit, deux mille neuf kubera twari dufise umukoresha ataja inama na twebwe, abakozi, ku buryo hageze igihe akanatwirukanira umukuru yari arongoye syndicat. Hanyuma tugaca tuja mu mayegerereyegere ntitwaba tugihuza neza n'umukoresha. (...) »*

Ce qui signifie : *« Au sujet de la communication entre l'employeur et les employés, c'était difficile dans les années deux mille sept, deux mille huit, deux mille neuf, parce que nous avons un employeur qui ne nous consultait pas de façon qu'il y a eu un moment où il a renvoyé le président du syndicat, ce qui a*

fait qu'il y a eu des mouvements de grève et, par voie de conséquence, une mésentente entre les travailleurs et le chef. »

En fait, notre enquêté semble comparer la communication dans la période partant du mois d'octobre de l'an deux mille dix, sous la nouvelle équipe de direction et celle de son prédécesseur déchu la même année, qui visiblement a déçu les employés. J souligne, à cet égard, la non consultation qui caractérisait l'ancienne administration et par conséquent l'antagonisme qui s'en est suivi. Toutefois, la direction qui l'a succédée a privilégié la consultation comme stratégie de manager.

S'agissant du processus de prise de décision, J a relaté la situation telle qu'elle se présente en disant ceci : « *Ingingo iyo zigomba gufatwa, umukoresha aratumako izo nzego zose uko ari zibiri. Aho aratumako uwujewe abakozi muri syndicat n'uwuserukira abakozi muri conseil d'entreprise. Izo ngingo bagaheza bakazigira hamwe. Hama izo ngingo zirahava bakazishikiriza abakozi hama zigafatwa. »*

Ce qui veut dire : « *Avant de prendre des décisions, l'employeur appelle les deux organes ; là il appelle le président du syndicat et le représentant des travailleurs au conseil d'entreprise pour qu'ils analysent ensemble les décisions à prendre. Ces projets de décisions sont ensuite transmis aux travailleurs et les décisions sont finalement prises. »*

Ici, notre enquêté parle de la participation des représentants des travailleurs dans l'élaboration des projets de décisions. L'enquêté se réjouit de la considération que leur autorité réserve aux représentants des travailleurs en les associant à la prise des décisions.

A la question de savoir comment les décisions sont mises en application, J fait savoir ce qui suit : « *Ingingo kare zafatwa n'umukoresha yagiye nizo tutahurizako cane. Arizo zatuma ni zo yegereyegere, biva kukutumvikana hagati*

y'abakozi n'umukoresha bica bibaho. Ariko kuva aho turonkeye uyu mu directeur wacu ahari ubu ni ukuri ingingo zifashwe twese turazishima kandi twese tuzihurizako. »

Ce qui veut dire : *« Les décisions qui étaient prises par l'employeur qui est parti, ce sont celles-là qui causaient des problèmes et c'étaient elles qui causaient des mouvements de grève dus effectivement aux mécontentes entre les travailleurs et l'employeur. Mais depuis que nous avons l'actuel directeur, vraiment, les décisions prises sont convenues avec lui et nous en sommes tous satisfaits. »* La non participation des travailleurs à la prise des décisions constitue le blocage d'initiatives chez ces derniers tandis que leur association à la prise des décisions les incite à produire intensivement.

5.3. Cas « H »

Madame **H** travaille à la SOSUMO depuis quinze ans. Elle a bien coopéré et a répondu à toutes les questions.

Pour la question concernant la répartition des tâches à la SOSUMO, **H** indique que les tâches sont bien subdivisées. Elle le souligne en ces propos : *« La SOSUMO fonctionne à travers six départements : Il y a le département administratif et financier, le département commercial, le département technique, le département agriculture, le département des ressources humaines, et le département des approvisionnements, qui sont coiffés par la direction générale. En fait, tout est centralisé au niveau de la direction générale, c'est elle qui coiffe tout. Les collaborateurs occupent une place de choix dans la gestion de l'entreprise. Ils appuient la direction dans les actions de la coordination notamment dans le fait de centraliser les informations et les instructions par des notes de service ou des rapports. »*

Ici notre enquêtee montre le rôle prépondérant de la direction générale dans la coordination des activités de ces six départements. S'agissant du rôle joué par

les collaborateurs dans l'organisation de l'entreprise, **H** les met entre les cadres et les agents, les premiers servant d'intermédiaires.

Concernant la communication, **H** explique ceci : « *Mu ma services d'abord baratugirisha des réunions régulières. Bakagira ama réunions de travail, des fois hari aho tuziherako.* »

Ce qui se traduit ainsi : « *Dans les services, d'abord nous faisons des réunions régulières, nous faisons des réunions de travail des fois avant le travail.* »

H fait savoir que la communication existe à la SOSUMO et revêt un caractère important dans la réalisation du travail. La communication se fait sous forme de réunions à différentes échelles de la hiérarchie et les travailleurs en apprécient la régularité.

Par rapport à la mise en application des décisions, **H** s'exprime de la manière suivante : « *(...) la mise en application est facile, on trouve que les travailleurs sont satisfaits.* »

C'est l'effet direct des consultations qui se font avant la prise de décision. La consultation entraîne la motivation et la satisfaction.

En appréciant le *leadership* de l'autorité de la SOSUMO, **H** dit que les travailleurs en sont satisfaits. Elle le motive de cette façon : « *En principe, iyi direction ni nshasha mugabo ubu vraiment leadership ni sawa. On est satisfait à quatre-vingt-dix pourcent.* »

Traduisons : « *En principe, cette direction est nouvelle mais, le leadership est bon. On est satisfait à quatre-vingt-dix pourcent.* » C'est le climat de satisfaction qui règne au sein des travailleurs de la SOSUMO. Ils vivent le grand espoir qu'un jour cette satisfaction sera maximisée.

5.4. Cas « C »

C est une femme qui travaille à la SOSUMO il y a six ans. Elle est dans la catégorie des agents d'exécution.

Parlant des tâches de la direction générale, C relate simplement ceci : « *Muri direction générale bakora ibintu vya contrôle interne.* »

Ce qui se traduit comme suit : « *A la direction générale, on s'occupe des tâches de contrôle interne.* » Autrement dit, la direction générale supervise. C'est elle qui oriente les travaux, qui fait le suivi et le contrôle.

Au sujet de la communication, notre enquêtée fait savoir qu'il y a des réunions régulières ; elle le précisé de cette manière : « *Kenshi na kenshi nka une fois les deux semaines avant yuko akazi gatangura haraba utu nama.* »

Ce qui se traduit : « *De temps en temps, par exemple une fois les deux semaines, avant que le travail ne commence, il peut y avoir de petites réunions.* »

Ici, C fait savoir que, dans chaque département, les chefs de service peuvent rencontrer les travailleurs de leurs services au sujet de leurs prestations. De telles réunions éclairent les travailleurs quant à la compréhension des tâches à réaliser.

D'une manière générale, C conclut en disant que le *leadership* actuel à la SOSUMO est bon. Elle le dit à travers les termes suivants : « *D'une manière générale, jewe mbona bimeze neza par rapport y'iyindi myaka. Uwu dufise aratwumviriza, arumva ingorane z'abakozi, baragira ibiganiro kenshi kenshi.* »

Cela veut dire : « *D'une manière générale, je vois que c'est bon par rapport à d'autres années, le responsable actuel nous écoute, il comprend les problèmes des travailleurs. On dialogue avec lui.* »

C apprécie positivement le *leadership* de la SOSUMO parce que le chef au plus haut niveau ne s'écarte pas des subalternes et est compréhensif. Il réserve une écoute attentive aux travailleurs. Donc, il est coopératif.

5.5. Cas « D »

D est ingénieur en électronique. Il est dans le cadre des collaborateurs et est responsable de service. Il venait de passer seize ans à la SOSUMO. Non seulement son expérience professionnelle fait qu'il est détenteur d'informations diverses sur la situation et sur l'histoire de la SOSUMO, mais aussi son poste fait qu'il côtoie beaucoup de travailleurs de la SOSUMO.

Concernant la coordination des services, **D** indique ceci : « *L'Administrateur Directeur Général coordonne, dans l'ensemble, les services en passant par les directeurs des départements et les responsables des services* » Il revient sur le rôle de coordination que joue l'Administrateur Directeur Général, en collaboration avec les directeurs de départements. L'enquête souligne le caractère important de la coordination des activités au sein de l'entreprise. La coordination par l'ADG fait que les autres travailleurs soient mobilisés pour la réalisation d'un travail musclé.

Au sujet de la communication, **D** signifie qu'en dehors des assemblées générales, les représentants des travailleurs sont toujours en contact avec la direction pour défendre les intérêts de leurs mandants. Il l'affirme en ces termes : « *Ntivyamyeho nk'uko nabikubwiye arik'ubu biriho.* »

Ce qui se traduit comme suit : « *Cela n'a pas toujours été le cas comme je vous l'ai dit, mais maintenant ça existe.* »

Pour **D**, avec la direction actuelle, les choses ont changé positivement parce que les employés et l'employeur communiquent bien. Donc, la communication est fonction du *leadership* en exercice.

S'agissant du processus de prise de décision, **D** montre l'implication des organes sociaux. Voici ce qu'il dit en qualité de représentant des

travailleurs: « En fait, *ubu iyo ndakubwiye ko le courant passe, ubu arampamagara akambaza, hari aho bafata ingingo igafatwa tuvuganye igahinduka*. En principe *araduconsulta kenshi kandi hari naho abicisha kuri téléphone*. *N'iyoy tumuhaye P.V akabona mu bakozi atakigenda aravuga ati il faut revoir ceci ou cela. Akarorero nobaha, izi ni correspondances zinshira mu ma commissions d'analyse des offres. C'est plus parlant. »*

Ces propos se traduisent ainsi : « *En fait, quand je vous ai dit que le courant passe, il m'appelle pour me demander mon avis. Il y a des fois où une décision est prise et qu'elle change après nous être entretenus. En principe, il nous consulte souvent et, des fois, il le fait par téléphone. Même quand nous lui transmettons le P.V et qu'il voit que rien ne va chez les travailleurs, il dit que finalement il faut revoir ceci ou cela. L'exemple que je peux vous donner, ce sont des correspondances qui me nomment dans des commissions d'analyse des offres. C'est plus parlant. »*

Ici, l'enquête revient sur le caractère associatif du *leader* en place comme une qualité de l'organisation. **D** continue en soulignant le changement qui se remarque dans la gestion de l'entreprise.

Il l'exprime de la sorte : « De manière générale, *ubu novuga ko bimeze neza. Ni ukuvuga umukozi amererwa neza iyo yespera guhembwa. Ni ho nababwiye ko muri aya mezi umunani twavuye du désespoir à l'espoir kuko SOSUMO irafise une histoire itameze neza, twagira tuti irugara d'une minute à l'autre. Arik'ubu nokubwira ko yashoboye kwishura amadeni yose ishirahamwe ryari rifise. »*

Ce qui se traduit ainsi : « *De manière générale, je peux dire que maintenant c'est bon. C'est-à-dire que le travailleur se sent à l'aise quand il espère être rémunéré. C'est là où je vous ai dit qu'au cours des huit derniers mois, nous sommes passés du désespoir à l'espoir parce que la SOSUMO a une histoire qui n'est pas bonne où nous pensions qu'elle allait fermer ses portes d'une minute à l'autre. Mais maintenant, je peux vous dire qu'elle a pu régler les dettes que l'entreprise avait contractées. »* D'après notre enquête, sous l'administration du

leader actuel à la SOSUMO, la situation financière a été redressée. Ce qui donne l'espoir aux travailleurs de rester toujours en activités et, par conséquent, de gagner leur vie. Pour l'enquêté, l'entreprise vit une phase de relance qui motive et donne espoir aux travailleurs quant au lendemain et au surlendemain. Ils sont épanouis, dégourdis et vivent en harmonie avec leur chef, ce qui constitue la bonne marche de l'entreprise.

Nous venons de faire une brève présentation et une exploitation sommaire des données de recherche. Nous avons touché essentiellement les éléments saillants qui caractérisent le leadership en l'occurrence la *division technique du travail* comme capacité d'organiser et d'harmoniser tout ce qui se fait dans l'entreprise, la *communication* et la *participation des travailleurs à la prise de décisions* comme facteur déterminant dans les relations socioprofessionnelles au sein d'une entreprise, la *mise en application des décisions*, la *collaboration*, la *complémentarité*, etc.

CHAPITRE VI : LA REPARTITION DES TACHES

Il paraît important de déterminer le rôle de la division du travail dans toute entreprise parce que celle-ci augmente à la fois la productivité et l'habileté du travailleur. A la SOSUMO, les tâches sont réparties en fonction des directions en présence. A l'intérieur de celles-ci, les occupations sont séparées selon les services qui, à leur tour, sont organisés suivant des cahiers de charge.

6.1. Les tâches de l'Administrateur Directeur Général de la SOSUMO

L'autorité de la SOSUMO se préoccupe des méthodes de planification des ressources humaines pour le bon fonctionnement de l'institution. La relation d'autorité pour l'Administrateur Directeur Général de la SOSUMO est une affaire non seulement de statut mais aussi de coopération et de coordination. Ceci est confirmé par les propos de H quand elle parle de la coopération en ces termes : « En fait, *vyose biri centralisé muri direction générale ni yo* qui coiffe tout. *Nk'ama* correspondances *yose ni ho ashikira* ; *mur'ico gihe, DG arabiraba, ivy'intéressa* les partenaires *akabirungikayo. Hama umu chef de département nawe akabiha uwubijejwe. Gutyo gutyo, hama ayo ma* départements *agatanga feed-back iyo bikenewe, iyo bidakenewe naho bakexecuta.* »

Ce qui se traduit par : « *En fait tout est centralisé au niveau de la Direction Générale. C'est celle qui coiffe tout. Par exemple, les correspondances sont toutes destinées à cet endroit ; dans ce cas, l'Administrateur Directeur Général les analyse, s'il voit qu'il y en a qui intéressent les partenaires, ils les envoient chez ces derniers. Puis, le chef de département, à son tour, les achemine aux concernés. Ainsi de suite, les départements réagissent quand c'est nécessaire, au cas où cela ne vaut pas la peine, ils exécutent.* » Il s'agit ici d'une bonne

coopération entre les différents partenaires, du sommet à la base. Au sommet de la hiérarchie, la direction conçoit les tâches qui sont transmises aux chefs de services pour être réalisées par les exécutants.

Quant à la coordination des activités, **H** continue en disant ceci : « *Nko muri Direction Générale hoho batanga les lignes de conduite bakaraba ivyo twakoze kw'ari vyo, bakatubwira bati twashaka ko le travail iba orienté de cette façon.* »

Ce qui se traduit de cette manière : « *Par exemple, au niveau de la Direction Générale, l'on trace les lignes de conduite et on vérifie si ce que nous avons fait est conforme et on nous donne des injonctions sur la façon dont on veut que le travail soit orienté.*»

L'Administrateur Directeur Général trace les orientations qui seront suivies et évaluées continuellement dans le but d'atteindre les objectifs fixés au préalable. Ainsi, selon NIJIMBERE, « *il revient au responsable de coordonner et d'intégrer les buts et les objectifs en un tout harmonieux malgré que cela ne soit pas toujours facile.* »¹ La direction générale joue le rôle de superviseur. Elle a pour mission la définition des objectifs à court, moyen et long termes et définit également les stratégies pour atteindre ces objectifs. Toutefois, la gestion d'une entreprise est l'affaire de tous les partenaires qui œuvrent dans cette entreprise. C'est dans cette optique que DURKHEIM explique que personne ne se suffit. Selon lui, « *il nous manque toujours quelque chose et les meilleurs d'entre nous ont le sentiment de leur insuffisance. C'est pourquoi nous cherchons chez nos amis les qualités qui nous font défaut, parce qu'en nous unissant à eux nous participons en quelque manière à leur nature, et que nous nous sentons moins incomplets* ».² Le dirigeant devrait avouer que les autres ont des talents qui lui manquent et accepter de les faire participer pour être complété.

¹ NIJIMBERE A., *Management des ressources humaines*, Bujumbura, C.P.F., 1992, p.57.

² DURKHEIM E., *De la division du travail social*, Paris, P.U.F., 1978, p.19.

6.2. La place des collaborateurs dans la gestion de l'entreprise

Certains dirigeants ne veulent pas associer les collaborateurs de peur d'être découverts dans leurs secrets oubliant que la gestion de l'entreprise se fait au quotidien et qu'une seule personne ne peut pas tout coordonner et tout réaliser. Dans les structures de la SOSUMO, il est prévu des responsables de services afin de permettre une bonne collaboration. Il a été question de voir si les collaborateurs trouvent place dans la gestion de l'entreprise. Cela est confirmé par les propos de M qui dit ceci : « *L'Administrateur Directeur Général est assisté par le comité de direction composé par des directeurs des différents départements considérés également comme des cadres de direction, qui sont au nombre de six, ceux-ci sont, à leur tour, en collaboration directe avec les responsables ou les chefs de services* ». Dans ce sens, l'Administrateur Directeur Général fait participer activement les collaborateurs. En associant ces derniers, ceci leur procure une satisfaction voire une fierté parce qu'ils ont le sentiment d'avoir contribué à la réalisation d'un travail dont ils perçoivent l'utilité. Ici nous faisons allusion à ces propos qui ont été donnés par D : « *Ubu iyi direction ihari tura collabora neza cane, turashima. Nta na kimwe bakora tutari kumwe bara twaprocha bakatubwira n'ingene twokora, n'ingene twokorana, na twe tukababwira nos préoccupations.* »

Cela se traduit ainsi : « *Maintenant, nous collaborons très bien avec la direction actuelle, celle-ci ne fait rien à notre insu. Elle nous approche, nous dit comment faire et comment collaborer, et nous leur faisons part de nos préoccupations.* »

Ici, ces propos montrent que les collaborateurs sont considérés non seulement dans leurs avis mais aussi dans leurs conseils. Un bon collaborateur conseille son dirigeant au moment opportun.

En fait, les hommes dans leur nature diffèrent des machines qui sont commandées et agissent en fonction de la volonté de l'utilisateur. Ainsi, dans

une entreprise, les collaborateurs ne peuvent pas être satisfaits lorsqu'ils suivent uniquement la voie du chef. C'est pour cette raison que nous avons voulu saisir la place réservée aux collaborateurs dans la gestion de l'entreprise. Selon H, « *les collaborateurs occupent une place de choix dans la gestion de l'entreprise. Ils appuient la direction dans les actions de la coordination notamment dans le fait de centraliser les informations et les instructions par des notes de services ou des rapports.* » Les collaborateurs jouent le rôle d'intermédiaire mais aussi ils informent et sensibilisent le personnel sur des sujets importants, chacun dans son domaine.

C'est ce que fait signifier H : « *Nko muri direction des ressources humaines barashobora ku dusensibilisa sur certains sujets qui nous sont importants comme le code du travail, les activités syndicales, le règlement du personnel et autres. Comme au niveau de la direction administrative et financière, uri nk'umu comptable utegerezwa kuba uzi toutes les pièces à rassembler nk'ama factures n'ibindi n'ahandi rero mu yandi ma services gutyo gutyo.* »

Ceci veut dire : « *Comme à la direction des ressources humaines, on peut nous sensibiliser sur certains sujets qui nous sont importants comme le code du travail, les activités syndicales, le règlement du personnel, etc. Comme au niveau de la direction administrative et financière quand tu es un comptable tu dois savoir toutes les pièces à rassembler comme les factures, etc., ainsi qu'ailleurs dans d'autres services ainsi de suite.* »

En d'autres termes, les responsables des services ont entre autres missions l'information et la sensibilisation des ressources humaines sur le travail. Quand les travailleurs sont bien informés et sensibilisés, ils sont bien à l'aise parce qu'associés et se sentent responsables d'eux-mêmes.

En ce sens, l'enquêté s'inscrit dans la logique de JADELET qui dit ceci : « *L'efficacité et le moral du groupe sont influencés par le type de leadership et*

les réseaux de communication qui s'y établissent. »¹ La façon de communiquer, d'informer et de sensibiliser le personnel implique le type de leadership et, par conséquent, l'efficacité en dépend.

Enfin, les collaborateurs ont, dans leurs attributions, la supervision du fonctionnement comme **H** le précise en ces termes : « *Normalement les chefs de services sont là pour distribuer les tâches aux agents exécutants et en même temps ils les poursuivent. Cela veut dire qu'ils supervisent les activités et dégagent une synthèse à la fin sous forme de rapport. »*

Ici, la collaboration se situe à plusieurs niveaux, cela veut dire que les chefs de services servent d'intermédiaires entre les cadres de direction et les exécutants. Ils sont aussi chargés d'appuyer la direction dans la supervision des travaux des exécutants pour se rassurer du succès et de la qualité des prestations.

6.3. Le travail accompli par les exécutants

Les exécutants qui sont considérés comme des subordonnés sont, ici, les secrétaires de bureau, les plantons, les veilleurs, les chauffeurs, les mécaniciens, les soudeurs, les garagistes, les informaticiens, les laborantins, les cultivateurs de la canne à sucre, les agronomes, les coupeurs, les magasiniers et bien d'autres. Tous ces travailleurs sont dans la catégorie des subordonnés et ils exécutent leur travail en fonction de leur spécificité. C'est ce que **J** fait remarquer de cette manière: « *Mu gisata ca technique hariho abakozi baba basanzwe bahingura isukari n'abandi bakurikiranira hagufi ivyuma vya usine, n'abaraba ivy'amatara. Mu gisata c'uburimy, hariyo aba agronomes bajejwe gukurikirana imirima y'ibikaju, abakapita n'abandi. »*

Pour dire: « *Dans le département technique, il y a des travailleurs qui sont chargés de la production du sucre et d'autres qui sont en charge des outils de*

¹ JADELET D., et al. La psychologie sociale, Paris, La Haye, Mouton, 1970, p.38.

l'usine et ceux qui sont chargés des tâches en rapport avec l'électricité. Dans le département de l'agriculture, il y a des agronomes qui sont chargés de suivre les plantations de la canne à sucre, les chefs de groupe, etc. »

Ici, l'enquête insiste sur les deux départements parce qu'ils comptent un grand nombre d'agents d'exécution plus que d'autres. Etant donné que la SOSUMO est une entreprise qui produit du sucre, il est normal que l'enquête se penche sur l'aspect technique et agricole.

Emboitant le pas à J, C ajoute ceci : « *Muri agriculture hariho abagize, abajejwe ivy'uburimyzi n'aba service mécanisé. Abo baraba ibintu vy'ivyuma ko bikomeye, hariho abajejwe gukupa igikaju, hariho abajejwe kukiyora kuko abagikupa si bo bakiyora kandi abakiyora si bo bagishikana muri usine. Hariho abagicanira, hariho abaraba ama jus n'ibindi. »*

Ce qui signifie : « *Dans l'agriculture, il y a ceux qui forment, qui s'occupent des plantations et du service mécanisé. Ils sont chargés de voir si les outils sont en bon état. Il y a ceux qui sont chargés de couper la canne à sucre, qui la ramassent ; car ceux qui la coupent ne sont pas ceux qui la ramassent, aussi ceux qui la ramassent ne sont pas ceux qui transportent jusqu'à l'usine, il y a ceux qui la chauffent, ceux qui sont chargés de la préparation des jus, etc. »*

En fait, les tâches sont diverses et réparties selon la division technique du travail, les uns, en accomplissant leur tâche, engendrent pour les autres, l'occasion de travailler, pour faire un tout complet. Selon JARDILLIER, « *nul ne peut être universel et tout savoir, il faut donc diviser le travail pour n'en confier à chacun qu'une faible part qu'il pourra accomplir sans grand effort à la perfection. Ainsi par exemple, il conviendra de confier à certains la part du travail exigeant de réelles compétences (conception, préparation, méthodes, contrôle) à d'autres les tâches de production relevant principalement de l'effort*

musculaire ou des aptitudes psychomotrices. »¹ Le travail humain ne peut être efficace que s'il est divisé, il s'agit de la complémentarité.

En définitive, le travail accompli par les exécutants est important. Les agents d'exécution sont très nombreux dans l'entreprise et leurs tâches sont diverses selon les services et selon les spécialités. Pour certains services, il s'agit du travail en équipe, qui se complète parce qu'aussitôt que les uns terminent, les autres commencent leur travail. Il s'agit d'un travail de relais parce que chaque travailleur ou chaque service produit quelque chose qu'il transmet à d'autres pour la suite. Chaque service a de la matière à transmettre à l'autre.

6.4. Les relations socioprofessionnelles

Tenant compte du fait que les travailleurs de la SOSUMO ont quelque chose de commun, le travail, ils partagent beaucoup de choses, ce qui fait qu'ils nouent des relations entre eux. A ce sujet, J dit ceci : « *Muri rusangi novuga ko dukorana neza cane, umwe bimugoye arashobora gusiguzwa uyundi uko bagenda barutarutana. Ugaca uraba umukoresha agukoresha ukamubaza ibikunaniye nawe akagusigurira ingene ubikoresha.* »

Ce qui signifie : « *Dans l'ensemble, je dirais que nous collaborons très bien, quand l'un éprouve des difficultés, il peut demander à l'autre des explications suivant la hiérarchie. Tu approches ton chef et lui demandes ce qui t'échappe et il t'explique comment faire.* »

Cette situation montre que les agents et leurs chefs hiérarchiques se consultent mutuellement et sont en bonnes relations. Il nous revient ici de signaler que c'est cette sorte de division technique du travail qui fait qu'il y ait des relations hiérarchiques. Il y a le respect mutuel qui entraîne l'entente au service, ce qui fait que nous qualifions ces relations de professionnelles.

¹ JARDILLIER P., La psychologie du travail, Paris, P.U.F., 1978, p.9.

Ici, nous nous sommes inspirés des propos de DURKHEIM quand il dit : « (...) *Il y a un véritable échange de services. L'un protège, l'autre console ; celui-ci conseille, celui-là exécute, et c'est ce partage des fonctions, ou pour employer l'expression consacrée, cette division du travail qui détermine ces relations d'amitié.* »¹ Les travailleurs, entre eux, sont en interaction de même que les employeurs et les subordonnés.

Partant de ces relations professionnelles, les travailleurs de la SOSUMO se soutiennent mutuellement et sont solidaires les uns des autres. Non seulement ils partagent le travail, mais aussi, ils habitent la même localité quoi que stratifiée, raison pour laquelle ils entretiennent entre eux des relations amicales et sociales et ils sont toujours au courant de ce qui se passe chez le voisin ou chez un collègue. C'est ce que C dit en ces termes : « *Uko turutarutana ku kazi ni ko no muri cité tuba tubayeho, turegeranye tellement que tumenya problèmes umwe wese aba yagize hama tukarabana tukongera tugafashanya.* »

Ce qui se traduit comme suit : « *Nous habitons la même localité en fonction de la hiérarchie au travail, nous sommes proches les uns des autres tellement que nous sommes au courant des problèmes que les uns et les autres ont connus. Et puis, nous nous assistons mutuellement.* »

En peu de mots, même en dehors du service, ils restent attachés et sont caractérisés par une solidarité sociale qui fait qu'ils s'entraident mutuellement tant au service qu'à la cité. Ce sont des relations d'ami qui font que les travailleurs ont entre eux une grande cohésion sociale, l'esprit de solidarité, le climat d'entente et, partant, les relations professionnelles sont très bonnes.

En fin de compte, ce sont des relations professionnelles qui font que même, en dehors du travail, les travailleurs de la SOSUMO nouent également des relations sociales. Les relations professionnelles se limitent au travail quand les travailleurs collaborent bien à tous les niveaux. Le travail en équipe et la

¹ DURKHEIM E., *loc. cit.*

division technique du travail sont des facteurs déterminants qui sont à la base de bonnes relations professionnelles, d'où les relations professionnelles et les relations sociales sont inséparables. A cet effet, MUCCHIELLI ajoute qu' « *au lieu de contribuer à des œuvres sociales avec des arrière-pensées économiques, il faut prendre l'objectif social en direct et en premier. (...) Le chef d'entreprise doit accepter ses responsabilités sociales puisqu'il gouverne les humains. Toute entreprise sera amenée à prévoir et à organiser son bilan social, tous les cadres assumant une gestion sociale en plus de leurs fonctions techniques.* »¹ Donc, le chef d'entreprise doit attacher une importance sur sa responsabilité sociale en plus de ses fonctions techniques. Les relations socioprofessionnelles entre le personnel influent sur le bien-être de ce dernier. D'où les enquêtés, à travers les propos ci-haut cités, affirment qu'ils sont satisfaits des relations socioprofessionnelles qui les lient entre eux. Ceci est prouvé par certains aspects, notamment la répartition des tâches et la bonne collaboration, la compréhension mutuelle, la solidarité, l'entraide mutuelle, la coordination, la consultation et la concertation. Tous ces aspects font épanouir les travailleurs quand l'autorité en place les favorise et nous trouvons que les travailleurs apprécient positivement la direction quant à l'organisation de l'entreprise.

En résumé, dans toute entreprise, la répartition des tâches est l'un des signes d'une bonne organisation. A la SOSUMO, le travail est subdivisé en services et en tâches bien précis. Le *leadership* à la SOSUMO a été capable de coordonner les activités et d'améliorer la situation financière qui était critique. A cet effet, Les travailleurs ont été stimulés par l'esprit d'initiative, ce qui a permis de redresser la situation caractérisée, ainsi, par les bonnes relations entre autres la collaboration, la complémentarité, la communication, etc.

¹ MUCCHIELLI R., *op. cit.* p.69.

CHAPITRE VII : LA COMMUNICATION ET LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION

La communication est un facteur déterminant dans les relations socioprofessionnelles au sein d'une entreprise. A ce sujet, SATIR en dit plus : « *Dès qu'un être humain est arrivé sur terre, la communication devient un facteur le plus important. Elle détermine le genre de relation qu'il noue avec les autres et tout ce qui lui arrive dans l'univers qui l'entoure.* »¹ Tout individu a besoin de communiquer quelles que soient les circonstances. Dans le cas d'espèce, la direction d'une entreprise a intérêt à tenir compte des points de vue exprimés par les travailleurs lors de l'élaboration des décisions et inversement.

7.1. Importance de la communication

La communication au sein de la SOSUMO, comme partout ailleurs, est d'une grande importance dans la vie relationnelle des différents organes ; elle est le moteur de la bonne marche des activités comme nous le retrouvons dans les propos de nos enquêtés.

Parlant de l'importance de la communication à la SOSUMO, J dit ceci : « *Ibiyago birafasha cane mur'iri shirahamwe ryacu kuko bituma tugira imigenderanire myiza n'aba chefs bacu. Baratubwira ivyo dukora n'uburyo tubikora, hanyuma natwe tukaboneraho akaryo ko kubatura akatubakiye canke tukababaza iyo hari ico tudatahuye. Ego jewe mbona ibiyago bidufasha rwose.* »

Ce qui se traduit comme suit : « *La communication est très importante dans notre entreprise-ci parce qu'elle nous garantit avons de bonnes relations avec nos chefs hiérarchiques. Ces derniers nous disent quoi faire, nous donnent les*

¹ SATIR V., Pour retrouver l'harmonie familiale, Paris, Editions Universitaires, 1986, p. 45.

directives et nous, nous profitons de l'occasion pour exprimer nos doléances ou poser des questions s'il y a une incompréhension. Oui, moi je trouve que la communication nous est beaucoup utile. » Nous remarquons que la communication renforce et améliore les relations socioprofessionnelles. Elle aide aussi à déceler les problèmes qui handicaperaient la bonne marche des activités et qui demandent des efforts supplémentaires dans leur résolution. Donc, les membres d'une organisation doivent impérativement communiquer.

A la SOSUMO, nous avons trouvé que la communication est prépondérante. Normalement, les travailleurs devraient être à jour sur ce qui se fait dans l'entreprise comme le souligne le code du travail en vigueur actuellement qui prescrit ceci : *« Tout travailleur doit être régulièrement informé et consulté soit directement soit par l'intermédiaire de ses représentants sur le fonctionnement et les perspectives de l'entreprise qui l'emploie. Il est incité à améliorer sa production. »*¹ C'est-à-dire que les travailleurs multiplient les efforts dans leur prestation quand ils sont informés. Ainsi, en parlant de la communication, TERRY et FRANKLYN argumentent comme suit : *« Dans son action quotidienne, la direction recourt à la communication régulière, à l'information systématique, à la consultation préalable. Elle diffuse les responsabilités à travers toute l'organisation. Mais pour que la participation souhaitée devienne réelle et vécue, pour que les travailleurs aient conscience à participer à une œuvre collective, il faut qu'ils soient à même de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et qu'ils soient associés plus ou moins directement à la prise des décisions qui les concernent. »*² Au fur et à mesure que les travailleurs sont informés, ils parviennent à comprendre davantage les réalisations de l'entreprise et plus ils sont motivés à maximiser leurs efforts. A cet effet, H souligne l'apport du nouveau directeur quant à la

¹ Ministère du travail et de la sécurité sociale, Code du travail au Burundi, Bujumbura, 1993, p.4.

² TERRY G.R. et FRANKLYN S.G., *op. cit.*, p.33.

communication quand elle s'exprime comme suit « (...) *twese turahurira hamwe muri* assemblée générale ordinaire ou extraordinaire *canke mu ma* départements *naho aba* chefs de service *batugirisha* des réunions *hama bagatanga* des rapports *muri* direction. *Jewe ivyo nari menyereye kubona mu ma* directions *agiye nari nabonye* assemblées générales *zibiri*, direction générale *y'ubu yo mbona ibigirisha* régulièrement *rwose*. »

Cela signifie : « (...) *ensemble, nous nous réunissons en assemblée générale ordinaire ou extraordinaire, ou au niveau des départements, dans les réunions tenues par les chefs de départements qui, à leur tour, transmettent des rapports à la direction. Moi, ce à quoi j'étais habituée avec les directions précédentes, j'en ai vu deux. La nouvelle direction, quant à elle, en fait plusieurs et de façon très régulière.* » En fait, les réunions qui se font aux différents niveaux de la hiérarchie prouvent évidemment que la communication y est une réalité. Des propos tenus par **J** et **H**, nous déduisons que la communication à la SOSUMO est amplement bonne. Les enquêtés font savoir que les réunions se tiennent de façon régulière et ils en sont satisfaits.

7.2. Cadre d'expression entre différents partenaires

A la SOSUMO, il y a des organes à travers lesquels les travailleurs s'expriment. Ils sont appelés organes sociaux. Ce sont le syndicat et le conseil d'entreprise. **H** l'exprime ainsi : « *Ici, il y a deux cadres d'expression : le conseil d'entreprise et le syndicat appelé SYTIS, c'est-à-dire Syndicat des Travailleurs de l'Industrie Sucrière. Les travailleurs s'expriment alors à travers ces organes. En fait, ces organes jouent le rôle d'intermédiaire. Le syndicat a le rôle de recueillir les doléances des travailleurs, de les transmettre aux autorités hiérarchiques et de suivre aussi leur mise en application. L'autorité aussi peut passer par le syndicat si elle a à communiquer aux travailleurs.* »

Il s'avère important de faire remarquer que le SYTIS et le Conseil d'entreprise travaillent ensemble pour l'épanouissement des travailleurs de la SOSUMO en particulier et, par voie de conséquence, pour l'épanouissement de l'entreprise en général. L'idée de C l'exprime mieux en ces termes : « *Ngaha hasanzwe hariho syndicat y'abakozi hakaba na conseil d'entreprise. Mw'ico gihe uwuserukira syndicat n'uwuserukira conseil d'entreprise imbere yuko haba assemblée générale baravugana ibibazo bazoshikiriza bakabaza n'abakozi ivyo biyumvira kuko basanzwe baserukira abakozi.* »

Ce qui veut dire : « *Ici, il y a normalement le syndicat des travailleurs et le conseil d'entreprise. Même avant que l'assemblée générale ne soit tenue, le représentant du syndicat et celui du conseil d'entreprise se mettent ensemble avec les travailleurs qu'ils représentent pour parler des problèmes qui hantent la vie des travailleurs et celle de l'entreprise et recueillir des opinions qui seront émises.* » Nous voyons que les deux organes concourent tous à l'amélioration de la vie de l'entreprise. En plus, ils ont le devoir de lutter pour les intérêts ou les droits des travailleurs. C'est ainsi que VERDIER souligne que « *le statut des syndicats a évolué comme un groupement professionnel, destiné à défendre les intérêts professionnels des adhérents, il est peu à peu devenu un groupe de la profession qui défend l'intérêt d'une collectivité ouvrière, professionnelle ou patronale* ». ¹ A la SOSUMO, le SYTIS est l'un des organes sociaux qui représentent le personnel pour veiller à la sauvegarde des intérêts et droits des travailleurs.

A ce même sujet, D fait le témoignage suivant : « *Nababwiye ko bari batwirukaniye umukozi ariko ubu twarabiganiriye na directeur yaratumereye azomuréhabilita. Biri en cours kandi turavyizeye.* »

Ce qui signifie « *Je vous ai dit qu'on avait renvoyé un de nos collègues mais aujourd'hui, nous nous sommes entretenus à ce sujet avec le directeur et il nous*

¹ VERDIER J.M., cité par WEISS D., in *op. cit.*, p.15.

a promis que le travailleur sera réhabilité dans ses droits. Le processus est en cours et nous en avons l'espoir. »

L'Administrateur Directeur Général de la SOSUMO est ouvert au dialogue chaque fois que les représentants des organes sociaux cherchent à discuter avec lui. Ensuite, nous tenons à souligner que ces organes sociaux collaborent avec la direction. Tels sont les propos de J à ce sujet : « ... *mu misi iheze vyaragomvye kumera nabi ariko ubu bariko baramera nk'ababikemura bije uruhande rumwe. Syndicat irakorana neza n'ubuyobozi, umwe agashikiriza icyumviro ciwe uwundi iciwe. »*

Ce qui veut dire ceci : « ...*Ces derniers jours, ça a failli tourner au vinaigre mais aujourd'hui on est en train de résoudre le problème et réorienter les choses. Le syndicat collabore bien avec la direction, l'un émettant son avis, l'autre le sien. »* Nous trouvons que les deux organes sociaux qui servent de cadre d'expression des travailleurs de la SOSUMO, en collaboration avec leurs membres et la direction sont le garant de la bonne marche des activités.

Aussi, nous avons cherché à savoir si les travailleurs s'expriment librement au sujet de leurs doléances.

7.3. La liberté d'expression

Il s'agissait ici de voir si au cours des réunions de l'entreprise, les autorités laissent aux travailleurs l'occasion de s'exprimer et de façon aisée.

J explique à ce sujet : « ...*iyoye haramutse habaye assemblée générale, ni ukuri umukoresha aratwumviriza tukavuga twisanzuye ata gitsure. »*

Ce qui signifie : « *Quand l'occasion d'une assemblée générale se présente, nous nous exprimons librement sans crainte. Vraiment, l'employeur nous écoute. »*

Cela montre que les travailleurs de la SOSUMO n'ont pas peur d'exprimer leurs doléances au cours des réunions parce qu'ils voient que leur Administrateur Directeur Général est communicatif. En fait, tout dépend des qualités ou valeurs

de l'autorité en place. La direction actuelle favorise la communication, que ce soit entre les travailleurs ou entre ceux-ci et elle-même. La liberté d'expression se fait remarquer aussi entre les représentants des organes sociaux et leurs membres. Ainsi, ces représentants donnent aux membres l'occasion d'exprimer leurs doléances.

Voilà ce qu'en dit J : « *Eeh ! Haragera igihe urwego rwa syndicat ruja inama n'abanywanyi ba syndicat, tukagira ico dutumye umukuru wa syndicat ku mukoresha. (...)* »

Ce qui se traduit comme suit : « *Eeh ! Il y a des moments où le comité du syndicat se met ensemble avec les membres de l'organisation, nous émettons des doléances que le représentant du syndicat transmet à l'employeur (...)* »

C'est un témoignage qui montre que la liberté d'expression existe tant au niveau le plus bas qu'au plus haut. Dans cette optique, DIVERREZ s'adresse aux chefs soucieux de bonnes relations en disant ceci : « *Le chef soucieux d'établir et de maintenir de bonnes relations s'efforcera de créer un double courant d'information : descendant et ascendant.* »¹ La communication qui passe bien est signe de bonnes relations. Les informations qui véhiculent dans tous les sens favorisent la concertation. C'est aussi le point de vue de H qui dit : « *...iyu umukozi afise ikimubakiye, uretse ko hashobora kuba assemblée générale umukozi wese akiyexprima, ivyo navyo biba rimwe rimwe, hari igihe rero umukozi afise akamubakiye aca kuri son chef hiérarchique, hama son chef hiérarchique hari aho asanga agishoboye, atagishoboye aracavanca nawe kuwumuruta, nawe nyene atagishoboye ni gutyo nyene gushika kuri Directeur Général.* »

Ce qui signifie : « *...lorsqu' un employé a un problème, à part qu'il peut y avoir une assemblée générale où chacun s'exprime, ce qui se fait quelquefois, il y a des moments où l'employé qui a un problème passe par son chef hiérarchique. Celui-ci peut le résoudre sinon il l'avance vers son supérieur hiérarchique.*

¹ DIVERREZ J., *op. cit.*, p. 233.

Lorsque, à son tour, celui-ci ne parvient pas à résoudre le problème, il fait de même jusqu'au Directeur Général. »

Nous remarquons que tout employé de la SOSUMO n'a pas de honte ni de crainte d'exprimer sa pensée ou le problème qui le hante. Cela est bon d'autant plus que l'autorité prend connaissance des problèmes qui handicaperaient la bonne marche des activités de son entreprise et, par conséquent, il y fait face. Cela lui permet aussi de déceler, à partir des opinions exprimées, des projets à élaborer. Ainsi, les travailleurs participent, d'une façon ou d'une autre, à l'élaboration de projets de décision.

7.4. Participation des travailleurs à l'élaboration d'un projet de décision

Nous avons voulu voir si les décisions qui sont prises au sein de la SOSUMO sont issues des concertations des différents organes œuvrant dans l'entreprise, c'est-à-dire la capacité du dirigeant à motiver et à rendre les travailleurs capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation dont ils sont membres.

Voici ce que dit C à ce propos : *« (...) les représentants des organes sociaux baratanga leurs avis, bakagira des réclamations écrites, par exemple nko kubijanye na évolution de la carrière. Hama direction ikabahamagara bakavyumvikanako. »*

Ce qui veut dire : *« (...) les représentants des organes sociaux donnent leurs avis, font des réclamations écrites, par exemple sur ce qui est en rapport avec l'évolution de la carrière. Puis la direction les appelle et s'entendent avec elle là-dessus. »*

C'est qu'avec la participation des deux organes sociaux de la SOSUMO, tous les travailleurs sont représentés, parce que les représentants de ces organes sont les élus des travailleurs et transmettent à la direction de l'entreprise les décisions recueillies auprès des travailleurs. De la sorte, ceux-ci contribuent indirectement

à la prise de décision. Un projet élaboré en consensus avec les concernés, a plus de chances d'être appliqué car il émane de la volonté de toutes les parties.

C'est aussi l'avis de H quand elle dit ceci : « *Avec la nouvelle équipe, jewe mbonako le courant passe très bien. Equipe igiye niyo vyari bigoye ko hari ingorane ikomeye gose. Eeh iy'ubu vraiment iravyitaho gose barasocia abakozi n'ikimenyamenya, avec la nouvelle équipe, ama commissions nka yose barasocia les organes sociaux, hama harimwo umu membre wa syndicat n'uwa conseil d'entreprise kugira arabe ivy'abakozi...inyungu z'abakozi.* »

Pour ainsi dire: « *Avec la nouvelle équipe, je vois que le courant passe très bien. Avec l'équipe précédente, c'était difficile, il y avait un problème sérieux, oui, l'actuelle s'en occupe beaucoup. On associe les travailleurs, la preuve en est qu'avec la nouvelle équipe, dans presque toutes les commissions, on associe les organes sociaux, il y a toujours un membre du conseil d'entreprise et celui du syndicat pour voir ce qui concerne les intérêts des travailleurs.* »

H est revenue sur l'association ou la participation des travailleurs, par l'intermédiaire des organes sociaux, à la prise des décisions. Elle souligne aussi l'apport des dirigeants de l'entreprise quant à la collaboration avec tout son personnel, chacun dans ses attributions.

Voici ce que H ajoute : « *Eeh, barasocia les organes sociaux, eeh twebwe amadoléances menshi y'abakozi hari ivyo tuvuga muri direction n'ibindi tucanalisa dans nos organes sociaux notamment le syndicat et le conseil d'entreprise.* »

Ces propos se traduisent ainsi : « *Eeh, on associe les organes sociaux, Eeh, les doléances des travailleurs, il y en a qui sont transmises à la direction et d'autres qui sont canalisées dans les organes sociaux notamment le syndicat et le conseil d'entreprise.* »

H met en évidence l'intérêt porté sur les avis et considérations des travailleurs avant qu'une décision ne soit effective. Elle met en exergue la participation des organes sociaux dans des commissions relatives à la vie de l'organisation.

Donc les travailleurs participent à l'élaboration des projets via leurs représentants syndicaux et ceux du conseil d'entreprise.

7.5. La prise de décision

La prise de décision dans une entreprise est un processus complexe. D'aucuns ne savent pas distinguer la prise de décision de l'élaboration de la décision. Nous avons vu que l'élaboration de la décision est collective parce que le dirigeant réunit les commissions, collecte les informations et prépare avec d'autres la décision. Pour la prise de décision, le décideur, en fonction des informations recueillies et de la préparation de ces informations, est le seul qui prend la décision et engage sa responsabilité, c'est-à-dire qu'après avoir pesé toutes les conséquences que produira la décision, il évalue les avantages de chacune des conséquences et prend la responsabilité de choisir la décision qui mènera au résultat escompté.

Nous avons cherché à savoir ce qu'il en est à la SOSUMO. Voilà les propos tels que nos enquêtés les avancent. A propos de la prise de décision, J révèle ceci : « *Iyo bamaze kuziga bari hamwe n'abaduserukira, muri syndicat na conseil d'entreprise, umukoresha araheza akaba ari we afata ingingo ya nyuma.* »

J veut signifier que : « *Lorsque les décisions ont été discutées avec nos représentants au niveau du syndicat et du conseil d'entreprise, l'employeur finit lui seul par prendre la décision finale.* » Ceci signifie que c'est l'employeur qui a la latitude de prendre une décision, mais une décision qui n'est pas parachutée comme nous le voyons à travers les propos de J. Elle est prise après recueil d'informations pertinentes auprès de ceux qui seront concernées par la décision; donc les travailleurs. C'est d'ailleurs ce qui la rend acceptable sinon elle peut

être mal accueillie et conduire à des révoltes ou à l'indifférence chez les travailleurs.

Pourtant, H fait savoir que toutes les décisions ne sont pas nécessairement prises par le directeur général. Il y en a qui sont prises par les directeurs des départements si nécessité il y a. Suivons-le : « *Il y a des décisions importantes qui sont prises par l'Administrateur Directeur Général en consultation avec les représentants des travailleurs ou sur base des idées recueillies pendant l'assemblée générale. Il y a aussi des décisions qui sont prises au niveau des départements. Un des directeurs peut alors prendre une décision pour améliorer son système de travail...* » Ceci signifie que l'Administrateur Directeur Général admet que ses subalternes ou collaborateurs puissent prendre des décisions tendant à améliorer les services offerts dans leurs départements car, ce sont eux qui les suivent de près. Ce sont des ambassadeurs dans différents services d'autant plus que le Directeur Général, à lui seul ne peut pas couvrir tous les services dans les moindres détails. C'est la décentralisation du pouvoir, chose aussi importante dans la gestion d'une entreprise. C'est finalement la caractéristique d'un bon *leader*. A ce sujet, MUCCHIELLI suggère que « *le manager, conscient de la valorisation d'autrui et attentif aux personnes :*

-donne à ses subordonnés des tâches où ils ont le sentiment d'actualiser un potentiel personnel, de s'accomplir, de se mesurer réellement dans et par leur tâche,

-donne à ses subordonnés des tâches ayant une unité, un sens et un contexte (information sur le tout),

-fait de la formation,

-veille aux promotions internes fondées sur la valeur personnelle,

-fait participer, associe, consulte, délègue l'autorité ». ¹ Ici, il s'agit d'un besoin de considération ou de valorisation qui fait que le travailleur se reconnaît comme valable, se sent responsable de quelque chose ou avoir une possibilité de promotion. Une fois que ces besoins sont satisfaits, le travailleur éprouve de la joie, le dynamisme et la motivation au travail.

En résumé, nous avons trouvé que l'Administrateur Directeur Général de la SOSUMO est toujours prêt à communiquer avec les travailleurs. Il a l'esprit ouvert, il accueille avec compréhension les idées et les actions des autres, bref il pousse les travailleurs à donner le meilleur d'eux-mêmes. Pour DAI, « *les dirigeants qui réussissent sont ceux qui voient les autres comme étant des amis et non des serviteurs. Dans leurs rapports avec ces derniers, ces dirigeants ont un esprit d'ouverture et d'humilité.* » ² Autrement dit, ce leader reconnaît que chacun a sa contribution à apporter dans l'effort commun, ce qui permet une mise en application facile.

¹ MUCCHIELLI R., *op. cit.*, p.68.

² D.A.I., *op.cit.*, p.28.

CHAPITRE VIII : MISE EN APPLICATION DES DECISIONS ET PERSPECTIVES D'AMELIORATION DU LEADERSHIP

Considérant ces différents propos tenus par nos enquêtés, nous nous sommes permis d'affirmer que les travailleurs de la SOSUMO contribuent véritablement à la prise de décision. La mise en application des décisions est conséquente de la manière dont celles-ci sont prises. Ceci implique l'ambiance dans laquelle les travailleurs exécutent ces décisions.

8.1. La mise en application des décisions

Pour qu'il y ait exécution effective d'une décision, il faut que celle-ci soit prise efficacement. Par ailleurs, la décision reste une intention tant qu'elle n'a pas été exécutée et qu'elle n'est pas encore devenue une réalité.

A ce sujet, J dit ceci : « *Iy'izo ngingo twazihurijeko twese n'umukoresha, abakozi tukavyumva kw'ari ingingo zitworohereza, ni ukuri zirashigwa mu ngiro, tukabikora twisunze ivyo twebwe nyene twiyemeje n'ivy'abakoresha badusaba.* »

Ce qui veut dire : « *Si ces décisions résultent du consentement entre nous et l'employeur, et convaincus que ces décisions nous sont favorables, elles sont vraiment exécutées. Nous le faisons conformément à ce que nous nous sommes engagés nous-mêmes et à ce que l'employeur nous demande de faire.* »

Ici, J souligne que les décisions consensuelles sont aisément et valablement exécutées tandis que celles qui sont dictées sont réalisées avec contraintes. Le *leader* qui favorise la participation des travailleurs à la prise des décisions fait que ces derniers soient efficaces, ce qui augmente leur moral lors de la mise en application. L'exécution efficace des décisions est fonction de la manière dont le *leader* se comporte quant à la considération des autres et leur association dans la

gestion de l'organisation. Nous avons vu que les travailleurs de la SOSUMO sont satisfaits de la façon dont les décisions sont prises mais cela ne suffit pas. A notre avis, il faut, non seulement que les décisions soient prises, mais aussi qu'elles soient exécutées de la façon la plus satisfaisante possible. A cet effet, DUNCAN avance que « *décider efficacement, c'est incorporer l'exécution dans la décision elle-même et faire participer d'une manière générale extensive à la prise de décision tous ceux qui sont affectés par cette décision.* »¹ La satisfaction doit être partagée, c'est-à-dire qu'il doit y avoir satisfaction tant du côté du dirigeant que du côté du personnel.

C'est aussi l'avis de H : « En principe, *ngaha ubu* pour le moment, *ama* décisions *yose mu kuyafata*, *baraconsulta* les organes sociaux. *Nico gituma* la mise en application est facile *kandi usanga abakozi bari* satisfaits. »

Ceci se traduit comme suit : « *En principe, ici, en ce moment, toutes les décisions, pour être prises, on consulte les organes sociaux, raison pour laquelle la mise en application est facile et on trouve que les travailleurs sont satisfaits.* » H revient sur la consultation des représentants des organes sociaux dans la prise de décision, ce qui facilite la mise en application parce que les travailleurs sont conscients de ce qu'ils font. En plus, ils sont motivés par le vif désir d'atteindre le but ultime visé par la décision prise avec leur vive participation.

En fait, si la décision est prise par le groupe, elle a plus de chance d'être exécutée de façon satisfaisante. C'est ce que souligne LE MAITOUR de cette manière : « *Si la décision est prise par le groupe tout entier, elle aura beaucoup de chances d'être exécutée valablement. Chacun aura probablement conscience dans le groupe d'avoir pris la décision, d'avoir participé activement, personnellement, complètement, à la décision toute entière.* »²

¹ DUNCAN J., *Essentials of management*, traduit par Renaud J. Beckenham, Dryden Press, 1975, p.81.

² LE MAITOUR L.M., *La vie et les services humains dans l'entreprise*, Paris, Edition d'organisation, 1967, p.227.

La décision est ici l'affaire de tout un chacun. De la sorte, chacun y cherche la satisfaction personnelle en ce sens qu'il a participé à son élaboration. C'est un besoin pour les travailleurs d'être associé dans la prise de décisions concernant l'entreprise. Donc, la participation des travailleurs à la prise de décisions est déterminante pour leur mise en application. Cette participation facilite la compréhension et celle-ci facilite à son tour, l'exécution. Il s'avère indispensable de souligner que tout cela est le résultat de la communication, clé du succès de toute organisation.

Néanmoins, nous tenons à signifier que tout n'est pas rose. Les travailleurs ne peuvent pas obtenir tout ce qu'ils réclament, comme H nous en fait une nuance en disant : « *Nk'ubu abakozi bama bafise ama doléances, bakaréclama bamwe bati, dukeneye ama primes aya n'aya, muga vyose c'est lié n'ubukene buhari, ugasanga hariho ibitagiye mu ngiro kuko hasabwa vyinshi(...) nibaza ko dutanga vyinshi, ariko ntidushobora kuronka vyose, ivyo birumvikana.* »

Ceci veut dire : « *Par exemple, les travailleurs ont toujours des doléances, ils réclament en disant qu'ils ont besoin de telles ou telles primes, mais tout est lié à la pauvreté actuelle, il peut arriver qu'il y ait ce qui n'est pas mis en application car nous demandons plus(...) je pense que nous donnons plus, mais nous ne pouvons pas tout avoir, cela se comprend.* » Ceci veut dire que toutes les réclamations n'ont pas de réponses favorables. Il y a une partie qui est acceptée et une autre qui peut être rejetée ou mise sur la liste d'attente, ce qui est normal en matière d'administration.

8.2. Le type de *leadership* en présence

De façon générale, nous avons trouvé que les travailleurs de la SOSUMO apprécient positivement le *leadership* de leur administration. Nos

enquêtés ont exprimé leurs sentiments de satisfaction quant au *leadership* régnant dans leur entreprise. C'est notamment le point de **H** quand elle dit ce qui suit : « En principe, *iyi direction ni nshasha mugabo ubu leadership ni sawa*. On est satisfait à quatre vingt dix pour cent. »

Ceci se traduit comme suit : « *En principe, cette direction est nouvelle, mais maintenant, le leadership est vraiment bon. On est satisfait à quatre vingt dix pour cent.* »

Le niveau de satisfaction de quatre vingt dix pourcent quant au *leadership* de l'ADG qui est nouveau dans une entreprise est très louable. **H** continue dans le même sens en disant : « *Aduha umwizero, ni mushasha ariko umwanya mutoyi bakoze nka jewe nkora muri finance, ndabona ko bamaze kureleva ibitari bike. Baduha umwizero, ni co jewe nokubwira personnellement. Eeh, kuko urabona imyaka ine si mike, abandonije gutya bizoba bimeze neza cane.* »

Ce qui veut dire : « *Il nous donne l'espoir. Il est nouveau mais le peu de temps qu'il travaille, par exemple, moi qui travaille dans le département financier, je vois qu'il a déjà relevé pas mal de choses. Il donne l'espoir, c'est ce que je peux te dire personnellement. Eeh, parce que, tu vois, quatre ans sont suffisants, s'il continue ainsi, les choses seront excellentes.* » **H** admire aussi les réalisations de la direction pendant peu de temps qu'elle vient de passer dans l'entreprise. C'est un indicateur d'un bon *leadership* et cela inspire confiance d'une amélioration au cours des quatre ans que dure chaque mandat. Un bon *leadership* est celui qui est capable de conduire l'organisation entière vers l'épanouissement intégral.

C quant à elle, revient sur un autre aspect du *leadership* qu'est la communication. Elle dit : « ... *kuva aho turonkeye uyu mu Directeur wacu ahari ubu, turashikiriza ibitugoye nko muri assemblée générale kuko ziraba kenshi.* »

Cela veut dire : « ... *depuis que nous avons notre Directeur actuel, nous émettons nos doléances par exemple au niveau de l'assemblée générale car elles sont tenues maintes fois.* »

C montre que l'Administrateur Directeur Général de la SOSUMO est communicatif, compréhensif et surtout ouvert au dialogue avec les travailleurs. La communication est un aspect très important en ce qui concerne le *leadership*. Elle détermine le type du *leadership* en exercice. Là où il n'y a pas de concertation, chacun se cramponne sur sa position, se montre indifférent et souvent il y a naissance de révoltes parce que seul le dirigeant a la parole et le monopole de la prise des décisions. C'est la caractéristique du *leadership* autoritaire. Mais, nous avons remarqué que ce n'est pas le cas à la SOSUMO.

D fait, lui aussi, son appréciation du *leadership* de l'administration de leur entreprise. Il dit ceci « Le *leadership* est plutôt démocratique. *Igituma n'uko la communication passe entre le personnel et la direction. La direction yararetse le personnel irinjira muri contrôle y'ubuzima bw'ishirahamwe.* »

Ce qui se traduit ainsi : « Le *leadership* est plutôt démocratique. La raison est que la communication passe entre le personnel et la direction. Celle-ci a laissé le personnel suivre de près la vie de l'entreprise et l'organisation. »

D revient aussi, à la manière de C, sur la communication et la collaboration qui caractérisent l'ADG de l'entreprise. Il sait que toute la machine ne peut pas tourner avec ses efforts seulement, comme le dit BROWN, ici : « Ignorer le facteur humain de l'industrie, c'est manquer d'humanité, mais aussi une marque d'incompétence grossière dans le domaine technique de l'industrie. »¹ Le succès de l'organisation est le résultat des efforts conjugués de tous les organes qui la constituent car, l'union fait la force, dit-on. Donc, un bon *leader* est celui qui est capable d'amener les autres à contribuer au plein succès de l'organisation dont il est membre. Nous le retrouvons dans la définition même du *leadership* à savoir : « la capacité d'un individu à influencer, à motiver et à rendre les autres

¹ BROWN J.A.C., Psychologie sociale de l'industrie, Paris, Edition de l'EPI, 1961, p.234.

capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres. »¹

Dans le cas d'espèce, nous avons trouvé que l'ADG de la SOSUMO, amène les travailleurs, chacun à son niveau et dans ses attributions, à apporter sa part dans l'amélioration du service dont il est membre et partant, de l'entreprise en général.

8.3. Perspectives d'amélioration du *leadership* à la SOSUMO

Les chapitres qui précèdent ont montré que le *leadership* en exercice est démocratique, ce qui reste c'est de l'encourager pour continuer à aller de l'avant. Néanmoins, nous ne nous bornons pas uniquement sur l'aspect sociologique mais aussi il s'avère nécessaire de se pencher sur le volet économique de l'entreprise, car un bon *leader* prévoit ce qu'il fera dans l'avenir pour faire améliorer son *leadership*. Dans cette optique, les travailleurs de la SOSUMO émettent des recommandations allant dans le sens de faire accroître le rendement et, partant, élever leur bien-être et la prospérité de l'entreprise, du pays et de la sous- région. C'est ce que révèle M en disant : « *Nous envisageons accroître la capacité maximale de l'usine qui s'élève actuellement à vingt-deux mille tonnes de sucre en réhabilitant l'outil de production industriel et en améliorant la conduite de la culture de la canne. »* Comme l'outillage industriel actuel est adapté à une capacité bien connue alors que la demande locale n'est plus satisfaite, il s'avère indispensable de le réhabiliter. Mais il ne suffit pas de réhabiliter l'équipement industriel, il est aussi important de chercher à améliorer la quantité de la canne à sucre en étendant le domaine cultivable. Ceci conduit à une meilleure production qui fera succès au *leader* en exercice.

¹ [http : //fr.wikipedia.org//](http://fr.wikipedia.org//) DELA MAIRE R., 04/01/2011, 10heures 13minutes.

Cependant, **J** quant à lui, se focalise sur les intérêts du travailleur. Suivons ses propos : « *Igihambaye kuri twebwe abakozi ni uk'umwimbu ubaye mwiza twoharonkera akoyokwe natwe, imishahara ikaduga kuk'umukozi aberwa n'impembo. Ico kiratuma abakozi bakora bagononokewe.* »

Ce qui veut dire : « *L'important pour nous les travailleurs, c'est que quand la production augmente, il faut que nous en bénéficions nous aussi à travers l'augmentation des salaires, car tout travailleur est motivé par une récompense. Ceci fait que les travailleurs sont dynamiques et productifs.* » Donc le *leader* est appelé à revoir la question des salaires pour la soumettre à qui de droit ou la résoudre lui-même au cas où il en serait compétent. Un bon *leader* doit être capable de défendre les intérêts des membres de l'entreprise quand ils sont fondés ou les satisfaire lui-même autant qu'il le peut.

En plus, pour les travailleurs, il faut évoluer avec le temps et avec le progrès de l'entreprise quant à la révision à la hausse des salaires. A ce sujet, **H** semble rejoindre l'idée de **J** quand elle dit ceci : « *Urabona ubu hari ubukene, usanga rero abakozi baguma baréclama kwongerwa. (...) Urumva rero ni nk'ivyo bibazo vy'ubukene n'iki, les avantages z'abakozi quoi, nk'ivyo nivyo bikwiye kuzaza neza dans l'avenir, sinon baragerageza.* »

Pour signifier « *Tu vois maintenant, il y a la pauvreté, les travailleurs réclament toujours l'augmentation des salaires. (...) Tu comprends donc, c'est de telles questions liées à la pauvreté, tout ça, les avantages des travailleurs quoi, de telles questions devraient être prioritaires dans l'avenir, sinon ils essaient.* »

Ceci implique que l'employeur soit interpellé pour qu'il ait le souci pour les avantages des travailleurs. En outre, pour ce qui est des perspectives, **H** non seulement émet des propositions mais aussi éprouve de l'angoisse quant à la privatisation en suspicion. Elle le souligne en ces termes : « *Nk'ubu par exemple bavuga ngo SOSUMO bagiye kuyiprivatiza kuko no muma discours biravugwa, urabona no hanze biravugwa, nk'ubu doléance iri en cours y'abakozi ni*

ukutugirira plan social nziza. Baravuga ko ivyo bintu biriko birategurwa bavuga ko ducisha ibiganiro mu ma organes sociaux nyene comme ça bageze kuzogira une commission bazobitene en considération »

Ce qui signifie : « *Maintenant par exemple, on dit que la SOSUMO va être privatisée, car cela se dit à travers les discours, tu vois, même à l'extérieur, cela se dit, maintenant, la doléance qui est en cours pour les travailleurs, c'est de nous faire un bon plan social. On dit que ce dossier est en cours de préparation, on nous exhorte à canaliser nos doléances à travers les organes sociaux ; comme ça une fois la commission mise sur pied, elle en tiendrait compte.* » L'enquêtée semble ne pas savoir sur quel pied danser par le fait que d'un côté elle a peur de la privatisation de la SOSUMO et est désespérée ; d'un autre côté, elle a de l'espoir, car les travailleurs sont associés dans la gestion et elle espère qu'ils pourraient contribuer au plan social qui les avantagerait. Au sujet de la responsabilité sociale des entreprises, MUCCHIELLI dit que « *l'entreprise est un facteur de changement social et de changement de l'environnement. Ceci entraîne une révision complète des objectifs :*

-à l'intérieur : l'organisation des informations ascendantes concernant les aspects humains et sociaux, réorganisation des services du personnel, changement des stimulants et du système de sanction, institution d'un contrôle des activités sociales d'une entreprise, ...

-au niveau de la politique générale de l'entreprise : régulation et réduction des objectifs économiques jugés d'après leur compatibilité avec les nouveaux objectifs sociaux, programme spécial élargissant les systèmes habituels de mesures des performances et les critères de promotion, etc. »¹ Il s'agit des changements qui sont sous formes des avantages en faveur des travailleurs ou qui vont dans le sens d'une promotion.

¹ MUCCHIELLI R., *loc. cit.*,

Cependant, les travailleurs avancent que les perspectives telles qu'ils les souhaitent seront atteintes progressivement. C'est ce que rapporte M comme suit : « *Nous espérons augmenter progressivement la production de la canne à sucre et du sucre pour atteindre une production de cinquante mille tonnes de sucre après la réhabilitation et l'extension de la SOSUMO.* » A ce sujet, M nous indique que les études du projet d'extension sont terminées, la SOSUMO est au stade de la recherche des financements.

En définitive, nous avons déjà vu que le *leadership* de la SOSUMO est libéral, coopératif, communicatif, participatif, bref démocratique, ce qui reste c'est de renforcer ce qu'il y a. En plus, il est important de rappeler que les perspectives d'amélioration du *leadership* dans l'entreprise vont dans le sens d'améliorer la santé économique de la SOSUMO.

CONCLUSION GENERALE ET SUGGESTIONS

Conclusion générale

Notre travail avait pour objectif d'explorer le type de *leadership* qui sous-tend l'administration de l'entreprise publique, SOSUMO. Le concept de « *leadership* » s'étant révélé comme déterminant, il nous a alors intéressés pour connaître davantage comment il se présente au niveau des services publics.

Après avoir introduit, justifié et délimité notre sujet d'investigation, nous avons subdivisé le travail en deux grandes parties essentielles. La première partie de notre travail a porté sur les fondements théoriques et méthodologiques de la recherche. Ce cheminement est démontré à travers quatre chapitres qui cadrent bien avec le sujet. Au sujet de l'élucidation des concepts-clés, nous avons éclairé nos lecteurs quant au sens dans lequel nous avons voulu prendre les mots-clés. Il s'agissait d'un aperçu général sur le *leadership*. Nous avons montré en quoi le *leadership* est une nécessité dans l'organisation en général et dans un service public en particulier, avec ses attributions et limites. Nous avons, enfin, pu mettre en exergue les différents types de *leadership* qui peuvent se développer dans un service public. Concernant les considérations générales sur le *leadership*, nous avons montré que le *leadership* est d'une importance capitale dans le groupe. Le *leader* émerge du groupe selon la valeur reconnue en sa personne de pouvoir faire avancer le groupe ; il a plusieurs fonctions qui tournent toutes autour de l'organisation du groupe. Pour y parvenir, il doit s'adapter à chaque situation.

Il s'avère indispensable de souligner qu'aucun style de *leadership* n'est adapté à tous les contextes, il doit être adapté au caractère, au contexte, et à l'expérience de l'individu dans une situation donnée. Nous avons noté que chacun de ces

entraîner. Autrement dit, les réactions des subordonnés varient en fonction de l'autorité du *leader* en exercice. Enfin, nous avons énoncé la problématique et la méthodologie de la recherche. Cela a été donc le moment de circonscrire la problématique de la recherche, formuler les objectifs et d'indiquer la méthodologie que nous avons mise en œuvre.

La deuxième partie consistait à mettre en évidence la répartition du travail au sein de l'entreprise, à étudier la communication existante et le processus de prise de décision y relatif et, enfin, à saisir l'ambiance de travail et à dégager les perspectives d'amélioration du *leadership*.

S'agissant de la répartition des tâches, nous avons pu *mettre en évidence le rôle dévolu à chaque catégorie de travailleurs dans l'entreprise*. En effet, le travail est subdivisé en services et en tâches bien précis, selon les catégories des travailleurs, c'est-à-dire les cadres, les collaborateurs et les exécutants. Il s'agit donc d'une division technique des tâches qui est l'un des signes d'une bonne organisation. Les tâches de l'Administrateur Directeur Général vont dans le sens de la coordination des activités et la résolution de toutes les difficultés éprouvées par les travailleurs dans l'optique de réaliser les buts collectifs. Il est aussi chargé du suivi-évaluation des activités dans le strict respect des autres en les encourageant à travailler. Il associe les autres dès la conception des projets, les consulte, et de là, les influence à donner le mieux d'eux-mêmes pour produire plus.

Les collaborateurs qui sont des responsables de services sont chargés de faire exécuter le travail à la base de la hiérarchie. Ils appuient l'Administrateur Directeur Général quand il est dans la voie tracée par les objectifs fixés dorénavant et en accord avec le personnel. Ils le conseillent quand il dévie par rapport à ces objectifs. Mais aussi, ils sont là pour écouter les doléances des

agents et les aider à trouver des solutions ou les acheminer au plus haut niveau de la hiérarchie.

Quant aux agents d'exécution, ils sont constitués par des contractuels et des manœuvres pour la compagnie-canne à sucre. Les tâches qui incombent à ces agents sont diverses parce que, eux aussi, sont nombreux et répartis en plusieurs services selon leur domaine d'intervention. Ceux-ci ont des rôles complémentaires. De là, nous avons pu cerner les tâches qui reviennent à chacune des catégories œuvrant dans l'entreprise. Ce qui nous a amenés à conclure que notre objectif a été atteint.

Quant à l'objectif spécifique qui consistait à *cerner la façon dont la communication passe à l'intérieur de l'entreprise et à montrer le processus de la participation des travailleurs à la prise des décisions*, nous avons constaté qu'à la SOSUMO, il y a la communication écrite qui passe par des affichages et la communication verbale qui se fait par des entretiens, des réunions de service, des assemblées générales, des consultations avec les représentants des travailleurs à travers les organes sociaux notamment le syndicat et le conseil d'entreprise. Les travailleurs de la SOSUMO s'expriment en grande partie à travers ces organes et ont révélé qu'ils n'ont aucune crainte de s'exprimer aisément. Leur *leadership* est caractérisé par un esprit ouvert au dialogue, la collaboration, l'association des autres dans la gestion de l'entreprise. Cela fait que l'information nécessaire atteigne tous les travailleurs et les rend efficaces.

Quant au processus de la participation des travailleurs à la prise des décisions, nous avons trouvé que les travailleurs sont associés depuis la conception des projets jusqu'à leur exécution. Les enquêtés ont révélé que les représentants des travailleurs sont nommés dans différentes commissions pour être au courant des choses les plus importantes et défendre leurs intérêts. Lors des réunions des travailleurs tenues par leurs représentants au niveau des

organes sociaux qui sont le SYTIS et le conseil d'entreprise, ces derniers sont mis au courant de ce qui est en train de se réaliser et apportent leur contribution. A la SOSUMO, les suggestions des travailleurs sont tenues en considération et les décisions s'y réfèrent. Donc, quand la décision est prise, les travailleurs s'en approprient parce qu'ils ont été associés. Cette attitude démocratique de l'administration augmente le moral des travailleurs, les motive et accroît leur participation. Elle est source de tout succès en matière d'organisation. Cet objectif a été également atteint.

S'agissant de l'objectif spécifique relatif à *l'ambiance dans laquelle les travailleurs exécutent les décisions* et aux *perspectives d'amélioration du leadership dans l'entreprise*, nous avons constaté que les décisions librement consenties sont aisément exécutées. Comme la décision est ici l'affaire de tout un chacun, les travailleurs l'exécutent dans un climat de compréhension, de spontanéité, d'aisance et la satisfaction s'en suit. Le climat d'entente qui règne à la SOSUMO entraîne la solidarité entre les travailleurs et favorise, par voie de conséquence, le travail en synergie et la bonne production. Cette entente crée donc chez les travailleurs un climat de confiance, d'espoir, de stabilité et de sécurité. Il s'agit enfin de compte d'un climat de grande cohésion sociale entre tous les partenaires de la SOSUMO et qui facilite la pratique du travail.

En ce qui est des *perspectives d'amélioration du leadership*, tout ce qui précède relève des caractéristiques d'un *leadership* démocratique. En effet, la SOSUMO, au moment de l'enquête, connaît un commandement libéral, coopératif, participatif, donc démocratique. Il ne reste qu'à renforcer ce qu'il y a déjà et à améliorer la santé économique de la SOSUMO. Ceci a pour effet le bien-être individuel, l'épanouissement corrélatif et la conscience collective qui constitue la force humaine. Donc, notre objectif général qui visait à *Explorer le type de leadership qui sous tend l'administration d'un service public qu'est la*

SOSUMO a été atteint et les résultats de notre étude prouvent à suffisance que le *leadership* à la *SOSUMO* comme service public, est de type démocratique.

Cependant, selon les travailleurs de la *SOSUMO*, l'entreprise a connu auparavant un *leadership* autocratique et à ce moment, il était sur le point de fermer ses portes. Actuellement, la situation financière est satisfaisante et nous en déduisons qu'un changement positif a été possible. A ce sujet, selon Georges S., à une échelle plus large ; « *un autre monde est possible si nous identifions les acteurs(...), un autre monde est possible, nous y arriverons si nous faisons participer tout le monde et forgeons des alliances.* »¹ Il suffit d'associer les partenaires dans la gestion d'une organisation pour aboutir au succès car dit-on : « L'union fait la force. » Il faut que les dirigeants comprennent que chacun des partenaires a sa part à apporter dans l'effort commun. Les dirigeants ne peuvent pas, à eux seuls, combler tous les besoins en personnel de l'entreprise. Ils ont besoin d'être assistés dans tout ce qu'ils font.

Toutefois, la *SOSUMO* n'évolue pas dans un système clos, le risque serait que son *leadership* pourrait être influencé par celui qui règne dans tout l'ensemble du territoire.

Enfin, nous ne prétendons pas avoir épuisé tous les aspects du sujet dans le présent travail. Il ne revêt donc pas un caractère exhaustif car nous n'avons exploré que le type de *leadership* dans un service public. De même, nous nous sommes limités uniquement aux travailleurs de la *SOSUMO*. Pour ce faire, nos conclusions ne sont pas forcément applicables à tous les services publics. Cette étude ouvre les portes à de nouvelles recherches. C'est pour cette raison que nous proposons à d'autres chercheurs qui seraient intéressés par les relations humaines dans un milieu de travail d'explorer d'autres thématiques par exemple

¹ Georges S., *Un autre monde est possible*, Paris, Fayard, 2008, p.183.

« L'étude de l'impact du style de leadership sur le rendement dans une institution étatique »

Suggestions

Avant de clore ce travail, nous aimerions émettre quelques suggestions :

Au Gouvernement, nous demanderions de :

- ❖ Confier les responsabilités aux hommes et femmes intègres : Le souhait ici est que les postes techniques soient occupés par des techniciens méritant, c'est-à-dire les hommes ou femmes qu'il faut à la place qu'il faut. Il est important de considérer le mérite et la compétence au détriment du favoritisme et militantisme dans les nominations des chefs d'entreprise.
- ❖ Emettre des critères de sélection comme la considération des grades académiques, la passation des tests d'évaluation, la considération des cursus académiques pour la nature des postes à distribuer.
- ❖ Ne pas s'ingérer dans la gestion des entreprises publiques : Il faut que le dirigeant d'un service public soit libre et indépendant dans ses actions de gestion de l'institution.

Aux dirigeants des entreprises, nous suggérerions de :

- ❖ Privilégier le dialogue : Le dialogue est source d'entente et de collaboration. C'est un outil très indispensable auquel le leader est appelé à attacher une importance. Du dialogue, l'autorité parvient à avoir des idées constructives qui font avancer l'entreprise. Le leader démocrate favorise le dialogue pour faire face aux différents problèmes qui hantent l'institution.

- ❖ Favoriser la transparence au niveau de la gestion : Les dirigeants sont interpellés à associer les partenaires chaque fois de besoin dans la gestion de l'entreprise en mettant sur place des commissions d'analyse constituées par tous les partenaires
- ❖ Etre justes et flexibles envers les travailleurs : L'employeur doit être correct, clair et juste. Il est appelé aussi à être souple, à écouter et accepter d'être complété par les autres. Un bon manager considère les avis et considération des autres comme partenaires.
- ❖ Prendre des décisions concertées : Le leader doit échanger les points de vue avec les autres collaborateurs sur un projet de décision avant qu'il ne soit décision. Le chef est appelé à faire participer les travailleurs à la prise de décision pour que, eux aussi s'en approprient.

Aux travailleurs, nous suggérerions de :

- ❖ Soumettre des avis et doléances à la direction pour la bonne marche de l'institution : La contribution des travailleurs consiste en la soumission des points de vu et des doléances au chef hiérarchique pour que ce dernier s'y réfère pour l'organisation du service.
- ❖ Respecter et avoir confiance en l'autorité : Le respect de l'autorité implique l'acceptation de cette dernière et la confiance en résulte.

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages

1. AEBISCHER V. et OBERLE D., Le groupe en psychologie sociale, Paris, Dunod, 1999.
2. AUBERT N. et al. in Management : aspects humains et organisationnels, Paris, P.U.F., 1990.
3. BOUDON R., Les méthodes en sociologie, Paris, P.U.F., 1969.
4. BROWNE C.J. et COHN T.S., Chefs et meneurs, Paris, P.U.F., 1963.
5. CHAUCHARD J.L., Précis de gestion du personnel et des ressources humaines, Paris, Editions d'Organisation, 1987.
6. DE BRUYNE P., Esquisse d'une théorie de l'administration, Louvain, Librairie Universitaire, 1963.
7. DIVERREZ J., Politique et techniques de direction du personnel, Paris, Entreprise moderne d'Édition, 1972.
8. DUNCAN J., Essentials of management, Beckenham, Dryden Press, 1975.
9. DURKHEIM E., De la division du travail social, Paris, P.U.F., 1978.
10. FESTINGER L. et KATZ D., Les méthodes de recherche dans les sciences sociales, Paris, P.U.F., 1974.
11. Georges S., Un autre monde est possible, Paris, Fayard, 2008.
12. HERSEY P., Le leader situationnel, Paris, Edition d'Organisation, 1989.
13. LAGACHE D., L'unité de la psychologie, Paris, P.U.F., 1979.
14. LAKHADAR S., Gestion des ressources humaines, Québec, Edition LINC, 1992.
15. LE MAITOUR L.M., La vie et les services humains dans l'entreprise, Paris, Edition d'organisation, 1967.

16. LEON A., Manuel de psychopédagogie expérimentale, Paris, P.U.F., 1973.
17. LUFT J., Introduction à la dynamique de groupe, Toulouse, Privat, 1968.
18. MAIER N.R.F., La psychologie dans l'industrie, V1, Londres, Presses de Gérard, 1979.
19. MAYER R. et OUELLET A., Méthode de recherche pour les intervenants sociaux, Québec, Gaëtan Morin, 1994.
20. Mc GREGOR D., La dimension humaine de l'entreprise, Paris, Gauthiers-Villars, 1970.
21. MEISTER A., La participation dans les associations, Paris, Editions Ouvrières, 1974.
22. MENDEL G., Pour décoloniser l'enfant, Sociopsychanalyse de l'autorité, Paris, Payot, 1979.
23. MUCCHIELLI R., Psychologie de la relation d'autorité, Paris, E.S.F., 1979.
24. NOVELLI P.N., Un séminaire sur la recherche qualitative, Washington, Recherches en Sciences sociales, 1986.
25. PAICHELER G., Psychologie des influences sociales : contraindre, convaincre, persuader, Paris, Delachaux et Nieslé, 1985.
26. PONGERE P., Les méthodes en sciences sociales, Paris, Dalloz, 1971.
27. SATIR V., Pour retrouver l'harmonie familiale, Paris, Editions Universitaires, 1986.
28. STEPHEN R., Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent, New York, First Business, 1996.
29. TERRY G.R. et FRANKLYN S. G., Les principes de management, Paris, Economica, 1985.
30. WEISS D., Les relations industrielles, Paris, Editions Sirey, 1980.

II. Dictionnaires

1. BERNARD Y., COLLI J.C., LEWNDOWSKI D., Dictionnaire économique et financier, Paris, Seuil, 1975.
2. BIROU A., Vocabulaire pratique des sciences sociales, Paris, Editions Ouvrières, 1966.
3. DORON R. et PAROT F., Dictionnaire de psychologie, Paris, P.U.F., 1991.
4. LAUZEL P., Lexique de la gestion, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1970.

III. Mémoires

1. HAKIZIMANA J.M., Le type de leadership et son incidence sur les relations socioprofessionnelles entre le Directeur et ses enseignants : point de vue des enseignants du secondaire de la mairie de Bujumbura, Mémoire inédit, Bujumbura, U.B., F.P.S.E., 2010.

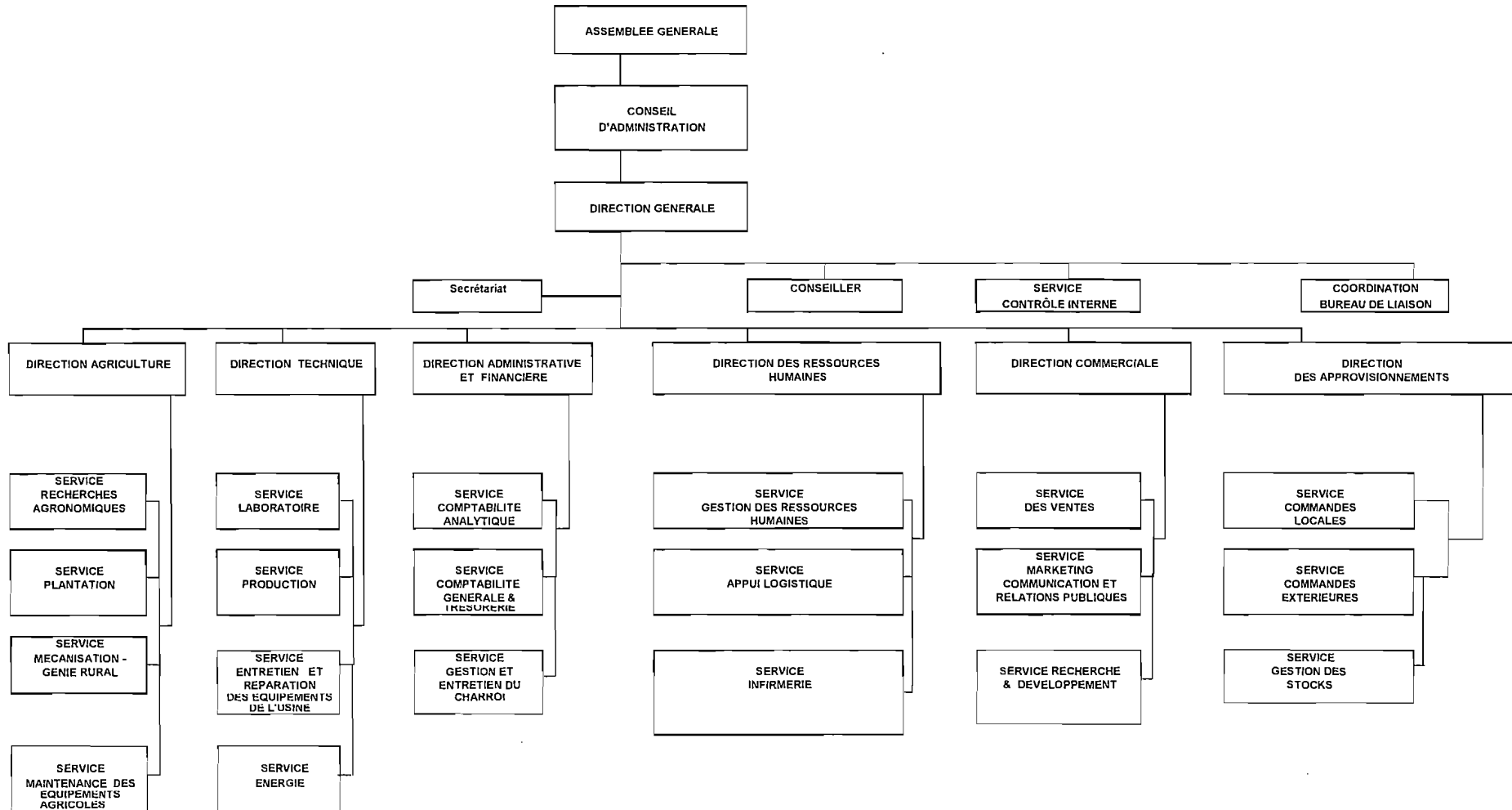
IV. Autres documents et sites web

1. D.A.I., Leadership, rendre productive la force humaine, info @daintl.org
2. NTIRANDEKURA A., Dynamique de groupes, Cours inédit, U.B., F.P.S.E., 1^{ères} Licences, A.A. 2005-2006.
3. http://fr.wikipédia.org/wiki/méthodes_qualitatives//, MUCCHIELLI A., le 3/12/2010, 11h 43 min.
4. http://fr.wikipédia.org/wiki/Entretien_semi-directif// MUCCHIELLI A., le 18/02/2011, 10h12 min

5. NIJIMBERE A., Management des ressources humaines, Bujumbura, C.P.F., 1992.
6. NISABWE T., Séminaire de méthodologie de psychologie sociale, Cours inédit, Bujumbura, U.B, F.P.S.E., 1^{ère} licence, A/A 2005-2006
7. Ministère du travail et de la sécurité sociale, Code du travail au Burundi, Bujumbura, 1993.
8. <http://fr.wikipedia.org/>, HACKER V., 03/12/2010, 8heures 47 minutes.
9. http://www.toupie.org/dictionnaire/service_public.htm/, le
10. Dictionnaire politique, 03/12/2010, 10heures 20minutes.
11. [http://wikipedia.org/wiki/Durkheim E./](http://wikipedia.org/wiki/Durkheim_E/) , 3/12/2010, 11heures 06 minutes.
12. [http://wikipedia.org/wiki/Durkheim E/](http://wikipedia.org/wiki/Durkheim_E/), 3/12/2010, 11heures 06 minutes.
13. <http://fr.wikipedia.org/>, DELAMAIRE R., 04/01/2011, 10heures 13 minutes.
14. <http://fr.wikipedia.org/>, DELAMAIRE R., 04/01/2011, 11heures 25 minutes.
15. <http://fr.wikipedia.org/> DELA MAIRE R., 04/01/2011 à 10heures 13minutes.
16. <http://www.daskoo.org/> 18/01/2011, 11heures 26 minutes.
17. <http://www.wikipedia.org/> HUMBERT M. et CESPEDES V., 18/01/2011, 9heures 48 minutes.
18. <http://www.wikipedia.org/> HUMBERT M. et CESPEDES V., 18/01/2011, 10heures 13 minutes.

ANNEXES

ORGANIGRAMME DE LA SOSUMO.



Annexe I : Présentation et consigne en kirundi

Mushingantahe, Mupfasoni,

Twebwe twitwa Aline IRADUKUNDA hamwe na Eric NKENGUBURUNDI, turi abanyeshule bo mw'Ishule Kaminuza y'Uburundi. Turiko dutunganya igikorwa co kurangiza amashule, icifuzo cacu kikaba arico kwiga ingendo y'uburongozi buri mu buzi bwa Leta, na cane cane aha mw'ishirahamwe ryanyu SOSUMO.

Twatoye kuyaga na mwebwe kuko hambavu y'akazi mukora, twibaza ko muri mubashobora kuduha inkuru zo, zidufasha kurangura neza kino gikorwa cacu.

Turakoresha kano kuma gafata amajwi kugira ntihagire ico ducika canke ngo tugire ico duhinduye muvyo mwoba mwatuyagiye.

Mushikirize rero ivyiyumviro vyanyu mwisanzuye, kuk'ivyo tuyaga vyose ntawuzomenya uwabivuze.

Tubaye turabashimira.

Annexe II : Guide d'entretien en kirundi

I. Kwidondora

1. Igitsina
2. Amashure yize
3. Akazi akora
4. Uburambe mu kazi

II. Ibibazo bwite

1. Ni uruhara uruhe umurwi umwe umwe w'abakozi ufise mw'ishirahamwe ?
2. Ni ibihe bikorwa umuyobozi mukuru ajejwe ?
3. Ni ikihe kibanza ubona umuyobozi mukuru aha abafasha biwe mwitunganywa ry'ishirahamwe ?
4. Ni ibihe bikorwa vy'abakozi bato bato?
5. Duhe icyumviro cawe ku bijanye n'imigenderanire iri hagati y'abakozi mw'ishirahamwe.
6. Ubona gute ivyo ukuvugana hagati y'abakozi n'abakoresha mw'ishirahamwe
7. Ku bwawe, ni akahe kamaro kukuvugana mw'ishirahamwe?
8. Ni mu bihe bihe uvugana n'abakoresha banyu?
9. Tubwire ukuntu ingingo zifatwa muri iri shirahamwe ryanyu.
10. Wumva umerewe gute iyo uriko ushira mu ngiro ingingo ziba zafashwe?
11. Ubona gute ubutwari bw'Indongozi z'ishirahamwe?
12. Wosaba iki yaba Reta, abarongoye SOSUMO, abandi bakoresha canke uwundi uwariwe wese kugira ng'ubutwari bwo muri iri shirahamwe bwisununure?

Annexe III : Présentation et consigne en français

Madame, Monsieur,

Nous nous appelons Aline IRADUKUNDA et Eric NKENGUBURUNDI; nous sommes des étudiants à l'Université du Burundi, à la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education. Nous sommes en train de réaliser notre travail de fin d'études universitaires, notre souci étant *d'Etudier le type de leadership dans un service public.*

Nous nous adressons à vous car, de par vos fonctions, nous estimons que vous êtes le mieux indiqué pour nous fournir les informations nécessaires et fiables pour ledit travail.

Nous disposons de cet appareil enregistreur pour collecter, auprès de vous, les renseignements dont nous avons besoin, ceci pour nous éviter de déformer l'information.

Veillez exprimer librement votre opinion, puisque nous vous garantissons que notre entretien sera couvert d'anonymat.

Nous vous remercions d'avance.

Annexe IV : Guide d'entretien en français

Identification du sujet

1. Sexe
2. Niveau d'étude
3. Service
4. Ancienneté

Guide d'entretien proprement dit

1. Quel est le rôle dévolu à chaque catégorie de travailleurs dans l'entreprise?
2. D'après vous, quelles sont les tâches accomplies par votre Administrateur Directeur Général ?
3. Quelle est la place réservée aux collaborateurs dans la gestion de l'entreprise ?
4. Quelles sont les tâches qui incombent aux agents ?
5. Donnez-nous votre point de vue sur les relations socioprofessionnelles entre les travailleurs dans l'entreprise
6. Comment trouvez-vous la communication dans l'entreprise ?
7. D'après-vous, quelle est l'importance de la communication au sein de l'entreprise ?
8. Dans quelles circonstances communiquez-vous avec les cadres ?
9. Parlez-nous du processus de prise de décision au sein de votre entreprise.
10. Comment trouvez-vous l'ambiance dans laquelle vous exécutez les décisions prises ?
11. Comment appréciez-vous le *leadership* de l'administration de l'entreprise ?

Que demanderiez-vous au Gouvernement, aux autorités de la SOSUMO, aux autres employeurs pour que le *leadership* au sein de l'entreprise s'améliore ?