



Article de recherche

L'INFLUENCE DES CADRES SUPÉRIEURS SUR LA MOTIVATION ET LE LEADERSHIP DES CADRES INTERMÉDIAIRES

Traduction en français à l'aide de l'IA (DeepL)

Gonzalo Cerón Llorente
Lieutenant-colonel de la Guardia Civil
gonzaloceron@guardiacivil.es

Reçu le 21/04/2026
Accepté le 08/06/2026
Publié le 30/06/2026

<https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.8912>

Citation recommandée : Cerón, G. (2026). L'influence des cadres supérieurs sur la motivation et le leadership des cadres intermédiaires. *Revue Logos de la Guardia Civil*, 4(2), pp. 107–130. <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.8912>

Licence : Cet article est publié sous la licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modifications 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

Dépôt légal : M-3619-2023

NIPO en ligne : 126-23-019-8

ISSN en ligne : 2952-394X

L'INFLUENCE DES CADRES SUPÉRIEURS SUR LA MOTIVATION ET LE LEADERSHIP DES CADRES INTERMÉDIAIRES

Résumé : 1. INTRODUCTION. 2. CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL. 2.1. Les individus au sein d'une organisation professionnelle. 2.2. La motivation professionnelle des individus. 2.3. La satisfaction professionnelle des individus. 2.4. Diriger des personnes. 2.5. Les cadres intermédiaires dans une organisation professionnelle. 3. MÉTHODES ET MATÉRIEL. 4. RÉSULTATS. 5. DISCUSSION ET CONCLUSIONS. 5. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

Résumé : Dans le monde du travail, la motivation est indispensable à une performance professionnelle efficace et saine. Heureusement, au cours des dernières décennies, des progrès considérables ont été réalisés, grâce à l'étude des styles de leadership, dans la manière de motiver nos subordonnés. De nombreuses études ont été publiées pour sensibiliser la hiérarchie à la meilleure façon de « toucher » ses collaborateurs. Cependant, peu d'écrits traitent des facteurs qui contribuent à la motivation de celui qui est appelé à motiver. L'auteur estime qu'une grande partie du succès de toute organisation réside dans la manière dont les supérieurs hiérarchiques des responsables d'équipe parviennent à les motiver. La présente étude vise à analyser les comportements des supérieurs hiérarchiques susceptibles d'influencer la motivation des cadres, qui constituent l'échantillon, tant de manière positive que négative, ainsi que les conséquences que cela peut avoir pour l'organisation à moyen et long terme.

Resumen: En el mundo laboral, la motivación es imprescindible para un desempeño profesional eficiente y saludable. Afortunadamente, en las últimas décadas se ha avanzado mucho, mediante el estudio de los estilos de liderazgo, en la manera de motivar a nuestros subordinados. Se han publicado muchos estudios que sensibilizan a la cadena de mando de la mejor manera de "llegar" a sus colaboradores. Sin embargo, poco se ha escrito acerca de los factores que contribuyen a la motivación del que es llamado a motivar. Este autor considera que buena parte del éxito de cualquier organización radica en la manera en que los superiores de los responsables de equipos sean capaces de motivarlos. En el presente estudio se quiere analizar comportamientos de los superiores que pueden impactar en la motivación de los directivos, que constituyen la muestra, tanto en su forma positiva como negativa y lo que ello puede conllevar a la organización a medio/largo plazo.

Mots-clés : Personnes, Organisation, Leadership, Satisfaction au travail, Culture organisationnelle.

Palabras clave: Personas, Organización, Liderazgo, Satisfacción Laboral, Cultura Organizacional.

1. INTRODUCTION

Dans le contexte professionnel actuel, on constate au quotidien que, quel que soit le prestige et les ressources matérielles dont dispose une organisation, si elle ne prend pas soin des personnes qui la composent, son avenir sera compromis. La meilleure façon de motiver les membres d'une entreprise a fait l'objet de nombreuses études, sachant que cette action est indispensable à une performance professionnelle efficace et saine.

À cette fin, les différents styles de leadership ont fait l'objet d'analyses approfondies, leur rôle crucial dans la satisfaction professionnelle de l'ensemble des personnes composant l'organisation ayant été reconnu. Heureusement, au cours des dernières décennies, des progrès considérables ont été réalisés dans l'étude de ces styles, qui ont évolué dans la recherche du meilleur environnement, le plus propice, contribuant à la motivation de nos collaborateurs.

Par ailleurs, de nombreuses études ont été publiées afin de sensibiliser la hiérarchie à la meilleure façon de « toucher » ses collaborateurs. Cependant, peu d'écrits traitent des facteurs qui contribuent à la motivation de celui qui, à son tour, doit motiver les autres. On considère qu'une grande partie du succès de toute organisation réside dans la manière dont les supérieurs hiérarchiques des responsables d'équipe parviennent à les motiver. Le présent article vise à analyser les comportements des supérieurs hiérarchiques susceptibles d'influencer la motivation des cadres intermédiaires, tant de manière positive que négative, et, dans ce cadre, à examiner comment le style de leadership des premiers influe sur celui des seconds, ainsi que les conséquences que cela peut avoir pour l'organisation à moyen et long terme.

Comme évoqué dans les paragraphes précédents, la société s'est, à juste titre, largement penchée sur la manière d'influencer la motivation du personnel de base, tout en élaborant de nombreux protocoles visant à prévenir des situations professionnelles indésirables qu'aucun État de droit ne saurait tolérer. Cependant, on constate un manque d'attention envers les cadres intermédiaires qui, bien qu'ils soient également membres de l'organisation, semblent ne pas avoir besoin de ces protocoles dans leurs relations avec leurs supérieurs et avec les personnes dont ils ont la charge.

Compte tenu de ce qui précède, en mettant l'accent sur les comportements que les supérieurs hiérarchiques peuvent adopter pour influencer la motivation des cadres intermédiaires, et plus particulièrement sur leur style de leadership, de nombreuses hypothèses pourraient être avancées ; toutefois, compte tenu de la longueur limitée de cet article, l'objectif est de démontrer que l'hypothèse suivante se vérifie : la manière de diriger des supérieurs hiérarchiques a une grande influence sur l'évolution du style de leadership des cadres intermédiaires.

Les principaux objectifs, sous forme d'axes de recherche, porteront sur l'introduction et le cadre théorique relatifs au rôle de l'individu au sein de l'organisation, à sa motivation, à sa satisfaction professionnelle et à la manière de le diriger ; ensuite, la figure du cadre intermédiaire sera mise en avant en tant qu'acteur principal de l'organisation et sujet central de cet article ; à cette fin, après avoir exposé une série de considérations sur ce profil, on analysera, à l'aide d'une enquête, sa satisfaction professionnelle, sa motivation et sa perception de son propre style de leadership, afin que la haute direction puisse prendre conscience de l'influence que son style de leadership

exerce sur les éléments mentionnés. Les méthodes et les outils utilisés dans le cadre de cette recherche seront présentés, ainsi que ses résultats, la discussion et les conclusions s, qui incluront une proposition de bonnes pratiques visant précisément à traiter les cadres intermédiaires au sein de toute organisation, ainsi qu'à fidéliser leurs talents.

2. CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

2.1. LES PERSONNES AU SEIN D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE

L'intégration des personnes et de leurs organisations professionnelles préoccupait déjà les philosophes de la Grèce antique. Cependant, ce n'est qu'en 1930 que l'on est passé d'une vision davantage axée sur la productivité à une vision plus humaniste et que l'on a commencé à prendre conscience que les intérêts du salarié et de l'organisation avaient été opposés dès le début de leur relation, et que le rapprochement nécessaire devait passer par un changement de mentalité, orienté vers les relations humaines.

Comme le souligne Peña (2015) : « Le dénominateur commun de toutes les organisations du monde est qu'elles sont composées de personnes qui, pour atteindre l'objectif ultime de l'entreprise, mettent leur travail en commun » (p. 9) ; c'est ainsi que les organisations réussissent et se développent, et plus elles se développent, plus elles ont besoin de personnel, qui, en intégrant l'organisation, a ses propres intérêts individuels. De plus, plus elles sont nombreuses et plus elles rejoignent l'organisation tardivement, plus elles s'éloignent des intérêts organisationnels. Ainsi, tandis que l'organisation sélectionne des personnes qui correspondent à ses objectifs, celles-ci poursuivent les leurs, une circonstance dont la première doit tenir compte.

C'est pourquoi, dans la recherche de cette synergie indispensable, il est estimé qu'il faudrait tendre vers une réciprocité entre l'organisation et ses membres, donnant lieu à un contrat formel dans lequel les parties ont une vision claire de leur relation, qui est réglementée, et à un contrat psychologique dans lequel la première a des attentes vis-à-vis de la seconde, et inversement. Pour cela, il est nécessaire de disposer d'une culture organisationnelle qui permette à ses membres d'assimiler cette culture : un ensemble de règles tacites créées pour orienter le comportement de ses membres et diriger leurs actions vers les objectifs de l'organisation, selon les termes de Chiavenato (2011), « un ensemble d'habitudes et de croyances établi par le biais de règles, de valeurs, d'attitudes et d'attentes partagées par tous les membres de l'organisation » (p. 72) ; et, compte tenu de son importance, il est souhaitable qu'elle soit transmise aux nouveaux membres.

Elle se caractérise par la régularité des comportements, par l'existence de règles, par le fait que l'organisation défend des valeurs prédominantes et attend de ses employés qu'ils en fassent de même, par sa philosophie de gestion des relations, par des règles que ses membres doivent accepter et par un certain climat de travail, circonstance à laquelle Guzmán et Olave (2004) accordent une grande importance car « parvenir à un bon climat organisationnel qui incite les salariés à s'engager fortement envers leur travail et envers l'organisation à laquelle ils appartiennent est le grand défi auquel doivent faire face les entreprises actuelles » (p. 36).

Car, comme nous le verrons dans le chapitre suivant consacré à la motivation, les individus sont continuellement soumis à un processus d'adaptation aux situations que la vie leur réserve, dans leur quête d'équilibre émotionnel et de satisfaction de leurs besoins,

non seulement physiologiques et de sécurité, mais aussi sociaux, d'estime et d'épanouissement personnel, qui dépendent d'autrui. Ce dernier point témoigne du caractère essentiel de l'adaptation, qui varie d'une personne à l'autre, voire à différentes étapes de la vie d'une même, et qui, lorsqu'elle est positive, améliore la santé mentale, car on se sent bien dans sa peau, en harmonie avec les autres et capable d'affronter les aléas de la vie.

Pour conclure, il ne faut pas perdre de vue que, comme le souligne López (2024), « les personnes peuvent renforcer ou affaiblir les forces et les faiblesses de l'organisation en fonction de la manière dont elles sont traitées, et il est primordial de les considérer comme des éléments fondamentaux de l'efficacité organisationnelle » (p. 14), il est essentiel que l'organisation s'efforce de créer un climat interne suffisamment motivant pour inciter ses membres à rechercher la satisfaction de leurs propres besoins au travail, ce qui profitera à l'organisation.

2.2. LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE DES INDIVIDUS

Comme l'indique Peña (2015), « La motivation joue un rôle crucial dans la gestion des personnes. Pour qu'un individu accomplisse une tâche, trois conditions doivent être réunies : qu'il en soit capable (moyens), qu'il dispose des connaissances nécessaires pour le faire (compétences et aptitudes) et qu'il en ait envie (motivation) » (p. 9).

Car la motivation, c'est ce qui pousse une personne à agir d'une certaine manière, ou du moins ce qui lui inspire une préférence pour un certain comportement. Celle-ci peut être suscitée par un stimulus externe ou générée de manière interne par la raison d'une personne ; à son tour, celle-ci, en fonction de ses valeurs sociales, de ses besoins et de ses capacités à atteindre un objectif, varie d'une personne à l'autre, ce qui donne lieu à différents schémas de comportement, et varie même par rapport à elle-même, au fil du temps.

Bien que ces schémas soient variables, leur structure est très similaire chez tous les individus, formant un comportement causé, motivé et orienté vers des objectifs, implicites ou explicites. Cependant, ce comportement sera toujours différent en fonction de la manière dont le stimulus est perçu, des désirs et des besoins de l'individu, ainsi que de sa cognition.

Mais lorsque nous parlons de motivations, nous ne faisons pas référence à des « images figées », mais à des forces dynamiques qui nous poussent jusqu'à provoquer des comportements qui, par l'apprentissage et la répétition, sont renforcés et satisfont de mieux en mieux les besoins. On en déduit ainsi qu'un besoin satisfait ne motive pas un comportement ; il serait donc juste d'affirmer que le processus de motivation décrit la ligne d'action suivante :

Besoin insatisfait => Tension => Incitations => Comportement => Besoin satisfait => Réduction de la tension

Nous présenterons ci-après les différentes théories de la motivation, en distinguant celles axées sur le contenu, qui portent sur les aspects motivant la personne, et celles axées sur le processus, qui s'intéressent au processus de réflexion conduisant les personnes à se

motiver. Nous décrirons celles qui sont les plus liées au domaine professionnel et mentionnerons les autres :

* La théorie de la hiérarchie des besoins, de Maslow (1954), ou théorie de la motivation humaine, qui décrit les besoins motivants qui, du plus simple au plus complexe, sont les suivants : les besoins physiologiques, visant à assurer la survie de l'être humain ; les besoins de sécurité, liés à notre crainte de perdre le contrôle de notre vie et au rejet de l'inconnu ; sociales, liées à notre besoin de nous entourer d'autres personnes, tant sur le plan affectif que sur celui de l'interaction sociale ; de reconnaissance ou d'estime, liées à notre besoin de nous sentir appréciés au sein de notre groupe social, ainsi qu'à celui de jouir d'un certain prestige ou de nous démarquer en son sein, et à notre estime de soi ; d'épanouissement personnel, grâce auxquelles nous pouvons atteindre notre propre idéal de personne, ce qui nous permet de nous transcender et d'atteindre un développement optimal.

Il faut tenir compte du fait que la satisfaction d'un besoin entraîne une baisse d'intérêt pour le comportement qui était motivé par celui-ci. Il faut également savoir que les deux premiers besoins sont les besoins primaires et que, une fois ceux-ci satisfaits, on cherche à atteindre les besoins secondaires, dans l'ordre mentionné ci-dessus et par étapes, car leur cycle motivationnel est plus lent que celui des besoins primaires, tout en étant conscient que nous ne parviendrons pas tous à atteindre le niveau le plus élevé, car sa conquête est individuelle.

* Théorie bifactorielle, Herzberg (1959), dont la perspective, très répandue dans le monde de l'entreprise, s'éloigne de la vision axée sur les besoins humains pour l'aborder sous un angle externe, en considérant le travail comme l'activité principale d'un individu, susceptible de lui procurer satisfaction ou insatisfaction.

Elle décrit pour cela deux types de facteurs distincts : les facteurs de motivation, qui contribuent à la satisfaction, et les facteurs d'hygiène, qui préviennent l'insatisfaction. Parmi les premiers figurent notamment la reconnaissance et la responsabilité, tous liés à la nature même du travail ; parmi les seconds, on trouve notamment le climat de travail, les relations entre collègues et le salaire, davantage axés sur le contexte professionnel. Ainsi, les individus se sentent satisfaits des facteurs motivationnels qu'ils perçoivent comme présents à ce moment-là, sans se montrer insatisfaits en cas d'absence de ceux-ci ; en revanche, l'absence de facteurs d'hygiène leur cause bel et bien de l'insatisfaction.

* Théories X et Y, McGregor (1960) : cette théorie, à vocation clairement professionnelle, étudiée, à travers deux modèles de comportement des travailleurs (X et Y), la manière dont leur supérieur doit les diriger afin d'atteindre leur niveau maximal de motivation.

Dans le modèle X, les travailleurs se caractérisent par le fait que leur travail ne les attire pas et qu'ils doivent être contraints de l'accomplir ; ainsi, ils n'envisagent pas de faire preuve d'initiative ni ne considèrent qu'ils doivent atteindre des objectifs, c'est pourquoi ils préfèrent recevoir des ordres, d'autant plus qu'ils rejettent toute forme de responsabilité. Ils sont souvent manipulables en raison de leur naïveté et de leur manque d'information, et accordent avant tout de l'importance à la sécurité de l'emploi. Pour toutes ces raisons, l'organisation devra adopter à leur égard une approche plus contrôlante et plus directive.

Dans le modèle Y, les travailleurs se caractérisent par le fait que leur travail les attire ; ils sont donc naturellement motivés à l'exercer dans le but de s'améliorer ; ils font ainsi preuve d'une grande créativité et d'ingéniosité, ce qui leur permet de résoudre facilement les problèmes que leur travail quotidien leur pose. De plus, ils réagissent bien à la reconnaissance de leurs mérites, recherchant des responsabilités tout en s'efforçant d'atteindre les objectifs. Pour toutes ces raisons, l'organisation pourra adopter à leur égard une approche plus inspirante et plus valorisante.

Pour conclure sur les théories fondées sur les aspects qui motivent l'individu, on mentionnera le modèle « Existence-Relation-Croissance » d'Alderfer (1969), qui réduit le nombre d'échelons de la pyramide de Maslow, ainsi que la théorie des « Besoins acquis » de McClelland (1961), qui s'articule autour des trois pulsions dominantes : la réussite, le pouvoir et l'affiliation.

En ce qui concerne les théories fondées sur la réflexion qui conduit les individus à se motiver, c'est-à-dire les théories de processus, on retiendra notamment la théorie des attentes de Vroom (1964), selon laquelle la manière d'agir sur la motivation dépend, d'une part, de la conviction de l'individu que les actions qu'il va entreprendre le mèneront à un résultat déterminé, et, d'autre part, du fait qu'il juge intéressante la récompense qu'il en retirera. Il convient également de mentionner la théorie de l'équité et de la justice d'Adams (1968), qui soutient que la motivation au travail dépend de ce que le salarié estime devoir recevoir en contrepartie de son engagement et de la comparaison qu'il en fait avec ce que reçoivent les autres membres de son organisation.

Au vu de ces différentes théories, Maldonado et Quevedo (2007) en décrivent l'application au monde du travail :

« Dans sa description théorique, Maslow (1954) soutient que, dans le domaine du travail, les besoins primaires des travailleurs, selon la hiérarchie qu'il propose, seraient couverts par l'octroi d'un salaire adéquat et par l'environnement physique (besoins physiologiques), la sécurité de l'emploi, un environnement non agressif, le traitement réservé par les dirigeants et la stabilité de l'emploi, qui feraient partie des besoins de sécurité ; en ce qui concerne les besoins sociaux, ce groupe comprendrait les collègues, la relation avec les supérieurs et avec le groupe en général, l'estime de soi, la réputation professionnelle, la compétence, le progrès et la responsabilité, qui font partie des besoins liés à l'ego, tandis que le développement de ses propres capacités, la satisfaction personnelle, la créativité et la confiance en soi sont liés au besoin d'épanouissement personnel » (p. 16).

Ainsi, et partant de la conviction que chaque échelon a des intérêts et des attentes différents quant à la satisfaction de ses besoins, y compris parmi ses propres membres, il incombe à la haute direction de créer les conditions propices à la satisfaction des besoins de ses salariés. Pour ce faire, elle doit pouvoir compter sur les cadres intermédiaires, en tant que groupe connaissant le mieux le personnel de base, mais en adoptant une approche qui ne néglige pas les besoins propres des cadres supérieurs, éléments fondamentaux de toute organisation, véritables vecteurs de la culture organisationnelle, qui, en la transmettant de la haute direction au personnel de base, doivent être convaincus de sa qualité ; et la meilleure façon d'y parvenir est qu'ils perçoivent comment cette culture contribue à la satisfaction de leurs propres besoins.

2.3. LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE DES INDIVIDUS

Après avoir analysé la motivation au travail, et sachant que deux types de facteurs y jouent un rôle, d'une part les facteurs intrinsèques, également appelés facteurs de satisfaction, directement liés au poste lui-même, tels que la reconnaissance, la responsabilité, l'épanouissement, la promotion ou la réussite, entre autres ; et d'autre part, les facteurs extrinsèques, également appelés facteurs d'insatisfaction professionnelle, étroitement liés à l'environnement de travail dans lequel évolue l'individu, tels que le salaire, l'administration, la supervision, les avantages sociaux, les relations interpersonnelles, entre autres.

Comment définir la satisfaction au travail ? En effet, ce concept n'a pas toujours été présent dans l'esprit des dirigeants d'organisations, même si, au cours du dernier quart du siècle dernier et jusqu'à nos jours, différentes approches ont vu le jour : de celle qui la considérait comme une émotion positive résultant d'une évaluation favorable et de l'expérience acquise par le salarié vis-à-vis de son travail, en passant par un sentiment d'épanouissement procuré par la satisfaction de besoins autres que physiologiques, jusqu'à l'identifier comme le fruit des sentiments que le salarié éprouve envers son travail, en distinguant les facteurs liés à la performance de ceux liés à l'environnement de travail. Dans tous les cas, elle se construit en fonction des valeurs de l'individu, de ses besoins et de l'écart qu'il perçoit entre ce qu'il s'attend à obtenir et ce qu'il estime obtenir.

Or, bien qu'une organisation ne perde pas de vue le sentiment subjectif de satisfaction de ses employés, comme elle doit garantir un certain niveau de production, elle recherche également une relation directement proportionnelle entre la satisfaction effective de ses travailleurs et leur productivité, sachant que, comme le soulignent Pascual, López et Parrilla (2023) :

« Selon Garton et Mankins (2015), le cabinet Bain a pu démontrer, dans une étude menée en 2015 auprès de 300 cadres supérieurs à l'échelle mondiale et dont les résultats ont été publiés dans la revue *Harvard Business Review* (2015), la différence de performance entre une personne insatisfaite et une personne engagée est de 73 %, la performance d'une personne insatisfaite étant inférieure de 29 % à celle d'une personne satisfaite et de 73 % à celle d'une personne engagée, dont la performance serait supérieure de 44 % à celle d'une personne satisfaite. » (p. 177).

Pour toutes ces raisons, il sera très intéressant pour toute organisation de connaître les raisons pour lesquelles ses employés se sentent insatisfaits. L'étude rapportée par Branham (2005) en est un bon exemple, qui s'appuie sur 19 000 enquêtes menées auprès des employés de l'Institut Saratoga, rattaché au cabinet de conseil Pricewaterhouse Coopers, dans le but d'analyser les causes du mécontentement, de proposer des mesures pour répondre aux besoins de ses employés et de leur offrir la possibilité de s'épanouir et d'éviter leur départ :

« Attentes déçues / inadéquation entre la personne et le poste / suivi et conseils insuffisants à l'employé / stress dû à la surcharge de travail et au déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie privée / peu d'opportunités d'évolution et de promotion / sentiment de ne pas être valorisé ou reconnu / perte de confiance envers la direction. » (s/n)

Tout cela contribuera à un roulement de personnel adéquat, évitant ainsi à l'organisation de gaspiller ses efforts à former du personnel qui, d'une part, ne tire pas suffisamment parti de cette formation en quittant l'entreprise, et qui, d'autre part, pourrait mettre ses connaissances au service d'une autre organisation.

Par la suite, et pour revenir sur la corrélation positive entre la productivité et la satisfaction au travail, nous présentons l'étude approfondie de Pushpakumari réalisée en 2008, analysée par Barrera (2015), qui aboutit aux conclusions suivantes :

* Impact significatif de la satisfaction au travail sur la productivité des salariés des organisations du secteur privé, où les salariés occupant des postes de haut niveau sont plus satisfaits que ceux occupant des postes de niveau inférieur.

* Les employés des échelons supérieurs ont tendance à tirer davantage de satisfaction des récompenses intrinsèques, tandis que ceux des échelons inférieurs en tirent des récompenses extrinsèques, les premiers étant plus disposés à fournir des efforts dans leur travail.

* Les salariés évoluant dans des secteurs hautement concurrentiels sont plus satisfaits que ceux des secteurs moins concurrentiels. Il en va de même pour les plus âgés par rapport aux plus jeunes, ainsi que pour les plus expérimentés par rapport aux moins expérimentés.

* Les travailleurs satisfaits ont tendance à être moins souvent absents que les travailleurs peu satisfaits, ce qui a également une incidence sur le taux de rotation du personnel ; de même, les avantages financiers satisfont, fidélisent et attirent les employés, ce qui se traduit par des employés satisfaits et plus engagés dans leur travail.

Après avoir exposé les facteurs intrinsèques et extrinsèques qui contribuent à la satisfaction au travail, nous ne pouvons pas conclure sans mentionner la contribution de Dimitrova (2017) lorsqu'elle évoque les travailleurs dans leur interaction sociale : « Le travail satisfait leur besoin d'interaction sociale. Il n'est donc pas surprenant que le fait d'avoir des collègues aimables et bienveillants augmente la satisfaction des employés. Le comportement du supérieur hiérarchique constitue également un facteur déterminant de la satisfaction. » (p. 32).

Pour approfondir ce dernier concept, et en paraphrasant l'affirmation bien connue selon laquelle « les gens ne quittent pas un emploi, mais quittent un supérieur », Döring, Pihl-Thingvad et Vogel (2025) soulignaient : « Le bien-être au travail est une notion multiforme qui va bien au-delà de la dimension limitée de la satisfaction du personnel vis-à-vis de son travail » (p. 2).

2.4. DIRIGER DES PERSONNES

Nous avons été nombreux à diriger et à être dirigés à un moment ou à un autre, et cette dernière expérience a pu influencer notre style de leadership personnel, dans lequel notre tempérament, notre caractère et notre personnalité côtoient les apports de ceux qui nous ont dirigés, toujours positifs puisqu'ils nous ont permis de ressentir directement des aspects qu'il sera bon de mettre en œuvre de notre côté, ou que nous n'adopterons jamais

en raison de leur contre-indication pour la motivation du personnel dont nous avons la charge, voire de leur effet démotivant.

Lescano (2016) affirmait : « bien que nous présentions plus loin le rôle de leadership des cadres intermédiaires, il convient de souligner que ce leadership est influencé par celui des cadres supérieurs » (p. 6).

Mais notre interaction avec le personnel que nous avons dirigé influence également notre style de leadership, et bien que les personnes dont nous avons la charge diffèrent selon chaque poste que nous avons occupé, en raison de leur personnalité propre et de l'environnement de travail dans lequel elles évoluent, nous sommes capables de reconnaître des schémas qui, loin de nous inciter à porter des préjugés sur de futurs collaborateurs, doivent nous être utiles pour identifier la meilleure façon d'atteindre le personnel dont nous avons la charge afin que nous atteignons tous l'objectif commun.

C'est pourquoi il est nécessaire, à ce stade, de passer en revue les différents styles de leadership, en mentionnant leurs avantages et leurs inconvénients. Nous commencerons par les styles traditionnels, en nous contentant de les citer, car ils sont connus de tous et leur nomenclature est très intuitive, avant de poursuivre avec ceux qui, aujourd'hui, s'imposent comme les plus adaptés.

Les styles de leadership traditionnels, à savoir l'autocratique, le bureaucratique, le charismatique, le démocratique, le passif, le centré sur les personnes, le centré sur la tâche, le naturel et le transactionnel, ont cédé la place, à la fin du siècle dernier, à d'autres styles, fondés sur différentes composantes de ce que l'on appelle l'intelligence émotionnelle, une fois qu'il a été établi que le leader n'a pas tant besoin de connaissances techniques que de comprendre le comportement humain afin de pouvoir l'influencer. Ainsi, Goleman (2002) soutient que, si pour tout type de tâche, il faut deux parts d'intelligence émotionnelle pour une part de quotient intellectuel, dans le cas de la tâche de diriger, il faut six parts d'intelligence émotionnelle pour une part de quotient intellectuel.

La bonne nouvelle, c'est que, si le quotient intellectuel est en grande partie génétique, l'intelligence émotionnelle et les compétences qui la caractérisent peuvent s'acquérir à tout âge ; il suffit de les mettre en pratique et de s'y consacrer pleinement, ce qui est impossible si l'on ne valorise pas positivement le changement qu'elles vont apporter, changement qui contribuera de manière décisive à créer un climat de travail caractérisé par une flexibilité permettant d'innover sans craindre la bureaucratie, où les collaborateurs ont une vision claire des valeurs et de la mission de l'organisation, ce qui implique un sentiment de responsabilité envers celle-ci, et où, associé à la précision dans le retour d'information sur l'évaluation des performances et dans l'attribution des récompenses, cela définira leur niveau d'engagement envers l'objectif commun. Pour autant, le succès n'est pas garanti, car comme l'ont souligné Aunin, Lüde, Sander, Vogel et Wiesner (2024), « l'idée selon laquelle les dirigeants efficaces répondent à chaque subordonné de manière individuelle est très répandue dans les études sur le leadership public » (p. 2).

Enfin, avant de décrire ces styles de leadership, il faut savoir que pour être un leader efficace, il faut utiliser l'un ou l'autre en fonction des circonstances ; même si l'on peut se sentir plus à l'aise en pratiquant l'un d'entre eux, il faut les connaître tous pour les appliquer si nécessaire, en passant en effet de l'un à l'autre de manière rapide et naturelle.

* Le leader visionnaire : il fixe l'objectif à son personnel sans imposer la voie à suivre, de sorte que chaque collaborateur dispose d'une marge de manœuvre pour innover, avec des risques mesurés, mais peut tenter quelque chose de nouveau. Il veille à ce que chaque collaborateur sache ce que l'on attend de lui dans la réalisation de l'objectif commun, stimule son engagement et son esprit d'initiative, partage ses connaissances en formant son équipe, en lui donnant confiance en ses capacités, ce qui favorise la fidélisation. Très utile face à un changement imminent, mais moins adapté aux équipes expérimentées.

* Le leader-coach : davantage axé sur les personnes que sur les tâches, il peut faire abstraction du court terme pour se plonger dans ce qui préoccupe son équipe sur le plan personnel. Il se soucie davantage du développement de son personnel que de la réalisation des objectifs ; en établissant un lien avec les objectifs personnels de ses collaborateurs, il lui est facile de les relier à leur tour à ceux de nature professionnelle ; il recherche dans le retour d'information un progrès personnel plutôt que l'intérêt de l'organisation, et encourage l'autonomie et la confiance de ses collaborateurs. Très utile pour développer son personnel, mais moins adapté à ceux qui ne souhaitent ni retour d'information ni développement personnel.

* Le leader affiliatif : davantage axé sur les relations interpersonnelles, il cherche à créer un climat de travail convivial et harmonieux, sans exclure de nouer des liens d'amitié, renforçant ainsi la fidélité de ses collaborateurs et leur sentiment d'appartenance. Mais il ne peut s'empêcher de perdre de vue l'objectif ; il est plus difficile de gérer les conflits, ce qui limite les performances ; ce style ne peut être utilisé de manière exclusive, car l'équipe pourrait l'interpréter comme un manque de rigueur. Très utile pour consolider les relations, mais moins adapté en situation de crise ou lorsque des instructions claires sont nécessaires.

* Le leader démocratique : attentif aux avis et aux préoccupations de son personnel, il tient compte de leur opinion, ce qui leur insuffle flexibilité et responsabilité. Il gère bien les conflits en atténuant les divergences pour favoriser l'harmonie, en se comportant comme un membre de l'équipe à part entière, plutôt qu'en « jouant les chefs ». Il consacre trop de temps à consulter son équipe, ce qui fait qu'il n'est parfois pas judicieux de s'appuyer autant sur lui. Très utile pour susciter le consensus ou la participation, mais moins adapté en situation de crise, face à une décision impopulaire ou lorsque les avis sont partagés.

* Le leader « timonier » : davantage axé sur la réalisation des objectifs, soucieux de la performance, il donne le rythme et le cap, tout en étant trop focalisé sur le court terme. Il donne l'impression d'être un leader « coach », mais son équipe se sent simplement contrôlée, car il ne se soucie pas de ses besoins ni de ses aspirations, ce qui finit par nuire à l'ambiance. Bien qu'il pense donner des instructions claires, son équipe doit deviner ce qu'il attend, ce qui engendre chez elle une méfiance envers ses propres capacités et un sentiment de désorientation en l'absence du leader. Très utile uniquement avec des équipes motivées et compétentes.

* Le leader coercitif : davantage axé sur la réalisation des objectifs, il ne pense qu'à ce que ses subordonnés lui obéissent aveuglément, ce qui étouffe toute initiative. Il ne délègue pas, n'explique pas, ne forme pas ; il ne fait que souligner les aspects négatifs, partant du principe que « bien faire les choses » est le point de départ. Il n'est utile qu'en

cas d'urgence, face à un changement imminent ou en cas de conflit avec des collaborateurs problématiques.

Au cours de la dernière décennie du siècle dernier, on a commencé à parler d'un autre style, le style transformationnel, davantage axé sur la flexibilité et la participation au sein de l'organisation, en donnant du sens à la performance. De cette manière, on transforme les collaborateurs, en favorisant le développement de leurs motivations, de leurs valeurs et de leurs capacités, sans se concentrer uniquement sur l'amélioration de leurs performances. En leur montrant que leur travail a un sens pour chacun d'entre eux, il les inspire tout en leur transmettant son enthousiasme.

Ce style de leadership transforme car il s'occupe de chacun de ses collaborateurs, avec leurs qualités, capacités, particularités et besoins distincts, en leur proposant des défis adaptés à ceux-ci ; il stimule l'équipe, car innover et sortir de la « zone de confort » favorise son développement ; il identifie les opportunités, les forces, les faiblesses et les menaces afin de définir un scénario suscitant de grandes attentes ; il influence son équipe en instaurant la confiance grâce à son honnêteté, son implication et sa ténacité, de sorte que le suivre devient tout naturel. Pour conclure, selon Gagné et al. (2022), « le leadership transactionnel, axé sur la supervision, la récompense et la sanction, pourrait stimuler la motivation autodéterminée lors de crises organisationnelles » (p. 12).

2.5. LES CADRES INTERMÉDIAIRES DANS UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE

Pour revenir au début et à la manière dont une organisation est structurée, il a été fait mention de la haute direction, qui est la principale responsable du succès de l'entreprise et chargée de transmettre la mission, la vision et les valeurs de celle-ci au reste des employés, pour ce faire, elle s'appuie sur les cadres intermédiaires, comme le soulignent Asif, Li, Hussain, Jameel et Hu (2023) : « Les superviseurs facilitent une communication bidirectionnelle avec leurs subordonnés en agissant en tant qu'agents de l'organisation. » (p. 9).

Il faisait également référence aux cadres intermédiaires qui, selon les termes de Barrera (2015), « sont ces salariés d'une entreprise qui ont des personnes sous leur responsabilité (subordonnés) et qui, à leur tour, rendent compte à une autre personne (supérieurs hiérarchiques, chefs, directeurs), quel que soit le nombre de subordonnés qui leur rendent compte, le domaine ou les fonctions dans lesquels ils exercent leurs activités. » (p. 60), dont on attend qu'ils soient en parfaite adéquation avec l'organisation, au point d'en convaincre le personnel de base, la haute direction partant du principe qu'ils sont très motivés, car, entre autres, ils ne font généralement pas obstacle à ses idées et s'efforcent de les mettre en œuvre. Conscients de la difficulté de cette mission, Tyskbo et Styhre (2023) reconnaissent que « évoluer sur ce terrain intermédiaire exigeait un équilibre délicat : répondre aux attentes organisationnelles de la haute direction et s'y aligner, tout en guidant ceux qui les suivent et en s'identifiant à eux grâce à des relations solides et étroites » (p. 15).

Et le personnel de base, dont on attend qu'il apporte sa contribution à l'objectif commun, qui émane de la haute direction, mais qui lui parvient par l'intermédiaire des cadres intermédiaires. Ce personnel est valorisé par l'organisation, bien que celle-ci tienne pleinement compte de ce que soulignait Pruneda (2013) : « les travailleurs occupant

des postes de direction présentent des niveaux de motivation supérieurs à ceux des individus occupant d'autres types de postes » (p. 26).

Si l'on ajoute à cela l'affirmation d'Isasi (2023), en référence aux différents modèles de gouvernance d'entreprise, où il soulignait l'existence de dénominateurs communs dans les pays bénéficiant d'une meilleure sécurité juridique et les plus avancés, parmi lesquels figurait : « L'inopportunité de la participation des représentants des salariés au conseil d'administration. » (p. 15), ces deux affirmations nous montrent que les organisations ont moins d'attentes vis-à-vis de ce groupe en matière d'implication, de motivation et d'évolution au sein de l'entreprise que vis-à-vis du groupe des cadres intermédiaires.

En effet, comme le souligne Ávila (2017), « la figure du cadre intermédiaire a connu une évolution importante depuis le début des années 70, passant d'un rôle initial d'agent de contrôle organisationnel à celui, aujourd'hui, d'agent de changement » (p. 9). Pour toutes ces raisons, les cadres intermédiaires étant considérés comme un rouage essentiel de l'organisation, il semble indispensable de connaître leurs attentes, afin que la haute direction, qui a tout intérêt à ce que l'entreprise fonctionne bien, ait la possibilité de mettre en œuvre les mesures nécessaires pour fidéliser les meilleurs éléments de ce groupe.

Il faut toutefois tenir compte de la situation évoquée par Mula (2016) : « de nombreuses personnes occupent un poste en phase avec les objectifs de leur entreprise et souhaitent créer de la valeur, mais se trouvent freinées par l'environnement de travail ou parce qu'on leur a confié une tâche inadaptée » (p. 53). Ainsi, les personnes intègrent l'entreprise avec une forte motivation, mais celle-ci peut s'amenuiser progressivement si l'on ne dispose pas de politiques d'encouragement adéquates, et ce qui commence par une situation désagréable aboutit à leur frustration et à un effondrement tant sur le plan personnel que professionnel.

Pour éviter cela, ou contribuer à éradiquer la démotivation dès son apparition, la haute direction joue un rôle essentiel qui repose sur sept principes : utiliser tous ses moyens pour s'informer de la cause à l'origine du problème, puis vérifier ces informations auprès de la personne concernée, se faire une idée précise de ce qui s'est passé, mener une enquête approfondie sur les raisons de la situation, mettre en œuvre des mesures pour remédier à cette démotivation, lui témoigner de la confiance et faire preuve d'optimisme tout au long du processus, et identifier les objectifs dont l'employé a besoin pour relancer le cycle de motivation.

Néanmoins, même en comptant sur la bonne volonté de la haute direction et des cadres intermédiaires chargés de relayer le sentiment du personnel de base, ainsi que le leur, comme le disait Chiavenato (2009) : « Divers problèmes affectent les performances des personnes. Certaines parviennent à gérer ces problèmes par elles-mêmes, d'autres non et deviennent des employés à problèmes » (p. 447).

Il n'est toutefois pas nécessaire d'aller jusqu'à cet extrême, car ce phénomène est plus courant qu'il n'y paraît. En effet, comme le soulignait également l'auteur cité dans le paragraphe précédent :

« Pour qu'il y ait conflit, outre la divergence d'objectifs et d'intérêts, il doit nécessairement y avoir une ingérence délibérée de l'une des parties impliquées...

active ou passive, mais délibérée, afin de faire obstacle à la tentative de l'autre partie d'atteindre ses objectifs » (p. 459).

Ce qui précède entraîne un préjudice clairement défini, comme l'indique Mula (2016) : « Un mauvais climat de travail peut favoriser l'apparition de conflits interpersonnels qui, à leur tour, aggravent ce climat... la responsabilité ultime du climat de travail incombe à la direction » (p. 22).

Tous les échelons hiérarchiques doivent garder cela bien à l'esprit, même si la charge de la gestion repose principalement sur les cadres intermédiaires, qui ont davantage de personnel sous leur responsabilité et qui pourront suivre des conseils tels que ceux de Cembrero, Díez, Gómez, Hernández et Molinos (2017) : « Parmi les mesures visant à prévenir les conflits figure le fait de ne pas dissimuler les problèmes ou les difficultés de l'organisation afin d'éviter les rumeurs » (p. 69), ainsi que ceux d'Ávila (2017) lui-même, qui rappelait que l'un des objectifs généraux de la médiation et de la résolution des conflits est « d'accepter le conflit comme quelque chose d'inévitable et d'habituel, en comprenant qu'il est possible de le gérer efficacement » (p. 25), contrairement à la tentation qu'a la haute direction d'éviter le « bruit », en recherchant la « paix sociale » avec les représentants du personnel.

Chiavenato (2009) mettait déjà en garde à ce sujet : « une politique disciplinaire efficace exige bien plus qu'une simple procédure écrite. Elle nécessite l'engagement de toute l'organisation, du sommet jusqu'à la base. C'est ce comportement qui crée un environnement de travail éthique » (p. 453), ou, de manière plus catégorique, EXECYL (2012) « Nous devons être justes et solidaires les uns envers les autres, mais il est d'une importance vitale de pouvoir, tous ensemble, se débarrasser du salarié toxique, individualiste et peu engagé (et non pas en faire la responsabilité exclusive des chefs ou des supérieurs hiérarchiques directs), car il nuit tant au bien-être de ses collègues qu'à l'avenir de l'entreprise. » (p. 18) ; cet aspect, celui du « renvoi », est certes difficilement réalisable pour les organisations, mais qui témoigne de la clarté d'e qu'il faut avoir si l'on veut être productif et juste envers le reste des collègues, lorsque l'on se retrouve face à des subordonnés qui, malgré tous les efforts déployés par leurs supérieurs, n'ont aucune intention de s'aligner sur la culture organisationnelle et estiment pouvoir se le permettre.

C'est là le scénario auquel sont souvent confrontés les cadres intermédiaires, qui ont donc besoin de tout le soutien possible de la part de la haute direction, en reconnaissance de son rôle consistant à contribuer à la meilleure ambiance de travail possible, à faire en sorte que toute son équipe « rame » dans la même direction, qu'aucun de ses collaborateurs ne soit mis à l'écart, et que l'effort commun porte ses fruits en termes de productivité et non de confort pour certains de ses membres, entre autres réalisations. Et tout cela, car, comme le souligne Alemany (2025) :

« Il existe dans l'entreprise un niveau hiérarchique qui ne signe pas la stratégie, mais qui la met en œuvre. Qui ne décide pas de la direction à prendre, mais qui donne le rythme. Qui n'a pas de titre ronflant, mais qui exerce une influence décisive sur ce qui est fait, ou n'est pas fait, chaque jour. Cette couche, ce sont les cadres intermédiaires. Et bien qu'ils apparaissent rarement dans les discours institutionnels, ce sont eux qui déterminent si les gens s'impliquent... ou se désengagent. Si les équipes avancent... ou se bloquent. Si la transformation progresse ou s'évanouit en cours de route. » (p. 1).

3. MÉTHODES ET MATÉRIEL

La méthode suivie a consisté en une recherche quantitative, en utilisant pour cela la procédure définie ci-après, qui vise à couvrir la dispersion des informations relatives à la perception qu'ont les cadres intermédiaires de l'impact, sur leur motivation, du comportement de leurs supérieurs.

Il s'agit également d'une étude exploratoire, car ce type de recherche est peu courant, l'accent étant généralement mis sur le personnel de base et sur la meilleure façon d'agir sur ce dernier. De même, des questions sur le leadership ont été incluses afin de rechercher une éventuelle corrélation entre la motivation et la satisfaction professionnelle des cadres intermédiaires et le style de leadership de leurs supérieurs, et de déterminer si ce dernier a pu influencer celui des premiers.

Enfin, il s'agit d'une étude non expérimentale, puisqu'elle vise à observer l'impact mentionné dans le cadre professionnel habituel, sans manipulation, en se contentant d'évoquer des expériences passées, et toujours sous l'angle de ce que ces expériences leur ont fait ressentir.

Afin d'évaluer la perception des cadres intermédiaires d'organisations concernant leur satisfaction professionnelle et leur style de leadership, un questionnaire en ligne a été publié à l'aide de l'application « Google Docs », dans le but de recueillir leur avis sur le sujet. Les questions de ce questionnaire ont été validées par Mme Josefa Elisa López Gómez, docteure et directrice de l'étude sur laquelle s'appuie le présent article.

On estime que la principale limite de cette étude tient au fait que, bien que l'enquête ait été lancée auprès de nombreux groupes, l'auteur considère qu'une bonne partie des personnes interrogées qui ont répondu appartiennent à la même organisation que lui. Toutefois, d'après la bibliographie consultée pour la rédaction de cet article, les résultats semblent être assez similaires à ceux du reste de la société.

Le résultat, détaillé ci-après, repose sur un échantillon de 341 cadres intermédiaires ; en effet, bien que 27 % d'entre eux se considèrent comme des cadres supérieurs, ils occupaient auparavant des postes de cadres intermédiaires et ont donc pu répondre aux questions en tant que tels ; l'enquête susmentionnée figure dans son intégralité à l'annexe I de l'ouvrage précité, où figurent toutes les réponses reprises dans les graphiques, ainsi que les éléments positifs et négatifs, en matière de motivation, relevés par chacun des participants. Vous trouverez ci-après les questions relatives à cet article, avec les résultats de chacune d'entre elles présentés sous forme de graphiques.

4. RÉSULTATS

Figure 1

Résultats de la deuxième question de l'enquête élaborée par l'auteur à l'aide de Google Docs

2.- En dressant le bilan de votre parcours professionnel, dans quelle mesure estimez-vous que votre satisfaction professionnelle est atteinte ?

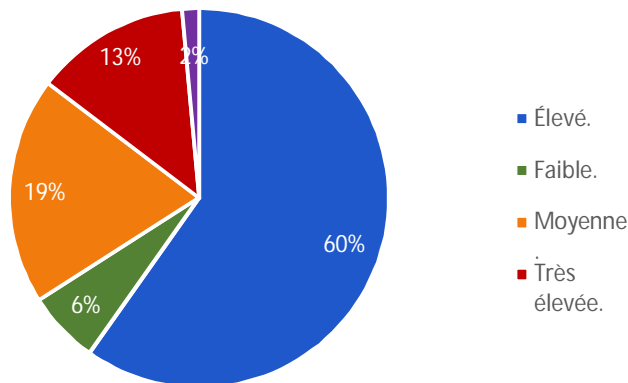


Figure 2

Résultats de la troisième question du questionnaire élaboré par l'auteur à l'aide de Google Docs

3.- En dressant le bilan de votre parcours professionnel, quel style de leadership avez-vous généralement observé chez vos supérieurs ?

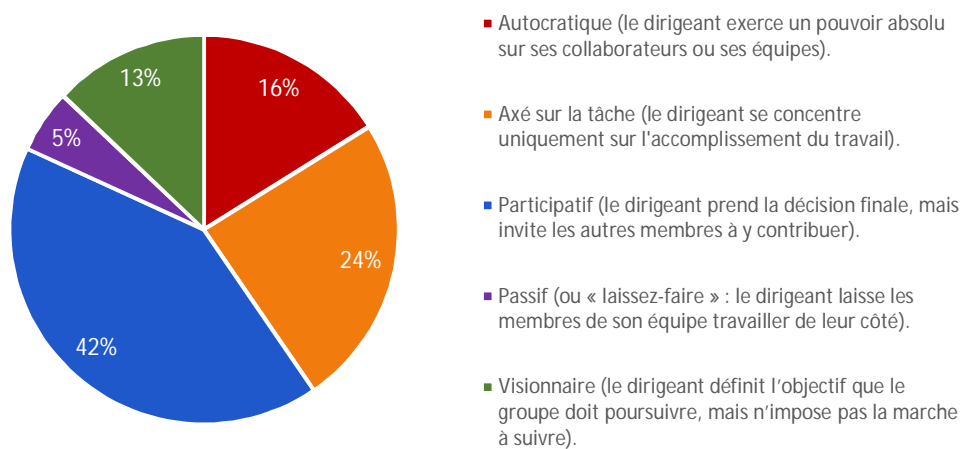


Figure 3

Résultats de la quatrième question du sondage élaboré par l'auteur à l'aide de Google Docs

4.- En ce qui concerne votre propre style de leadership, laquelle des options suivantes vous semble le mieux le définir ?

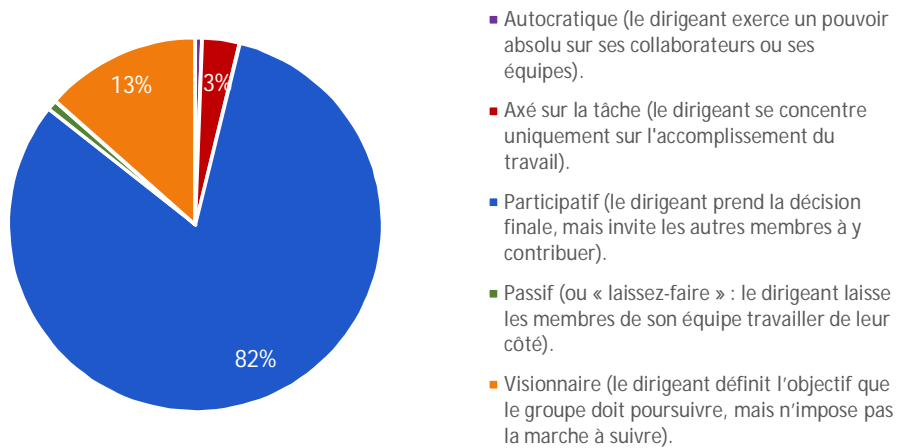


Figure 4

Résultats de la cinquième question du questionnaire élaboré par l'auteur à l'aide de Google Docs

5.- Avez-vous constaté des changements dans votre style de leadership personnel au cours de votre parcours professionnel ?

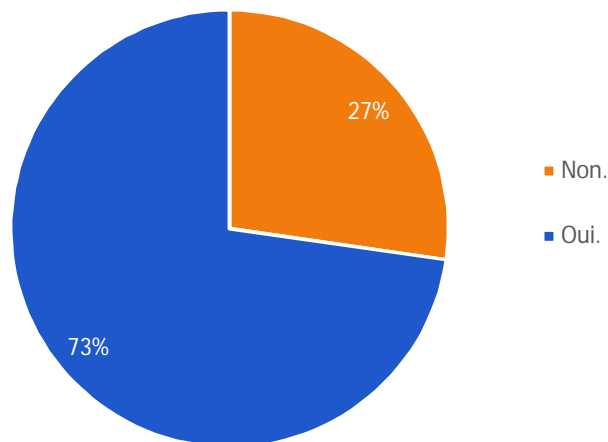
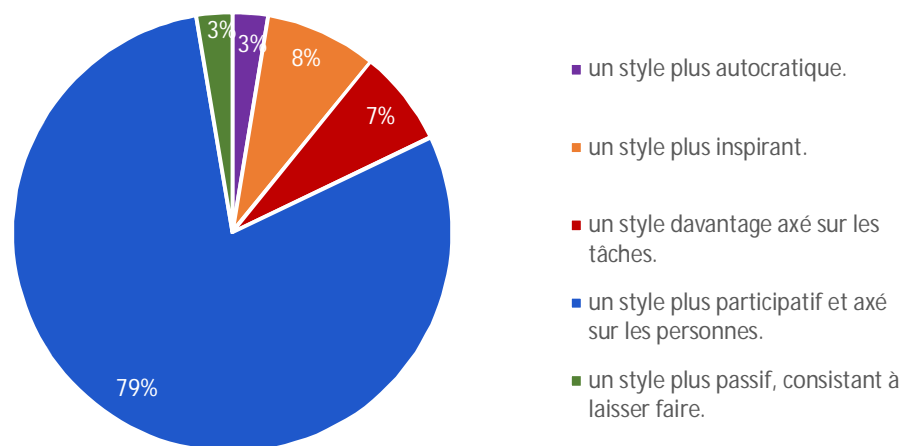


Figure 5

Résultats de la sixième question du questionnaire élaboré par l'auteur à l'aide de Google Docs

6.- Si votre réponse est affirmative, considérez que votre style a évolué vers :



5. DISCUSSION ET CONCLUSIONS

Tout d'abord, il convient de vérifier si l'hypothèse a été confirmée : le mode de direction des supérieurs hiérarchiques a une grande influence sur l'évolution du style de leadership des cadres intermédiaires.

Ainsi, d'après les résultats obtenus, cette hypothèse se vérifie, puisqu'il est apparu que les personnes interrogées, bien qu'elles perçoivent leurs supérieurs comme ayant des styles de commandement variés, mais majoritairement participatifs (42 %), ce qui laisse apparaître un pourcentage non négligeable de styles axés sur la tâche et autocratiques, totalisant 40 %, aux antipodes de ceux perçus comme participatifs, ont une perception de leur propre style de direction majoritairement participatif, avec 82 % des personnes interrogées, ce qui dénote leur volonté de s'éloigner de la manière dont elles ont été dirigées. De plus, près des trois quarts de l'échantillon indiquent que leur style de direction a évolué au fil du temps, ce qui est cohérent avec ce qui a été défini précédemment dans le cadre théorique, qui le soulignait, en raison de l'interaction avec les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés.

Pour poursuivre l'analyse de cet article, on peut conclure que, quelles que soient les ressources matérielles dont dispose une organisation, celle-ci ne pourra pas réussir si elle ne répond pas aux besoins de son personnel, qui cherche à satisfaire ses propres besoins. En se référant aux théories de la motivation, on constate qu'il ne suffit pas de répondre aux besoins physiologiques et de sécurité, mais qu'il faut également satisfaire les besoins sociaux, d'estime et d'épanouissement personnel. D'autre part, l'enquête, en tant que source de recherche et en cohérence avec le cadre théorique, indique que la satisfaction professionnelle des cadres intermédiaires se situe à un niveau élevé.

Et dans cette satisfaction, tant ceux qui dirigent et ont dirigé les cadres intermédiaires que le personnel qui est et a été sous leur responsabilité jouent un rôle

fondamental, car par le traitement qu'ils leur ont réservé, ils ont influencé la manière dont ces cadres traitent leurs subordonnés à l'heure actuelle et le feront à l'avenir.

Par conséquent, pour maintenir ce niveau de satisfaction chez les cadres intermédiaires, l'auteur, outre une compilation de bonnes pratiques énoncées ci-après, ne voit d'autre solution que, fort de sa conviction que le traitement socio-professionnel réservé au personnel de base n'a heureusement pas besoin d'être amélioré, la haute direction et les cadres intermédiaires qui dirigent d'autres cadres intermédiaires doivent se préoccuper, non pas tant du résultat ou de la manière dont une situation professionnelle incompatible avec la « paix sociale » pourrait leur nuire, mais davantage des besoins réels de leurs cadres intermédiaires, ce qui les obligera à mieux les connaître, à leur consacrer plus de temps et à veiller à une communication efficace.

De cette manière, les cadres intermédiaires, à l'instar de ceux interrogés, abandonneront l'idée qu'ils ont souvent, selon laquelle leurs supérieurs se soucient peu des tensions socio-professionnelles qui règnent au sein des équipes, en considérant que c'est à eux de « gérer » cette situation, que c'est là leur travail : supporter les « mauvaises humeurs » du personnel de base lorsqu'elles se manifestent, une interaction très néfaste pour la santé au travail des cadres intermédiaires, et qui, bien sûr, n'est pas comprise dans leur salaire.

Il est important de prendre conscience de cette situation, car la haute direction et les cadres qui dirigent d'autres cadres intermédiaires l'ignorent souvent, étant donné que ces derniers les traitent bien, que ce soit parce qu'ils sont davantage imprégnés de la culture organisationnelle, parce qu'ils font preuve de plus de compréhension envers leur supérieur, ou simplement parce qu'ils souhaitent obtenir une promotion, mais le type de facteur de stress professionnel mentionné n'est généralement subi ni par les cadres qui dirigent d'autres cadres intermédiaires, ni, bien sûr, par la haute direction. C'est pourquoi, face à la tentation que peut avoir la haute direction de considérer que la majorité des cadres intermédiaires n'ont pas la capacité suffisante pour diriger, celle-ci pourrait se poser la question soulevée par Alemany (2025) : « Ce n'est pas une question de capacité, mais de priorité. Le problème de la plupart des cadres intermédiaires n'est pas qu'ils ne savent pas diriger, mais que le contexte ne leur laisse pas la marge de manœuvre nécessaire pour le faire, et que le système ne reconnaît pas cet effort. » (p. 2).

Parmi les bonnes pratiques visant à favoriser la motivation des cadres intermédiaires, sans prétendre à l'exhaustivité compte tenu de la longueur limitée de cet article, on peut citer les suivantes :

Tout d'abord, la communication efficace entre les différents échelons de l'organisation doit être plus fluide qu'elle ne l'est actuellement ; en d'autres termes, le cadre intermédiaire ne doit pas avoir d'attentes négatives à l'approche d'une réunion avec son supérieur, en pensant que celui-ci ne le convoque que pour lui signaler ce qui ne va pas ; il en va de même pour le personnel de base vis-à-vis du cadre intermédiaire.

Toujours en matière de communication, les cadres intermédiaires reçoivent une formation aux compétences managériales afin d'améliorer les relations de travail avec leur personnel, mais pas l'inverse, ce qui est jugé très nécessaire, car les nouveaux styles de leadership peuvent dérouter ce dernier.

S'il est fondamental que les informations émanant de la haute direction soient claires, il est indispensable qu'elles parviennent d'abord aux cadres intermédiaires avant d'atteindre le personnel de base, afin de ne pas les désavouer et de préserver le respect mutuel qui doit prévaloir, au-delà de la recherche de la « paix sociale » tant souhaitée avec les syndicats.

De même, il est essentiel que la haute direction et les cadres qui dirigent d'autres cadres intermédiaires soient conscients que de nombreuses mesures qu'ils souhaitent mettre en œuvre au sein de l'organisation sont impopulaires et qu'il incombe aux cadres intermédiaires de les transmettre au personnel dont ils ont la charge ; c'est pourquoi ils doivent faire preuve d'une compréhension particulière à leur égard, fondée sur la connaissance de la difficulté de leur tâche et sur le soutien qu'ils leur apportent face aux éventuels obstacles que le personnel de base pourrait soulever.

Il peut néanmoins arriver que des tensions apparaissent dans le climat de travail et le détériorent, lorsque le responsable met en œuvre les changements exigés par l'organisation. Dans ce cas, il sera indispensable pour la hiérarchie d'identifier les responsables dont les subordonnés remettent en question le comportement, et ce à deux fins : si ce responsable traite son personnel de manière inappropriée, il faudra le recadrer, en le formant et, si nécessaire, en lui confiant d'autres responsabilités ; mais si son comportement est correct et conforme à la culture d'entreprise, il faudra lui montrer, ainsi qu'à son équipe, la confiance que l'organisation lui accorde.

Il est évidemment très difficile de savoir ce qui s'est passé au sein d'une équipe, mais étant donné que le responsable de celle-ci doit être la personne que son supérieur connaît le mieux parmi l'ensemble du personnel dont il a la charge, ce dernier devra élucider ce qui se passe au sein de l'équipe face à une crise ; il est donc indispensable qu'il ait une vision claire du comportement de son subordonné direct. Mais s'il ne connaît pas son subordonné direct, ou s'il n'a pas jugé important de le connaître, il a encore une chance de découvrir la vérité qui se cache derrière la crise de l'équipe de son subordonné : réaliser une analyse des tensions au sein de l'équipe, afin de comprendre la dynamique du conflit et ainsi pouvoir « se mettre au travail » pour résoudre une crise qui, comme toutes les autres, peut permettre à l'équipe de grandir.

L'organisation à laquelle appartient l'auteur dispose d'une procédure de ce type, appelée « protocole d'étude et d'analyse des tensions », qui peut être mise en œuvre à n'importe quel stade de l'identification de la tension, de préférence avant que le conflit n'éclate. Elle est demandée par le chef de l'unité administrative de l'entité provinciale, et est menée par un psychologue de l'unité administrative provinciale la plus proche et un responsable de l'unité administrative d'origine dont le rang est immédiatement supérieur à celui du chef de l'équipe à évaluer. L'instance émet un rapport, sous forme de recommandations, à l'intention du chef de l'unité administrative qui en a fait la demande ; ces recommandations ne sont pas contraignantes, car la responsabilité finale lui incombe, mais elles couvrent des mesures allant de la formation à la révocation, en passant par l'application du régime disciplinaire, à l'encontre du chef d'équipe ou de l'un de ses membres.

Dans tous les cas, toute mesure que les supérieurs hiérarchiques peuvent mettre en œuvre pour que les cadres intermédiaires se sentent véritablement intégrés à l'organisation, qu'ils y trouvent leur place et qu'ils ne se considèrent pas simplement

comme des instruments, constituera toujours une bonne pratique en matière de motivation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alemany, J. (2025). Les 4 profils les plus courants de cadres intermédiaires (et leur impact sur l'entreprise). *LinkedIn, In 7 minutes*. Consulté sur https://www.linkedin.com/pulse/los-4-perfiles-m%C3%A1s-comunes-de-mando-intermedio-y-su-impacto-alemany-6skwf?utm_source=share&utm_medium=member_android&utm_campaign=share_via
- Alemany, J. (2025). Cadres intermédiaires : quand « on n'a pas le temps » de diriger. *LinkedIn, In 7 minutes*. Consulté sur https://www.linkedin.com/pulse/mandos-intermedios-cuando-te-da-la-vida-para-liderar-jordi-alemany-ol1erf?utm_source=share&utm_medium=member_android&utm_campaign=share_via
- Asif, M., Li, M., Hussain, A., Jameel, A., Hu, W. (2023). Impact du soutien perçu du supérieur hiérarchique et de l'échange leader-membre sur l'intention des employés de quitter dans les musées du secteur public : une approche de médiation parallèle. *Frontiers in Psychology*, 14, article 1131896. Extrait et traduit par l'auteur à partir de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1131896>
- Aunin, J., Lüde, P., Sander, I., Vogel, R., Wiesner, J. (2024). Leadership éthique perçu et résultats des subordonnés dans le secteur public : l'effet modérateur du besoin d'autonomie des subordonnés. *Public Performance & Management Review*, 47(4), 986-1013. Extrait et traduit par l'auteur à partir de <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2359570>
- Ávila, R. (2017). *La motivation chez les cadres intermédiaires* (mémoire de fin d'études). Université des Îles Baléares, Majorque (Espagne).
- Barrera, J.C. (2015). *Les cadres intermédiaires et leur satisfaction au travail* (mémoire de fin d'études). Université pontificale catholique de Valparaíso, Valparaíso (Chili).
- Branham, L. (2005). 7 raisons cachées pour lesquelles les employés partent. *Leader summaries*. Extrait de <https://www.bqm.com.pe/libros/7%20razones%20ocultas%20por%20las%20que%20los%20empleados%20se%20van.pdf>
- Cembrero, D., Díez, M.A. et al. (2017). Bonnes pratiques en matière de promotion de la santé mentale en milieu professionnel. *FEAFES VALLADOLID « El Puente »*. Consulté sur <https://consaludmental.org/publicaciones/Buenas-practicas-salud-mental-entornos-laborales.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion des ressources humaines*. Mexico, Mexique : McGraw-Hill Interamericana. 3e édition.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestion des ressources humaines : le capital humain des organisations*. Mexico, Mexique : McGraw-Hill Interamericana. 9e édition.

- Dimitrova, I. (2017). *Plan de motivation au travail au sein de l'entreprise CHG* (mémoire de fin d'études). Université polytechnique de Valence, Alcoi (Espagne).
- Döring, M., Pihl-Thingvad, S., Vogel, R. (2025). « Time to rediscover task-oriented leadership? A multi-source, time-lagged study on leadership and well-being in public service jobs ». *Public Management Review*, 27(6), 1675-1700. Consulté et traduit par l'auteur à partir de <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2411631>
- EXECYL (2012). Comment améliorer la motivation et l'engagement des salariés ? 5 entreprises. 5 réalités. *Fondation EXECYL*. Extrait de <https://www.execyl.es/00Eficiencia/CE.%20EXECyL.Motivacion.Casos.pdf>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., Parent-Rocheleau, X. (2022). Comprendre et façonner l'avenir du travail grâce à la théorie de l'autodétermination. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378-392. Consulté et traduit par l'auteur à partir de <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Goleman, D. (2002). *Le leader résonnant crée davantage*. Barcelone : Plaza & Janés.
- Guzmán, P., Olave, S. (2004). *Analyse de la motivation, des incitations et de la performance dans deux entreprises chiliennes* (mémoire de fin d'études). Université du Chili, Santiago (Chili).
- Isasi, L. (2023). *Manuel sur la qualité dans l'organisation*. Centre universitaire de la Guardia Civil. Aranjuez (Espagne)
- Lescano, L. (2016). Comment renforcer le climat et la culture de service grâce au leadership de service des cadres intermédiaires : étude de cas dans une entreprise multinationale. *Revue Empresa y Humanismo*, vol. XX, n° 1/2017, p. 65-96.
- López, J.E. (2024). *Manuel sur la découverte et la gestion des talents*. Centre universitaire de la Guardia Civil. Aranjuez (Espagne).
- Maldonado, L.C., Quevedo, L.M. (2007). *Motivation au travail* (mémoire de fin d'études). Université de la Sabana, Chía (Colombie).
- Mula, L.M. (2016). *La motivation du salarié dans l'entreprise* (mémoire de fin d'études). Université Miguel Hernández d'Elche, Elche (Espagne).
- Pascual, J.L., López, J.L., Parrilla, A. (2023). L'expérience employé : un modèle de gestion des ressources humaines dans l'économie de la connaissance. *Revue scientifique Lógos du Centre universitaire de la Guardia Civil*, vol. 1/23, p. 169-193.
- Peña, C. (2015). *La motivation au travail comme outil de gestion dans les entreprises* (mémoire de fin d'études). Université pontificale de Comillas, Madrid (Espagne).

Pruneda, G. (2013). Déterminants et évolution de la motivation des travailleurs dans un contexte de crise économique. Le cas de l'Espagne. *Papers 2014, vol. 99/1*, p. 41-72.

Tyskbo, D., Styhre, A. (2023). Karma chameleon : exploration des complexités du leadership des cadres intermédiaires dans le secteur public. *International Public Management Journal*, 26(4), 548-569. Extrait et traduit par l'auteur à partir de <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2106330>