



Mémoire Présenté

par : TOURE

Mohamed

**Université Cadi Ayyad
Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales –
Marrakech Département des
Sciences de Gestion**

**Satisfaction à l'Egard des Services
Offerts par la Direction des Ressources
Humaines.**

2005-2006



Université Cadi Ayyad
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Marrakech
Département des Sciences de Gestion
UFR – Stratégie



Mémoire

Pour l'obtention du

Diplôme des Etudes Supérieures Approfondies en Sciences de Gestion.

Satisfaction à l'Egard des Services Offerts par la Direction des Ressources Humaines.

Etude auprès de huit (8) entreprises marocaines.

*Présenté et soutenu le 11 Octobre 2006 par :
TOURE Mohamed*

Jury :

Directeur de recherche :

Mr Chafik BENTALEB
Professeur à l'Université Cadi Ayyad

Examineurs :

Mr Mohamed Laarbi SIDMOU
Professeur à l'Université Cadi Ayyad

Mme Amina BENRAIS
Professeur à l'Université Cadi Ayyad

Année Universitaire : 2005-2006

Dédicaces

A mon père Mr TOURE El hadj Momo

A ma mère Mme YANSANE Kadiatou

A mon oncle Mr FOFANA Ibrahima Kassory

Pour les sacrifices consentis afin d'assurer mon éducation et ma réussite intellectuelle.

A mes frères sœurs et amis

Pour leur soutien et leur sympathie durant mes années d'études ainsi qu'à tous les étudiants guinéens au Royaume du Maroc.

Remerciement

Ce mémoire n'a pu être réalisé que grâce à la participation, directe ou indirecte, de nombreux alliés. Que tous en soient remerciés.

Une mention toute particulière :

***Au** CODESRIA (Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique) qui ne lésine sur aucun moyen pour aider les étudiants et les enseignants à financer leurs recherches afin de promouvoir le développement des sciences sociales en Afrique et de renforcer la capacité de recherche des universités africaines. A travers son programme de petites subventions pour la rédaction de mémoires et de thèses - session 2006 dont je suis lauréat que tout le personnel de CODESRIA en soit remercié.*

***A** mes trois principaux complices (ma mère, mon père et mon oncle) auxquels je tiens à leur exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements pour leurs soutiens moral et financier ainsi qu'à leur bon sens de m'avoir appris les sens de la vie.*

Mes remerciements s'adressent :

***A** monsieur **BENTALEB Chafik**, pour l'intérêt qu'il a manifesté pour la réussite de ce travail et pour la qualité de son encadrement, sa disponibilité et ses précieuses suggestions. Qu'il trouve ici ma profonde reconnaissance.*

***A** Monsieur **A. LOUITRI**, Responsable de l'UFR, pour son soutien, son écoute attentive et surtout de son indéfectible confiance. Qu'il trouve ici ma reconnaissance sans cesse renouvelée.*

***A** l'ensemble du corps professoral de l'UFR et à tout le personnel de l'université Cadi Ayyad.*

***Aux** responsables des ressources humaines ainsi que les cadres des entreprises présentes dans cette étude, qui n'ont ménagé aucun effort pour la réalisation de cet édifice.*

***A** l'Ambassade de la République de Guinée au Royaume du Maroc et à tout son personnel.*

***A** l'AMCI (Agence Marocaine de Coopération Internationale).*

Une autre mention à mes collègues, collaborateurs et frères qui, parfois sans le savoir, ont participé à l'édifice de ce travail. Pour ne citer que les plus familiers d'entre eux :

***Mr & Mme FOFANA**, **Mr & Madame CISSE** ainsi qu'à leur fille(Mariame) ; **Mr FOFANA Aboubacar Sidiki**, **Mlle DAMEY Jeanne**, **Mr FOFANA M.L.**, **Mr HOUSSOU D. Landry P.**, **Mr HARO Wadah**, **Mlle Camara Hawa Decazy**, **BANGOURA Ramatoulaye**, **Camara Betty D. FOFANA Fatoumata**, **DIALLO Binta**, **Mohamed Koumbis**.*

***Vive** CODESRIA.*

***Vive** la coopération MAROCO-GUINEENNE.*

Résumé

Cette recherche aborde la problématique de la satisfaction des cadres au travail par rapport aux services offerts par la Fonction Ressources Humaines.

Il s'agit de cerner dans quelle mesure les services offerts par la Fonction Ressources Humaines peuvent contribuer à la satisfaction et/ou à l'insatisfaction des cadres. Ceci consiste à détecter les spécificités de la satisfaction des cadres au travail.

L'objectif est donc de décrire et de mesurer les effets des relations entre satisfaction des cadres au travail et services offerts par la Direction des Ressources Humaines.

Nous avons mis l'accent, dans le processus d'élaboration de cette recherche, sur l'importance de la mission assignée à la Gestion des Ressources Humaines; c'est pourquoi il a été judicieux de savoir comment cette fonction est remplie par les structures chargées du personnel, et surtout comment elle participe à l'atteinte des objectifs des entreprises.

La revue de la littérature relative à la satisfaction au travail des cadres et à la Fonction Ressources Humaines, nous a permis de construire un cadre d'analyse sous forme d'un modèle théorique de déterminants des pratiques de satisfaction des cadres dans les entreprises marocaines.

Le cadre conceptuel mobilisé 's'intègre dans l'approche des systèmes des théories des besoins de l'être humain et de la motivation.

Le modèle est mis en application dans le cadre spécifique de la pratique de la Gestion des Ressources Humaines adapté au contexte de la relation d'échange entre les cadres-salariés et les acteurs de la Direction des Ressources Humaines.

L'approche méthodologique requise est quantitative à travers un questionnaire administré à 88 cadres dans huit entreprises opérant au Maroc.

Les résultats obtenus suggèrent que la satisfaction et/ou l'insatisfaction des cadres au travail est reliée à la qualité des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines selon que celles-ci soient plus élaborées et/ou moins élaborées.

Mots clés : Satisfaction au travail - Insatisfaction au travail – Fonction Ressources Humaines – Services offerts – Cadres – Grandes entreprises marocaines.

Sommaire

Introduction générale	1
Première partie : Fondements théoriques	18
Chapitre1 : Analyse conceptuelle de la gestion des ressources humaines	19
Section1 : Conception de la gestion des ressources humaines	19
Paragraphe1 : Evolution historique	19
Paragraphe2 : Les théories modernes de la GRH	20
Paragraphe3 : La pratique de la GRH dans les entreprises	20
Paragraphe4 : A qui revient-il de gérer les ressources humaines	22
Section2 : Les déterminants de la GRH	25
Paragraphe1 : le contexte de l'environnement de la GRH	25
I. Les objectifs de la GRH	25
II. Importance de la GRH	26
Paragraphe2 : L'Environnement juridique de la GRH	27
Paragraphe3 : Le processus de gestion des ressources humaines	27
Section3 : Les mécanismes de gestion des ressources humaines	31
Paragraphe1 : Comment recruter et sélectionner les ressources humaines	32
I. : La planification	33
II. : Le recrutement	37
III. : La sélection	40
IV. : L'accueil et la socialisation	42
Paragraphe2 : Comment former les ressources humaines	44
I. : La formation et le perfectionnement	44
II. : L'évaluation du rendement	48
Paragraphe3 : Comment conserver les ressources humaines	51
I. : La rémunération en argent et les avantages sociaux	52
II. : Le plan de carrière	53
III. : Les promotions, les mutations, les rétrogradations et les cessations d'emploi	54
Paragraphe4 : Les relations avec les emplois	55
I. : Pourquoi les employés se syndiquent-ils	56
II. : Les règlements des conflits employés-patrons	57
III. : Lorsque les parties ne s'entendent pas	58
Conclusion du chapitre1	61
Chapitre2 : Les théories de besoin	62
Section1 : Théorie de sociabilité de Schutez	67
Section2 : La théorie de besoin d'Abraham Maslow	68
Section3 : Apport de David Mc Clelland	73

Section4 : La théorie ESC d'Alderfer.....	76
Section5 : La théorie bi-factorielle de Herzberg.....	79
Section6 : La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité.....	86
Section7 : La théorie des objectifs.....	88
Section8 : La théorie du renforcement.....	91
Section9 : La théorie de l'expectance.....	95
Conclusion du Chapitre2 :.....	100
Conclusion de la première partie	104
Deuxième partie : Les fondements méthodologiques.....	106
Chapite3 : Cadre général de la recherche.....	107
Section1 : Problématique, modélisation et hypothèses.....	107
Paragraphe1 : Problématique et modélisation.....	107
Paragraphe2 : Hypothèses de recherche.....	109
Paragraphe3 : Détail du modèle simplifié.....	110
Section2 : Le cadre conceptuel de la recherche.....	112
Paragraphe1 : Définition des concepts.....	112
I. : Cadre organisationnel.....	112
II. : La rémunération.....	115
III. : Le recrutement.....	116
IV. : La formation.....	118
V. : La satisfaction.....	118
Paragraphe2 : Identification des liens entre concepts.....	119
I. : La nature de la satisfaction au travail.....	120
II. : Les dimensions de la satisfaction.....	121
III. : Les conséquences de la satisfaction au travail.....	123
IV. : Satisfaction et adaptation.....	126
Conclusion de la section	129
Section3 : Positionnement de la recherche.....	131
Paragraphe1 : Le corps de la connaissance en GRH.....	131
I. : Un corps de connaissances lié à une entité organisationnelle.....	132
II. : Un corps de connaissances renommé.....	133
III. : Un corps de connaissances appliqué.....	135
Paragraphe2 : Segmentation sociale.....	136
Conclusion du chapitre3	141
Chapitre4 : Méthodologie de recherche et dispositif d'enquête.....	142
Section1 : La stratégie de la recherche : le pluralisme méthodologique.....	142
Section2 : Le mode de raisonnement.....	147
Section3 : Le choix de l'approche.....	150
Section4 : Description du terrain de la recherche.....	155
Paragraphe1 : Recueil des données.....	155

Paragraphe2 : L'étude exploratoire.....	156
Paragraphe3 : La construction du questionnaire.....	157
I. : Structure du questionnaire.....	160
II. : Le contenu du questionnaire.....	162
Section5 : Terrain d'investigation.....	165
Paragraphe1 : Présentation du contexte de l'étude.....	165
Paragraphe2 : Le cadre juridique : l'acquisition des ressources humaines.....	166
Section6 : La réalisation de la recherche.....	168
Paragraphe1 : Le déroulement de l'enquête.....	168
Etape 1 : L'échantillonnage.....	168
Etape 2 : Les répondants.....	169
Etape 3 : Questionnaires reçus et réponses exploitables.....	169
Paragraphe2 : Caractéristiques de la population d'étude.....	171
I. : Présentation de la caractéristique des entreprises.....	171
II. : Présentation de la caractéristiques des cadres de la population totale.....	173
III. : Présentation de la caractéristique des cadres par secteur d'activités.....	174
Paragraphe3 : Analyse comparative entre secteurs d'activités.....	179
I. : Analyse comparative de la représentation féminine par secteur d'activité.....	180
II. : Analyse comparative de la satisfaction des cadres au travail par secteur d'activités.....	180
III. : Analyse comparative de l'insatisfaction des cadres au travail par secteur d'activités.....	181
IV. : Analyse comparative des cadres sans-opinion par secteur d'activités.....	183
Conclusion du chapitre4	185
Chapitre5 : Interprétations des résultats.....	186
Section1 : Analyse des données.....	186
Etape 1 : Analyse Unidimensionnelle.....	186
Etape 2 : Analyse Bidimensionnelle.....	187
Section2 : Interprétations des résultats de l'analyse Unidimensionnelle.....	189
Section3 : Interprétations des résultats de l'analyse bidimensionnelle.....	199
Paragraphe1 : Rappel de la loi de Khi-deux de Pearson.....	199
Paragraphe 2 : Coefficient de contingence.....	201
Paragraphe 3 : Analyses de relations directes entre les dimensions explicatives et expliquées... ..	202
Paragraphe 4 : vérification des hypothèses	207
Paragraphe 5 : classification hiérarchique des principales variables soumises à validation selon la moyenne du test paramétrique	219
Conclusion et synthèse de la section3	220
Conclusion de la deuxième partie	222

Conclusion générale.....224

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Introduction Générale

« Considérée, de plus en plus, comme un levier de performance, la fonction RH acquiert une dimension stratégique. Sans, pour autant, perdre son rôle administratif dans un contexte en pleine évolution, et ce malgré l'accès à des systèmes d'information toujours plus performants. »

Jeanne Lano

L'Expansion Management Review – juin 2004.

Depuis quelques années, les entreprises, pour répondre aux contraintes du rendement de leurs personnels, ont développé deux réponses organisationnelles : la satisfaction et la gestion de carrières.

Ces deux concepts sont sans doute des éléments les plus avancées de nos jours, et méritent d'être des champs de recherche en Gestion des Ressources Humaines.

Ainsi, l'étude du concept de la satisfaction dans le contexte organisationnel est apparue comme « un état émotionnel positif suite à l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». Par ailleurs, il est généralement admis que cet état résulte de l'adéquation entre les avantages que l'employé sait pouvoir retirer à l'intérieur de son environnement de travail et ceux qu'il désire retirer. De ce fait, la qualité des services offerts par la direction des ressources humaines pour la gestion de sa carrière peut agir comme élément motivant à déployer de grands efforts en vue d'une meilleure performance.

Puisque ce sont les hommes qui rendent les entreprises performantes, leur satisfaction devra être prise en compte dans les orientations stratégiques de ces dernières.

La présente recherche, a pour but d'étudier les déterminants de la satisfaction à l'égard des services offerts par la fonction ressources humaines,

dont les éléments de réponse permettraient aux responsables d'entreprises ou des directeurs des ressources humaines de porter une attention particulière à ces aspects.

Ainsi, à l'origine de la création, du développement, du succès ou de l'échec d'une entreprise, nous trouvons des actions humaines. Ce sont elles qui vont déterminer ces résultats. Certes, les aspects techniques et économiques vont jouer un rôle important, mais c'est parce qu'une personne (ou un groupe) pourra ou ne pourra pas saisir les opportunités, prendre des risques, que se jouera la prospérité d'une affaire.

Partant que c'est dans le mécanisme profond et subtil de la personnalité que se trouvent des clefs d'explication de décodage d'une réussite ou d'un échec, le présent développement expose un certain nombre d'observations tirées de la pratique de nombreuses entreprises marocaines.

Il vise à stimuler les réflexions et les recherches afférentes à une nouvelle façon de percevoir le fonctionnement de l'entreprise à partir du concept d'énergie humaine. Cette énergie sera comprise non pas comme variable favorisant ou défavorisant le développement, mais comme étant la source même de création et de fonctionnement de l'entreprise. Il est aussi important pour un responsable d'être initié à la connaissance de l'être humain qu'aux connaissances financières, organisationnelles et commerciales.

Dans les années à venir, les entreprises qui réussiront seront celles qui, en plus de leurs performances techniques seront capables de faire surgir une dynamique humaine porteuse de prospérité.

Une façon de définir l'entreprise à partir de sa dimension humaine est de la considérer comme un moyen de transformer un rêve en une réalité. Une entreprise commence par un pari, un défi, une provocation. Ensuite elle se fait parce qu'une personne ou un groupe sont capables de communiquer leur projet à leur entourage et enfin parce qu'elle va réaliser concrètement celui-ci.

Ces trois étapes sont fondamentales dans le cycle de vie d'une entreprise et ne peuvent être dissociées sous peine de rupture d'une dynamique. Elles correspondent à trois niveaux d'existence de l'être humain : l'esprit, le cœur et le corps. Nous pouvons établir entre ces trois dimensions et l'entreprise dans le tableau suivant¹ :

Les trois dimensions de l'être humain.	Les trois types d'activités.	Impact dans l'entreprise.
Esprit	Réfléchir, rêver, inventer.	Innovation, nouveaux projets.
Cœur	Communiquer, mobiliser, entraîner, toucher.	Bon climat, motivation.
Corps	Agir, concrétiser, réaliser.	Produits performants, fiabilité, percée technologique.

La correspondance entre le fonctionnement de l'entreprise et de l'être humain est telle que nous avons pu constater dans les entreprises une corrélation entre celle-ci et le fonctionnement énergétique de son dirigeant (ou entre un service et son responsable) à tel point que pour un symptôme donné de l'entreprise, il est possible de trouver le symptôme équivalent chez le responsable. Si par exemple, une entreprise rencontre des problèmes de motivation, de découragement, de communication, nous aurons un dirigeant qui ne sera pas à l'aise sur le plan du contact affectif. Si un service n'avance pas dans la réalisation de ses projets, son responsable sera un homme de réflexion mais pas du tout « dans son corps ».

Dans cette relation « énergétique », il ne s'agit pas d'établir une relation de cause à effet (l'un n'est pas responsable de l'autre) mais de bien considérer qu'il s'agit d'une corrélation entre les deux, d'un phénomène de résonance. Celui-ci va s'amplifier si le dirigeant a tendance à prendre des collaborateurs présentant les mêmes tendances que lui, ou diminuer s'il sait s'entourer de collaborateurs différents dans leur nature et de leur caractère.

¹ LMS Management Ressources Humaines « Développer les hommes et les compétences », Avril 1995.

Une bonne équipe de direction est celle qui groupe des personnes se complétant dans leurs particularités de façon à ce que ces trois dimensions soient vécues et animées. A chaque fois que l'une d'elles manque, l'entreprise très vite réagit et si rien n'est modifié, elle va perdre son dynamisme et à terme disparaître.

A la suite d'un changement de direction dans une usine de 2000 personnes, nous avons ainsi pu constater que le personnel se démotivait complètement en six mois. Il se sentait perdu, désorienté. Le nouveau dirigeant, excellent dans sa connaissance technique de l'usine, était un homme complètement bloqué au niveau affectif. Quelques temps après, l'usine fut secoué par une grève très violente.

Dans un contexte différent, un directeur de recherche très intelligent, mais pas du tout en contact avec la réalité ni avec son corps, a construit une merveilleuse machine ; mais son coût était tellement élevé (sa fiabilité était parfaite) qu'elle était inutilisable. Son adjoint disait à qui voulait l'entendre, que le coût pouvait être réduit de 30% mais ce directeur refusa de passer sur un plan pratique et d'amputer son rêve (cinq ans de recherches et de développement anéantis).

Dans un troisième cas, un dirigeant très actif ayant le sens du concret, des réalités, emportait ses troupes avec lui, les motivait, mais finalement se retrouvait à bout de course sur un chemin sans but avec une équipe usée. Il avait oublié de construire un projet, d'innover, d'inventer.

Ainsi, dans ces trois exemples fréquemment rencontrés dans la réalité, nous trouvons trois fois une partie de l'être humain ignorée, non respectée, ou tout simplement oubliée.

Aussi, on reconnaît de plus en plus que l'outil principal du gestionnaire est sa propre personnalité. C'est-à-dire que celui qui veut produire et survivre

dans un poste de gestion a besoin non seulement d'acquérir des connaissances sur « l'homme », mais également de se connaître mieux lui-même².

Dans notre société bien pourvue de ressources humaines spécialisées et de techniques hautement sophistiquées, il arrive que les projets les mieux planifiés, les systèmes les mieux organisés, échappent au contrôle de ceux qui les conçoivent et les dirigent. Lorsqu'on analyse ces échecs, on constate qu'ils découlent bien souvent de problèmes humains que d'erreurs scientifiques.

Abraham Maslow³ a ainsi écrit à ce sujet :

« Si nous améliorons la nature humaine, nous améliorons tout, parce que nous éliminons les principales causes des désordres du monde »

Cet énoncé peut s'appliquer facilement à nos organisations car, comme les systèmes politiques, elles ont été créées par des hommes, pour des hommes et se maintiennent grâce à des hommes.

1.État du problème

Pendant plusieurs années, la gestion des ressources humaines se résumait essentiellement à des procédures d'embauche et de congédiement des employés, au contrôle du temps de travail, à la production des chèques de paye, à l'évaluation du rendement et à la solution de griefs syndicaux. La motivation, le climat de confiance, et la qualité des relations interpersonnelles étaient des concepts abstraits.

Il y a deux fonctions majeures dans les organisations : une fonction reliée à la « tâche » et une fonction reliée aux « relations ». La tâche englobe l'ensemble des activités permettant la production et la mise en marché de produits et services dans les meilleurs délais, au meilleur prix et de la meilleure qualité. Ces activités sont réalisées par un personnel compétent et engagé à produire l'excellence. Pour atteindre un tel objectif, la qualité des

² Nicole COTE LEGER, « LES ASPECTS HUMAINS DE L'ORGANISATION » éd. Gaëtan Morin, 1979, Chap.2, « Personnalité » p. 27-28

³ MASLOW, A. "A Philosophy of Psychology: The Need for a Mature Science of Human Nature." "Main Currents in Modern Thought," vol. 13, 1957, 27-32.

relations qui existent à l'interne (personnel et gérance) et à l'externe (fournisseurs et clientèle) est de la plus haute importance.

Jusqu'à tout récemment, les entreprises accordaient plus de valeur à leurs investissements technologiques qu'à l'investissement dans la qualité de relation et de communication avec le personnel. Des attitudes parfois intransigeantes et fondées sur un contrôle rigide, la suspicion et la peur ont été la source de nombreux abus. Au début du siècle, les syndicats ont été créés afin de contrer ce genre de contrôle abusif. L'objectif des syndicats était de permettre aux employés d'avoir le droit d'être entendus, d'avoir un pouvoir de négociation et d'obtenir de meilleures conditions de travail.

Des études auprès d'un grand nombre de travailleurs ont démontré que le climat de travail est plus important pour la productivité que le montant de la paye. Un employé heureux est plus productif que celui qui ne l'est pas. Un employé « responsable et engagé » reconnaît l'importance de son travail pour l'entreprise. Il sait qu'il peut exprimer ses opinions et que celles-ci seront prises en considération.

Il est nécessaire de remplacer le mot « contrôle du personnel » par les mots « responsabilité » et « collaboration ». Les structures hiérarchiques basées sur le principe d'un « supérieur/ inférieur » sont ramenées sur un même plancher où tous sont égaux mais avec des « responsabilités différentes ». A partir du principe où chacun est sur le même plancher, tout le monde peut s'adresser à tout le monde incluant le Président.

Les meilleures entreprises ont un vaste réseau de communication informelle et ouverte. Dans le livre : « Le prix de l'Excellence », par **Peters Thomas et Robert Waterman**, il est fait mention de plusieurs grandes entreprises qui doivent leur excellent rendement et leur excellente productivité à cette qualité de communication à tous les niveaux.

Lorsque les relations à l'interne sont basées sur la confiance, l'engagement de chacun à produire de la qualité et sur une excellente

communication à tous les niveaux, cela se reflète aussi dans la qualité des services à la clientèle.

Plusieurs recherches ont démontré que la cause première des faillites en Amérique du Nord ne dépend pas de problèmes d'ordre économique, mais bien de problèmes reliés à la communication.

Combien d'entreprises ont cessé d'opérer à cause de conflits syndicaux? Combien d'entreprises ont perdu leur nom à cause de produits de mauvaise qualité, fabriqués par des travailleurs mécontents ou frustrés de leurs conditions? Combien d'entreprises ont fermé leur porte à cause d'un mauvais service à la clientèle?

Un changement d'attitude est devenu indispensable afin d'amener chaque membre de l'entreprise à se sentir engagé, responsable et fier de ce qu'il entreprend. Ce changement d'attitude doit aussi permettre de créer un environnement où l'apport d'idées nouvelles qui sont bénéfiques à l'entreprise est immédiatement récompensé.

Il y a déjà beaucoup d'actions qui vont dans ce sens. Les employés d'une compagnie sont devenus copropriétaires par l'achat d'actions et participent aux décisions importantes. Un Président met régulièrement ses vêtements de travail et va travailler avec ses employés. Il est à l'écoute de leurs idées pour accroître la productivité. Une autre compagnie a doté tous les bureaux de télécopieur pour faciliter l'échange d'information et d'idées entre les employés. C'est un changement majeur de croyances, de valeurs et d'attitudes qui sont en train de s'opérer.

La plupart des entreprises doivent aujourd'hui répondre à des fortes contraintes extérieures : concurrence, conjoncture économique. Elles sont sans cesse obligées d'examiner les contours de leur activité et de réfléchir à leur configuration interne pour assurer leur développement ou leur survie.

Les réorganisations observées dans de nombreux secteurs s'inscrivent dans un mouvement général de redéfinition de l'entreprise. Bien souvent,

lorsqu'une organisation devient trop grande et trop complexe, plus, la gestion des ressources humaines devient délicate.

Le modèle bureaucratique, inadapté, est remplacé par des systèmes dans lesquels une plus grande attention est portée aux individus. Les voies de communication se raccourcissent. L'autonomie et l'indépendance des travailleurs sont recherchées.

La fonction Ressources Humaines doit évoluer pour gérer tous ces changements. Il ne suffit plus d'assurer un suivi administratif. Il faut aujourd'hui trouver des solutions pour développer un nouveau management et faire évoluer l'entreprise vers une flexibilité plus importante (Henriet et Boneu 1997)⁴. Il faut aussi assurer l'adhésion des salariés, souvent méfiants vis-à-vis de ces évolutions qui viennent bouleverser leurs habitudes. Lemaître (1988) parle d'un modèle d'intégration qui suppose une approche stratégique, anticipatrice, accordant une large place de responsabilisation de l'encadrement⁵.

L'intérêt, l'utilité et l'enjeu d'une telle étude, en sciences de gestion, sont, par conséquent, évidents, dans la mesure où, l'insatisfaction des employés représente, quelque part, la concrétisation de l'un des volets de l'insuccès d'une certaine gestion managériale, d'un certain choix de politique économique, d'un certain manque de clairvoyance, d'anticipation, de communication, concertation, coordination, négociation, d'écoute, et de veille interne dans l'entreprise. Bref, la frustration est la réification d'une politique d'autosatisfaction que bien des dirigeants ont coutume de faire, oubliant, parfois, que l'entreprise n'est pas formée que d'actionnaires ; et que ce n'est pas parce que ceux-ci sont contents des dividendes substantiels reçus et des

⁴Henriet. B. et Boneu, F., DRH, c'est déjà demain, nouvelles organisations et politiques des Ressources Humaines. Les éditions d'Organisation, Paris, 1997.

⁵Lemaître P., Politique de Gestion des ressources humaines et motivations qualitatives des salariés, personnel (ANDCP), n° 300, Nov-Déc. 1988.

bénéfices réalisés, que tous les problèmes sont résolus et que l'image de l'entreprise en sortirait grandie.

Dans un contexte d'évolution importante des structures, des compétences et des comportements, les services de Gestion des Ressources Humaines doivent se repositionner pour satisfaire au mieux les besoins de l'entreprise et répondre aux attentes de ceux qui y travaillent.

Notre recherche concerne les déterminants de la satisfaction des cadres par rapport aux services offerts par la fonction Ressources Humaines. Nous allons la présenter comme une suite d'étapes, représentant le cheminement intellectuel emprunté lors de ce travail de recherche.

2. Problématique de la recherche

La question centrale est ainsi formulée:

La nature de la relation d'échange entre les acteurs de la fonction ressources humaines et les cadres de l'entreprise induit-elle des pratiques spécifiques de la satisfaction des cadres au travail ?

Il s'agit de cerner dans quelle mesure les services offerts par la fonction ressources humaines peuvent contribuer à la satisfaction et/ou à l'insatisfaction des cadres. Ceci consiste à détecter les spécificités de la satisfaction des cadres au travail.

L'objectif est donc de décrire et de mesurer les effets de relation entre satisfaction au travail et services offerts par la direction des ressources humaines.

Nous mettrons l'accent, dans le processus d'élaboration de cette recherche, sur l'importance de la mission assignée à la gestion des ressources humaines; c'est pourquoi il est judicieux de savoir comment cette fonction est remplie par les structures chargées du personnel, et surtout comment elle participe à l'atteinte des objectifs des entreprises.

Les théories relatives à la satisfaction au travail nous permettront de mener une analyse des pratiques observées dans les entreprises. Toutefois,

l'intérêt principal de notre travail est de les enrichir en les confrontant au contexte des grandes entreprises marocaines.

Sur le plan pratique, l'intérêt de ce travail réside dans notre intention de décrire objectivement les facteurs d'influence à prendre en compte dans la relation cadres et Direction des Ressources Humaines et aussi de présenter un panorama des pratiques de satisfaction des cadres utilisées dans la profession.

3. Le modèle théorique de la recherche:

La théorie de l'échange supérieur/subalterne porte sur les interactions entre le supérieur et les subalternes. Elle suggère que dans une organisation, le supérieur n'utilise pas le même style de gestion auprès de tous les subalternes, mais qu'il développe plutôt différents types d'échanges avec chacun d'eux. Dans certains cas, cet échange est affecté uniquement par des clauses contractuelles. Mais dans d'autres situations, l'échange entre les deux parties est caractérisé par la confiance mutuelle, le respect, l'appréciation et l'influence mutuelle (Liden et Maslyn, 1998).

Au fur et à mesure que la relation évolue, la latitude donnée aux subalternes par le supérieur s'accroît. D'après Dansereau et al. (1975), la latitude est déterminée par deux éléments : la flexibilité du supérieur à allouer des changements dans la tâche du subalterne ainsi que son inclination à utiliser le pouvoir lié à sa position dans le but d'aider le subalterne à résoudre des problèmes reliés à son travail. Cette latitude, qui découle d'un échange plus grand entre le supérieur et le subalterne, mène à une plus grande responsabilisation. Sparrowe (1994) a trouvé une association significative entre l'échange supérieur/subalterne et la perception du subalterne de la responsabilisation qui lui est accordée. En l'occurrence, l'échange supérieur/subalterne est associé positivement à des attitudes favorables, entre autres, la satisfaction à l'emploi. Mc Clane (1991) soutient que les subalternes, dont l'échange est plus grand avec leur supérieur, bénéficient d'une responsabilisation accrue dans l'organisation. Ainsi, leur satisfaction

est plus élevée envers leur supérieur, envers la tâche à accomplir, envers leurs coéquipiers de travail, bref, envers leur emploi. Par ailleurs, des recherches suggèrent que la satisfaction du subalterne envers son emploi est affecté par sa capacité de pouvoir négocier une certaine latitude envers son supérieur (Dansereau et al. 1975 ; Scandura et Grean, 1984).

Les moyens utilisés pour évaluer la qualité de l'échange supérieur/subalterne ont évolué à travers les années. Des études antérieures utilisaient une échelle de mesure unidimensionnelle pour tenter d'expliquer les comportements des supérieurs envers les subalternes. Cependant, une telle approche ne permettait pas de saisir la multiplicité des rôles dans l'organisation. Actuellement, une échelle de mesure multidimensionnelle, permet de discriminer avec plus de précision la complexité des interactions entre le supérieur et les subalternes. (Liden et Maslyn, 1998).

La présente étude a pour but d'analyser la relation entre les services offerts par les acteurs de la Direction Ressources Humaines et le degré de satisfaction des cadres dans les entreprises marocaines. Puisque l'utilisation de l'échelle de mesure multidimensionnelle développée par Liden et Maslyn (1998) permet d'étudier simultanément différentes dimensions de l'échange entre le supérieur et les subalternes, cette étude devrait permettre de déterminer le pouvoir prédictif de chacun des services offerts par la direction des ressources humaines en relation avec la satisfaction des cadres au travail.

Depuis plusieurs années, la satisfaction à l'emploi est un domaine de recherche qui intéresse de nombreux chercheurs. Des études ont abordé diverses variables reliées à la satisfaction au travail, mais relativement peu l'ont fait par le biais de la théorie de l'échange entre supérieur/subalterne, telle qu'il est actuellement conceptualisé.

Northouse (1997) rapporte qu'avant l'étude de l'échange entre supérieur/subalterne, le leadership était considéré comme une approche unidimensionnelle. On pensait alors que le supérieur agissait de la même

façon avec tous les subordonnés. Par exemple, il aurait eu un style de gestion qu'il appliquait de façon collective envers tout le groupe. Contrairement à cette présomption, la théorie de l'échange entre supérieur/subalterne met en évidence les différences pouvant exister dans les relations d'un supérieur avec chacun de ses subalternes.

Selon Lyden, Sparrowe et Wayne (1997) l'étude de l'échange entre supérieur/subalterne est issue de la théorie des rôles (Kahn et al. 1964) qui soutient que les subalternes d'une organisation accomplissent leur travail en adoptant un rôle ou des comportements qui sont attendus d'eux par ceux qui détiennent un pouvoir hiérarchique.

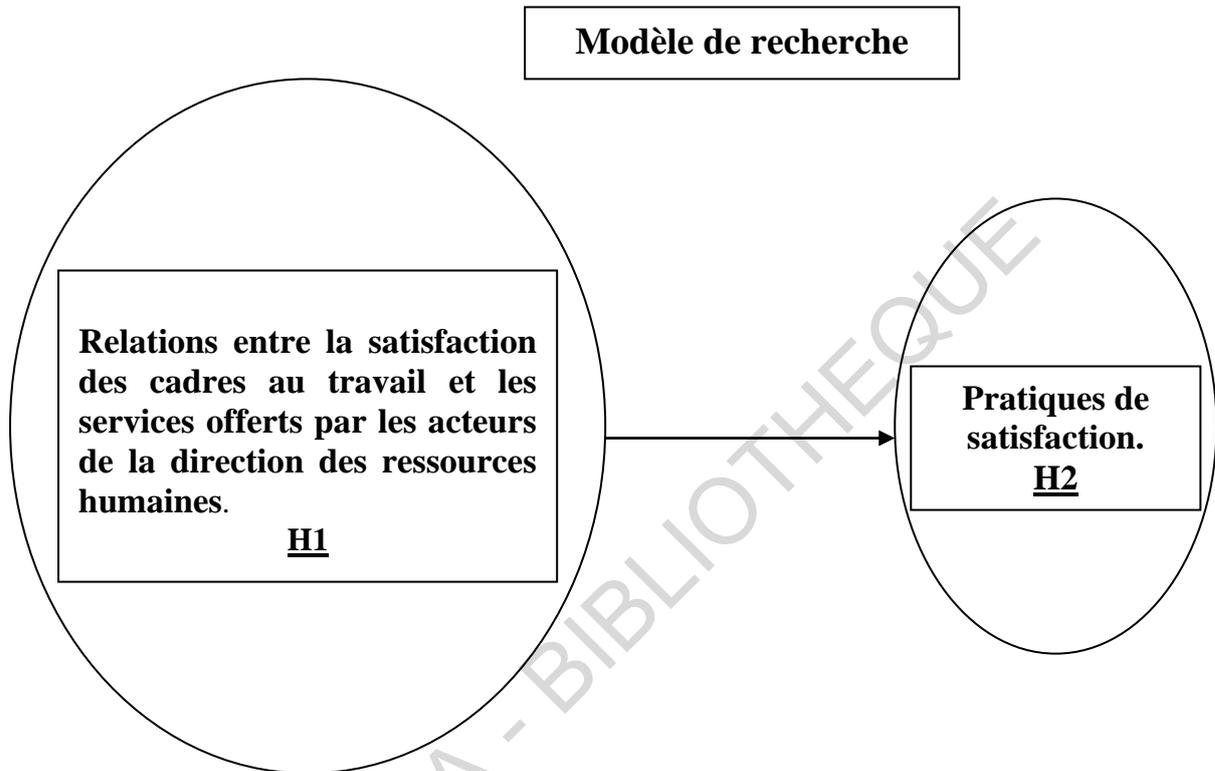
En étudiant les relations des dyades formées par un supérieur avec chacun de ses subalternes, les chercheurs ont établi qu'il existe deux types généraux de relations (Grean, 1976). Le premier type de relation est circonscrit par des descriptions d'emploi et des ententes contractuelles, alors que le deuxième type est caractérisé par la qualité des rapports entre le supérieur et les subalternes. Par ce deuxième type de relation, le supérieur a un pouvoir d'influence et il peut ainsi jouer un rôle non négligeable dans la satisfaction au travail de chacun de ses subalternes.

Selon Dansereau et al. (1975), les subalternes qui ont une relation positive avec le supérieur reçoivent plus d'information, d'échanges personnels et d'attention positive de la part de ce dernier. De plus, le supérieur les perçoit comme étant les subalternes plus fiables et plus impliqués. De façon implicite, ils sont considérés comme faisant parti d'un groupe privilégié. Par ailleurs, les subalternes qui ne font pas parti de ce groupe ont moins d'affinité avec le supérieur. Celui-ci les perçoit comme étant des subalternes qui sont moins fiables et moins impliqués dans leur emploi.

La revue de la littérature relative à la satisfaction au travail des cadres et de la fonction Ressources Humaines, nous a permis la construction d'un

cadre d'analyse sous forme d'un modèle théorique de déterminants des pratiques de satisfaction des cadres dans les entreprises marocaines.

Ce modèle permet la progression de la réflexion vers la résolution de la problématique.



Ce modèle a été construit autour de deux variables :

1. **Relations Satisfaction des cadres/Services offerts par la direction des ressources humaines:** la nature de relations nouées entre les cadres et les acteurs de la direction des ressources humaines a été décrite dans ce travail à travers le degré de liaison qui caractérise ces relations.
2. **Pratiques de satisfaction:** c'est un sous-système de la gestion des ressources humaines qui se décrit par un ensemble de pratiques dans les domaines de recrutement, de la rémunération, la promotion, les compétences symboliques etc.

Le choix des pratiques de satisfaction a été sous-tendu par le référentiel théorique qui avait été adopté dans cette recherche en matière de l'engagement du personnel.

Ce modèle suppose que les déterminants de la satisfaction des cadres sont corrélés à la nature de la gestion qualitative des ressources humaines. Cette corrélation n'est vérifiée que si les questions sociales sont bien intégrées à la stratégie globale de l'entreprise.

A partir de ce modèle, nous pensons pouvoir distinguer deux types de variables :

- *des variables indépendantes* relevant du degré d'intégration de la gestion des Ressources Humaines à la stratégie de l'entreprise;
- *des variables dépendantes* représentées par les pratiques de la satisfaction des cadres.

Ce modèle, sujet à validation, nous a permis de tester nos hypothèses de recherche.

4. Hypothèses de recherche

Notre modèle théorique suppose l'existence d'une différenciation de comportement vis-à-vis des pratiques de satisfaction au sein des entreprises. C'est pourquoi notre objectif est de découvrir s'il existe ou non une gestion spécifique mise en œuvre par ces entreprises, eu égard à la relation concurrentielle que vivent les entreprises dans le processus de globalisation. Ceci nous a conduit à la description des pratiques de satisfaction des cadres dans ces entreprises et à l'explication de leurs spécificités.

Ainsi, nous posons comme hypothèse que *l'étude d'un élément du système de gestion de l'entreprise procède par l'identification de son lien avec la stratégie de l'entreprise.*

Cette hypothèse suppose que *plus la relation sociale entre les cadres et la direction des ressources humaines est forte, plus les pratiques de satisfaction des cadres sont élaborées.*

Pour pouvoir vérifier cette corrélation, deux sous-hypothèses sont élaborées, chacune relative à l'un des deux pôles du modèle théorique.

Hypothèse1 (H1) :

Il existe un continuum allant des services offerts par la direction des ressources humaines et la satisfaction des cadres au travail.

Hypothèse2 (H2) :

Il existe un continuum allant des pratiques de satisfaction peu élaborées à des pratiques de satisfaction élaborées.

Nous avons vérifié ces hypothèses sur un terrain constitué par des grandes entreprises opérant dans les secteurs d'activités différents.

5. Méthodologie générale de la recherche.

Pour parvenir à nos fins, soit la connaissance des pratiques de satisfaction des cadres au travail dans les entreprises et le niveau d'engagement de ces cadres, nous avons réalisé une enquête sur le terrain.

Des instruments de mesure sont attribués à ces cadres par le biais de la Direction des Ressources Humaines. Chaque directeur de la Fonction des Ressources Humaines avait été contacté personnellement, afin de nous fournir des indications verbales, en plus des indications écrites, concernant la distribution et l'administration des instruments de mesure et pour répondre à toutes autres questions portant sur la présente recherche.

Dans la mesure où les variables et la configuration du modèle sont justifiées par la littérature, notre démarche est déductive. La validation du modèle repose sur une étude empirique descriptive. Cependant, nous avons réalisé une étude exploratoire parallèlement à la recherche conceptuelle et théorique.

Pour cela, nous avons présenté une méthodologie comprenant une phase de recueil des données, de traitement des données et d'interprétation des résultats.

6. Architecture générale du mémoire

Pour répondre à ces interrogations, nous proposons dans la première partie un modèle conceptuel mettant en relation les différentes théories

étudiées, à travers la formulation des hypothèses de la recherche. Puis, dans la deuxième partie, nous confrontons ces hypothèses à une validation empirique.

La première partie est consacrée à l'application de la pratique de satisfaction dans les relations entre entreprises (à travers les services offerts par la fonction ressources humaines) et cadres-salariés. Tout d'abord, le **chapitre 1** permet de faire une analyse conceptuelle sur la gestion des ressources humaines.

Dans le cadre du **chapitre 2**, nous présenterons les différentes théories de besoins généralement utilisées dans le contexte de la satisfaction des cadres au travail.

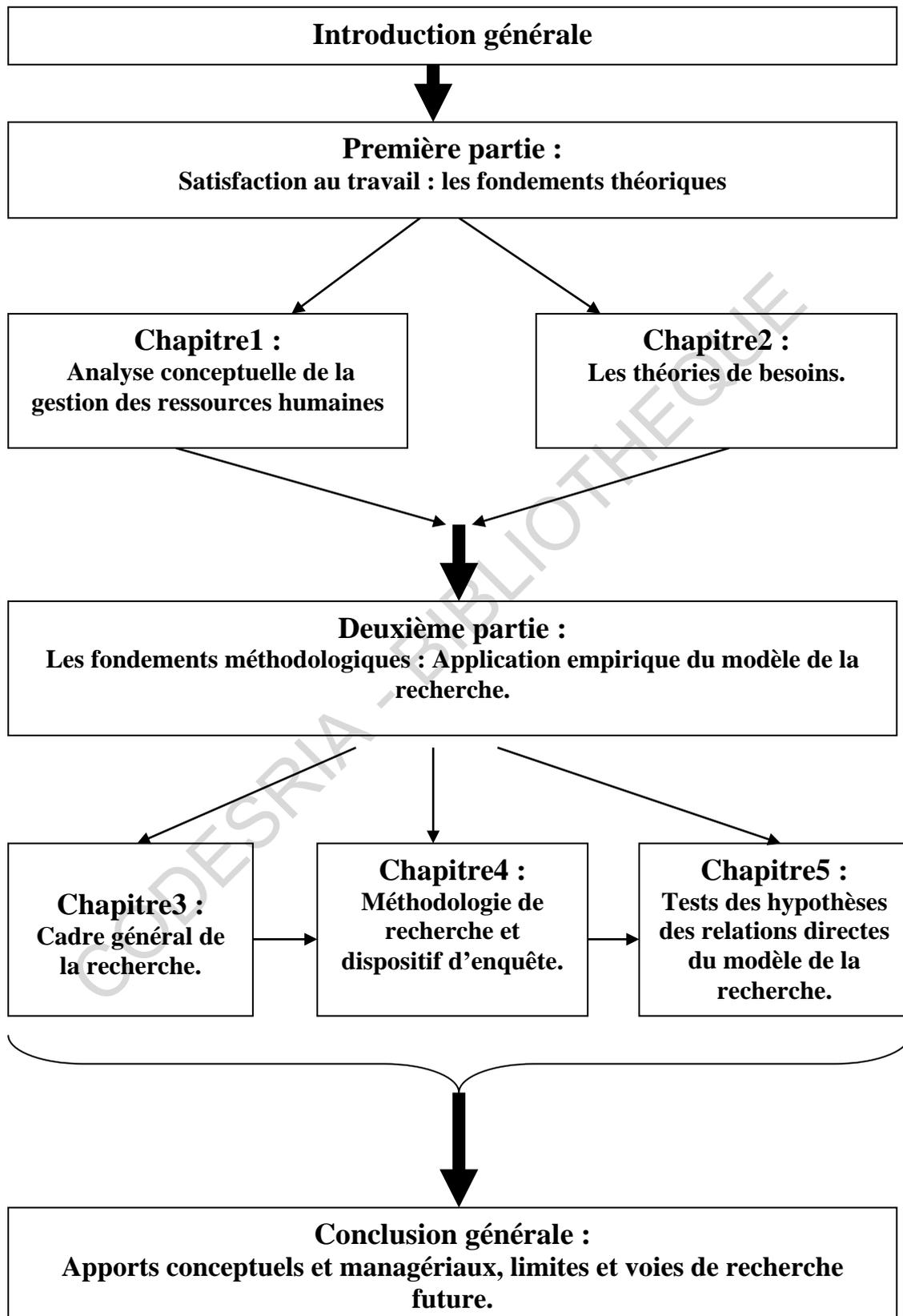
La deuxième partie (les fondements méthodologiques) a pour objet de confronter notre sujet auprès d'organisations représentatives composées de grandes entreprises marocaines. L'objectif de la seconde partie de cette recherche est de soumettre le modèle théorique à une validation empirique en vue d'infirmier ou de confirmer les hypothèses avancées. Dans un premier temps, nous présentons, dans **les chapitres 3 et 4**, la méthodologie de la recherche, le descriptif du terrain choisi et du dispositif d'enquête quantitatif.

Le chapitre 5, est consacré à l'exploitation des données quantitatives pour le test des hypothèses présupposant des relations directes dans le modèle de recherche.

Nous concluons ce travail en synthétisant ses apports théoriques et les implications managériales qui peuvent en être déduites. Nous mettons en évidence les principales difficultés et les limites théoriques et méthodologiques du travail qui permettent de souligner quelques perspectives de recherche future.

L'architecture générale de ce mémoire est présentée dans la figure ci-après.

Figure1 : Présentation de l'architecture générale du mémoire



Première Partie :
Les Fondements Théoriques.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1: Analyse conceptuelle de la gestion des ressources humaines.

L'objet de ce chapitre est d'apporter une clarification terminologique sur la gestion des ressources humaines dans le but de faire ressortir sa spécificité, ses déterminants et ses mécanismes de gestion.

Pour ce faire, nous réfléchirons sur le concept de la gestion des ressources humaines, son évolution historique, ses traits essentiels, ses différents déterminants et les mécanismes de gestion du concept.

Section 1 : Conception de la gestion des ressources humaines.

Dans cette section, nous donnerons un aperçu historique sur la gestion des ressources humaines, sur les théories modernes liées au concept et sur la pratique de gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises.

Paragraphe 1 : Evolution historique.

Partie de la gestion d'une entreprise traitant des problèmes humains et sociaux, la gestion des ressources humaines a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. Elle a en effet intégré les recherches concernant le facteur humain dans les entreprises. Si la conception classique constatait une contradiction irréductible entre les aspirations du travailleur et celles de l'entreprise, le mouvement des relations humaines a cherché à mieux cerner les motivations des hommes et à mettre en parallèle conditions de travail, styles de commandement, satisfaction des individus et rendement. Ces études permirent de mettre en évidence l'importance des facteurs psychologiques et affectifs pour comprendre le comportement des individus dans une entreprise.

Paragraphe 2 : les théories modernes de la gestion des ressources humaines.

Les théories modernes reposent sur trois postulats : les ressources humaines sont en général mal exploitées, l'efficacité des décisions peut être améliorée par une bonne information des travailleurs, et la satisfaction de l'individu dépend étroitement du travail accompli. Deux courants principaux se sont développés à partir de ces hypothèses : la **théorie des ressources humaines** et la **théorie du capital humain**. La théorie des ressources humaines insiste sur les besoins des travailleurs. La classification de **Maslow**, la plus connue, distingue les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins sociaux, les besoins d'estime (estime de soi et estime des autres) et, en dernier lieu, les besoins de réalisation personnelle. La validité du classement hiérarchique des différents besoins n'a pu être vérifiée en pratique, mais n'en constitue pas moins un instrument méthodologique intéressant. En l'utilisant, **McGregor** a élaboré la notion de **direction par objectif**, par opposition à la **direction par le contrôle**, qui doit être plus satisfaisante pour les individus car ils bénéficient d'une plus grande liberté et d'un élargissement de leurs tâches. La théorie du capital humain (celui-ci étant défini comme le stock de connaissances, de qualifications et d'aptitude des individus) a permis quant à elle de mettre en évidence les relations entre facteur humain et développement de l'entreprise et de considérer la formation non comme un coût mais comme une source de richesses.

Paragraphe 3 : La pratique de la gestion des ressources humaines dans les entreprises.

La gestion des ressources humaines telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises s'inspire plus ou moins de ces conclusions. Elle a pour objectif de traiter les quatre grands types de relations humaines que l'on trouve au sein des organisations : **les relations de l'homme avec son travail, les relations**

de force entre les différents groupes humains, les relations hiérarchiques et les relations entre individus.

On peut distinguer trois types de services du personnel dans une entreprise : dans *le premier cas*, le **service des ressources humaines** a la charge du recrutement et de la rémunération mais n'est pas intégré au processus décisionnel de l'entreprise. *Le second cas* traduit une vision à moyen terme du rôle du **service du personnel** : celui-ci établit une politique de gestion prévisionnelle (pour une durée de trois à cinq ans) de la promotion, de la formation, de l'évaluation et est consulté avant que les grandes orientations de l'entreprise ne soient décidées. *Le troisième cas* est celui du **développement**.

Les ressources humaines sont considérées comme un facteur déterminant dans le développement de l'entreprise, et la fonction personnelle doit alors concilier le développement de l'entreprise et celui des individus de manière optimale.

Quelle que soit la politique adoptée, le service du personnel remplit des tâches dans quatre grands domaines : la gestion des hommes sur un plan individuel ou collectif, la gestion des relations sociales internes et externes (relations avec les syndicats, les pouvoirs publics, etc.), les obligations légales et réglementaires auxquelles sont soumises les entreprises en matière de personnel (fiches de paie, médecine du travail, etc.) et la gestion des équipements sociaux. En fonction de la politique choisie, ces différents domaines seront l'objet de réflexions stratégiques à plus ou moins long terme.

Si ces réflexions sont quasi inexistantes, le service du personnel se contentera d'assurer la gestion courante du personnel, gestion qui s'organise autour de trois tâches principales : la rémunération, qui est d'une importance capitale à plusieurs points de vue (la masse salariale ne doit pas compromettre l'équilibre financier de l'entreprise, mais la rémunération doit être équitable et incitative) ; le recrutement, qui passe par une description du poste à pourvoir,

la définition du profil requis pour le poste, le choix du mode de recrutement (interne ou externe), l'organisation de la campagne d'annonce, la sélection des candidatures (qui donne lieu à un complément d'information oral ou écrit) et l'embauche ; la gestion des carrières, enfin, qui cherche à concilier besoins de l'entreprise et aspirations des employés pour déterminer les affectations futures. Elle se fonde sur une évaluation des travailleurs et de leurs résultats. À ces missions les politiques de développement humain ajoutent celles d'organisation de la formation et de gestion des conditions de travail.

Avec l'accélération des innovations technologiques, la formation est essentielle pour prévenir l'obsolescence des connaissances. Là encore, les desiderata des salariés et les objectifs de l'entreprise doivent être pris en compte. La formation porte sur trois facteurs principaux : le savoir, le savoir-faire et le savoir être.

La gestion des conditions de travail amène à se pencher non seulement sur l'environnement dans lequel s'exerce l'activité des salariés, mais aussi sur le contenu du travail effectué. Il s'agit en particulier de respecter la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité, mais également, et c'est l'objet de l'ergonomie, d'analyser les charges tant physiques que morales que les individus doivent supporter ainsi que les conditions de leur activité (bruit, éclairage, etc.). Une amélioration de la nature des tâches à accomplir peut employer différentes techniques, allant de la simple rotation, qui permet d'éviter la monotonie, à une augmentation des responsabilités en passant par un élargissement des missions à réaliser.

Paragraphe 4 : A qui revient-il de gérer les ressources humaines ?

Dans le contexte de l'ensemble d'une organisation, le service des ressources humaines fait partie de l'état-major. Il apporte en effet de l'aide, de l'assistance et du soutien aux cadres qui occupent des postes du type hiérarchique. Les personnes qui travaillent dans le secteur de la gestion des ressources humaines se répartissent dans quatre grandes catégories :

- **les employés de soutien**, qui assument des postes d'opérateur de machine de traitement de texte, de commis à la saisie des données, etc. ;
- **les techniciens et les professionnels**, qui se spécialisent dans diverses fonctions comme les relations de travail, la rémunération et la formation ;
- **les cadres responsables des activités touchant les ressources humaines**, qui ont une formation générale en gestion des ressources humaines et s'occupent de la plupart ou de la totalité des fonctions s'y rattachant à l'intérieur d'une petite organisation ou d'une usine appartenant à une plus grande entreprise ;
- **les cadres de direction responsables des ressources humaines**, qui occupent des postes de niveau supérieur, établissent les objectifs de leur organisation en ce qui a trait aux ressources humaines, autorisent la création de services des ressources humaines, leur attribuent des fonds pour qu'ils appliquent les politiques et les programmes élaborés en matière de gestion des ressources humaines, choisissent les cadres qui travailleront sous leur autorité et coordonnent le travail de tous les services des ressources humaines de leur organisation⁶.

La responsabilité de la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation se partage entre les **cadres hiérarchiques**, qui ont des employés sous leur autorité, **et le personnel du service des ressources humaines** qui, de par son expertise, peut leur fournir de l'aide et des conseils concernant les aspects techniques de l'administration des ressources humaines.

Les personnes occupant un poste hiérarchique ou d'état-major ont des rôles distincts mais complémentaires. Ainsi, **les cadres hiérarchiques**

⁶ Thomas H. Stone et Noah M. Meltz, Human Resource Management in Canada, 3^{ème} éd., Toronto, Dryden, 1993, p. 18-19.

remplissent *un rôle décisionnel* et les *membres du service des ressources humaines, un rôle de soutien*.

Tableau1: les rôles respectifs du service des ressources humaines et des cadres hiérarchiques en matière de ressources humaines.

	<i>Service des ressources humaines</i>	<i>Cadres hiérarchiques</i>
<i>Recrutement</i>	<ul style="list-style-type: none">- Il établit la marche à suivre lors du recrutement.- Il prépare les affiches de l'offre d'emploi.- Il effectue les recherches auprès de différentes organisations pour trouver des candidats.- Il vérifie les références.	<ul style="list-style-type: none">- Ils préparent la demande et l'autorisation de dotation.- Ils participent à l'analyse des besoins en ressources.
<i>Sélection</i>	<ul style="list-style-type: none">- Il réalise des entretiens préliminaires.- Il fait passer les tests d'aptitude.	<ul style="list-style-type: none">- Ils effectuent des entrevues.- Ils choisissent les candidats à recruter.
<i>Formation</i>	<ul style="list-style-type: none">- Il élabore les programmes de formation.- Il engage les professeurs.- Il évalue l'efficacité des programmes de formation.	<ul style="list-style-type: none">- Ils contribuent à l'élaboration des programmes de formation.- Ils aident à déterminer les besoins en formation.- Ils agissent comme formateurs.

Source : Pierre G. Bergeron « La gestion dynamique », concepts, méthodes et applications, Gaëtan Morin 2003

Comme on peut le constater, la gestion des ressources humaines relève principalement des cadres hiérarchiques, tandis que leur administration est le fait du service des ressources humaines.

Section 2 : les déterminants de la gestion des ressources humaines.

Les cadres responsables des ressources humaines doivent composer avec certaines contraintes extérieures résultant des lois et réglementations en matière de travail, des lois portant sur les droits de la personne et du syndicalisme.

Cette section présente le contexte général de l'environnement de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire les objectifs, l'importance et l'environnement juridique de la gestion des ressources humaines (GRH) ainsi que le changement social auquel elle doit s'adapter et les principales étapes de son processus. La fin de cette section met en évidence les rôles que doivent remplir les responsables de la gestion des ressources humaines.

Paragraphe 1 : Le Contexte de l'environnement de la gestion des ressources humaines.

Ce premier paragraphe de cette section explique les objectifs de la gestion des ressources humaines, son importance ainsi que son environnement juridique et le changement social qui influe sur elle.

I. les objectifs de la gestion des ressources humaines.

On peut définir la gestion des ressources humaines comme l'ensemble des activités qui influent sur le comportement des personnes tandis qu'elles s'efforcent de déterminer les besoins stratégiques de leur entreprise et de les satisfaire⁷. Les responsables du service des ressources humaines doivent participer avec les cadres hiérarchiques à l'élaboration des objectifs stratégiques de leur organisation. Il leur faut également assurer la réalisation de ces objectifs en élaborant des stratégies appropriées en ce qui a trait aux

⁷ R.S. Schuler, "Strategic Human Resource Management Linking the People With the Strategic Needs of the Business", *Organizational Dynamics*, vol. 21, été 1992, p. 18-32.

ressources humaines et, ensuite, superviser l'application de ces stratégies. La gestion des ressources humaines vise par conséquent les objectifs suivants⁸ :

1. amener des individus potentiellement qualifiés à demander un emploi ;
2. faire en sorte que les bons employés ne quittent pas l'organisation ;
3. fournir une motivation aux employés ;
4. aider les employés à se développer et à s'épanouir pleinement au sein de l'organisation ;
5. accroître la productivité par l'aménagement et l'organisation du travail ;
6. améliorer la qualité de la vie au travail en amenant les employés à adopter un bon comportement et à apporter leur contribution au sein de l'organisation ;
7. assurer le respect de toutes les exigences légales en ce qui a trait à la sélection, à la rémunération, à la santé et à la sécurité au travail, à l'équité en matière d'emploi et aux droits des employés.

II. l'importance de la gestion des ressources humaines

Vu l'importance des questions liées à l'efficacité du travail, le service des ressources humaines est appelé à jouer un rôle primordial⁹ à l'intérieur d'une organisation, pour deux raisons.

Premièrement, le contexte de l'environnement légal de la gestion des ressources humaines est devenu plus compliqué.

Deuxièmement, l'efficacité de la gestion des ressources humaines est devenue un élément critique pour toute organisation qui désire améliorer sa productivité¹⁰.

⁸ Shimon L. Dolan et Randall S. Schuler, *Human Resource Management*, Scarborough (Ontario), Nelson Canada, 1994, p. 8-9.

⁹ David Terpstra et Elizabeth Rozell, "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", *Personnel Psychology*, Printemps 1993, p. 27-38.

¹⁰ Patrick Wright et Gary McMahan, "Strategic Human resources Management: A Review of The Literature", *Journal of Management*, juin 1992, p. 280-319.

Paragraphe 2 : l'Environnement Juridique de la gestion des ressources humaines.

Le but principal du mouvement **syndical** est de protéger les intérêts des employés. Une entente écrite entre le syndicat et le patronat s'appelle une convention collective. Si le syndicat et la direction ne peuvent régler un différend, on fait appel à un tiers. Les procédures utilisées incluent la conciliation, la médiation et l'arbitrage. Lorsque les parties n'arrivent toujours pas à s'entendre, elles peuvent avoir recours à diverses stratégies en vue de trouver une solution. Les syndicats ont recours à la grève, au piquetage et au boycottage, et les employeurs, au lock-out et à l'injonction.

Etant donné l'évolution économique, sociale et technologique de l'environnement dans lequel s'exerce la gestion des ressources humaines, toutes les grandes fonctions liées à celle-ci subissent actuellement des transformations. Ces transformations portent sur :

- les lois et les réglementations en matière de travail
- normes du travail
- les lois portant sur les droits de la personne
- les lois et les réglementations gouvernementales
- les conventions collectives

Paragraphe 3: le processus de gestion des ressources humaines.

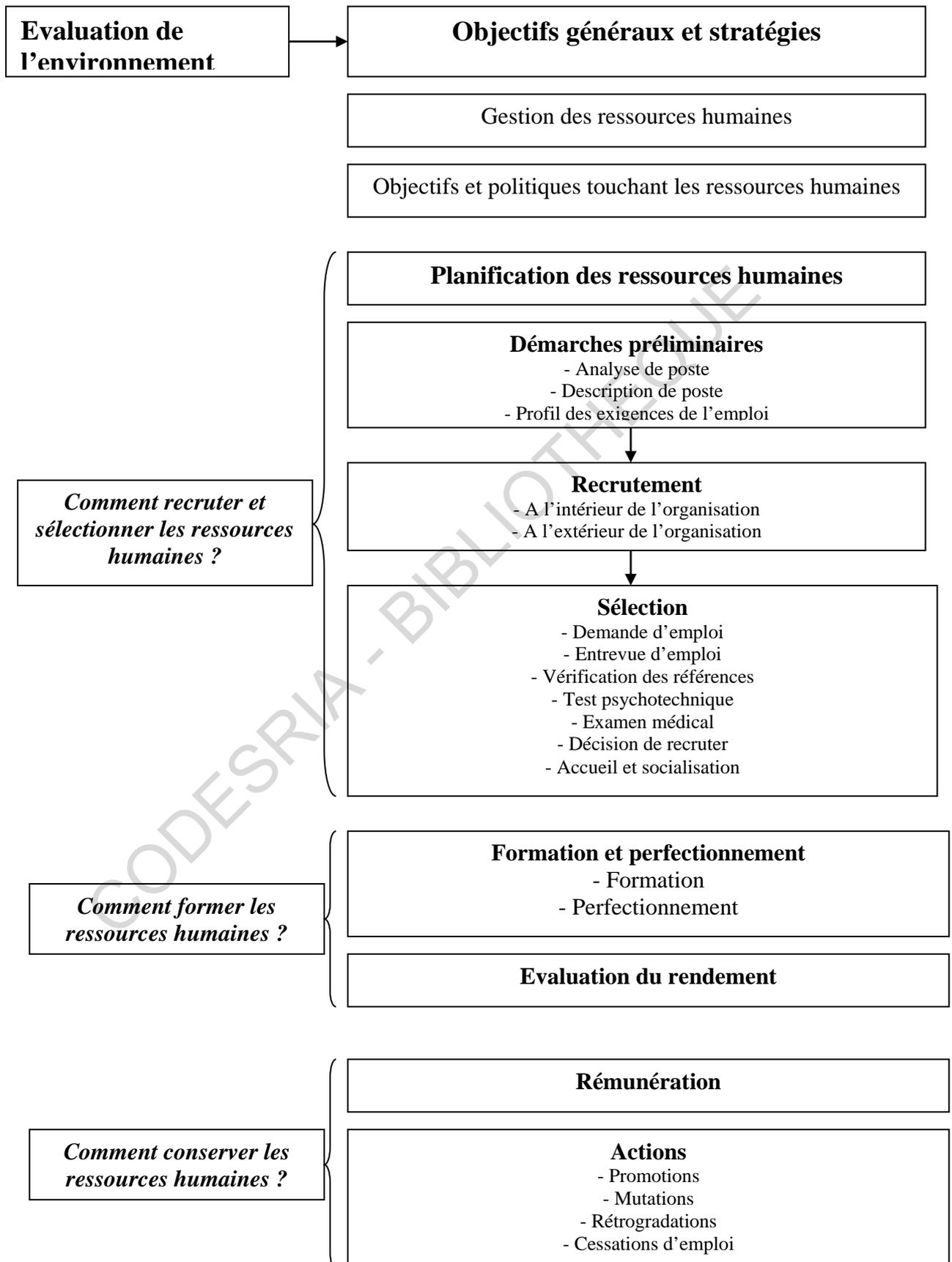
Ce paragraphe examine le processus de la gestion des ressources humaines dans les organisations et met en évidence les personnes qui en sont responsables.

Le processus de gestion des ressources humaines se rattache à celui de la gestion stratégique dans son ensemble et représente une activité continue. En effet, comme les organisations modifient régulièrement leurs objectifs,

leurs stratégies, leurs plans, leurs politiques, leurs priorités, etc., leurs gestionnaires doivent s'assurer d'avoir toujours à leur service les employés les mieux qualifiés et d'en actualiser les aptitudes ainsi que les compétences par l'entremise de bons programmes de recrutement, de formation, de perfectionnement et d'évaluation du rendement.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Figure 2: le processus de gestion des ressources humaines



La première grande phase du processus de gestion des ressources humaines comprend la planification, le recrutement, la sélection ainsi que l'accueil et la socialisation.

La deuxième grande phase du processus de gestion des ressources humaines comprend la formation et le perfectionnement ainsi que l'évaluation du rendement.

La troisième grande phase du processus concerne la rémunération, qui est la fonction par laquelle on accorde aux employés une compensation pour leur travail et on les incite à offrir un rendement supérieur dans l'avenir ; la rémunération peut-être d'ordre pécuniaire ou se traduire par des avantages sociaux. Cette phase concerne aussi l'élaboration du plan de carrière et les mouvements du personnel au sein d'une organisation (promotions, mutations, mises à pied et cessations d'emploi).

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

Section 3 : Les mécanismes de gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines fait en sorte que tous les postes établis au sein d'une organisation soient occupés par des individus qualifiés, que ces derniers fassent régulièrement l'objet d'une évaluation et que chacun d'entre eux ait la possibilité d'améliorer ses compétences personnelles, techniques et professionnelles grâce à un programme de formation et de perfectionnement. On peut définir la gestion des ressources humaines comme la fonction qui amène à planifier les besoins en ressources humaines. Le recrutement, la sélection, la formation et le perfectionnement, l'évaluation et la rémunération sont les composantes de la gestion des ressources humaines.

Dans cette recherche, nous nous consacrerons à la gestion des ressources humaines et aux programmes requis pour améliorer le dévouement et la satisfaction des employés.

On reconnaît de plus en plus que l'adoption de stratégies se rattachant à la commercialisation, aux finances et à la production ne suffit pas à garantir le succès des entreprises marocaines sur le marché mondial. La gestion des ressources humaines a également un rôle important à jouer pour assurer la réalisation des objectifs et des plans stratégiques d'une organisation¹¹.

Le premier thème est relié à la question suivante : ***comment recruter et sélectionner les ressources humaines ?*** Les activités liées à cette fonction permettent de répondre sans cesse aux besoins d'une organisation en recrutant les personnes appropriées ainsi qu'en actualisant les aptitudes et les compétences des employés en poste. Elles font intervenir deux stratégies élémentaires, l'une touchant la dotation et l'autre, le perfectionnement des employés en place. La stratégie de dotation se rapporte au recrutement et à la sélection de candidats qualifiés provenant de l'extérieur ou de l'intérieur de

¹¹ Pour une lecture intéressante à ce sujet, consulter Margaret Butteriss, *Re-Inventing HR*, Toronto, John Wiley & Sons, 1998.

l'organisation. Elle englobe principalement l'analyse de poste de même que la préparation d'une description de poste et d'un profil des exigences de l'emploi.

Le deuxième thème se rapporte à la question suivante : ***comment former les ressources humaines ?*** Cette démarche consiste à faire acquérir aux employés les compétences qui leur permettront d'effectuer leur travail d'une manière satisfaisante. Elle comprend des activités de formation, de perfectionnement et d'évaluation du rendement.

Le troisième thème considère la question suivante : ***comment conserver les ressources humaines ?*** Ce thème concerne la rémunération en argent, les avantages sociaux et le plan de carrière, de même que les mouvements de personnel à l'intérieur d'une organisation (promotions, mutations et cessations d'emploi).

Le quatrième thème examine le rôle du syndicat dans le processus de la gestion des ressources humaines. En effet, comme les employés de la plupart des grandes entreprises sont représentés par un syndicat, les gestionnaires doivent respecter les conventions de travail signées. Cette section examine ainsi trois questions : pourquoi les employés se syndiquent-ils ? Comment sont réglés les différends employés-patron ? Que se passe-t-il lorsqu'un syndicat et les patrons ne s'entendent pas ?

Paragraphe 1 : Comment recruter et sélectionner les ressources humaines ?

Prenant en considération les objectifs et les plans stratégiques de l'organisation ainsi que les facteurs environnementaux des ressources humaines, la première étape du processus de gestion des ressources humaines est d'attirer les candidats intéressés à se joindre à l'entreprise. Ce processus comprend quatre activités : la planification, le recrutement, la sélection ainsi que l'accueil et la socialisation.

I. La planification

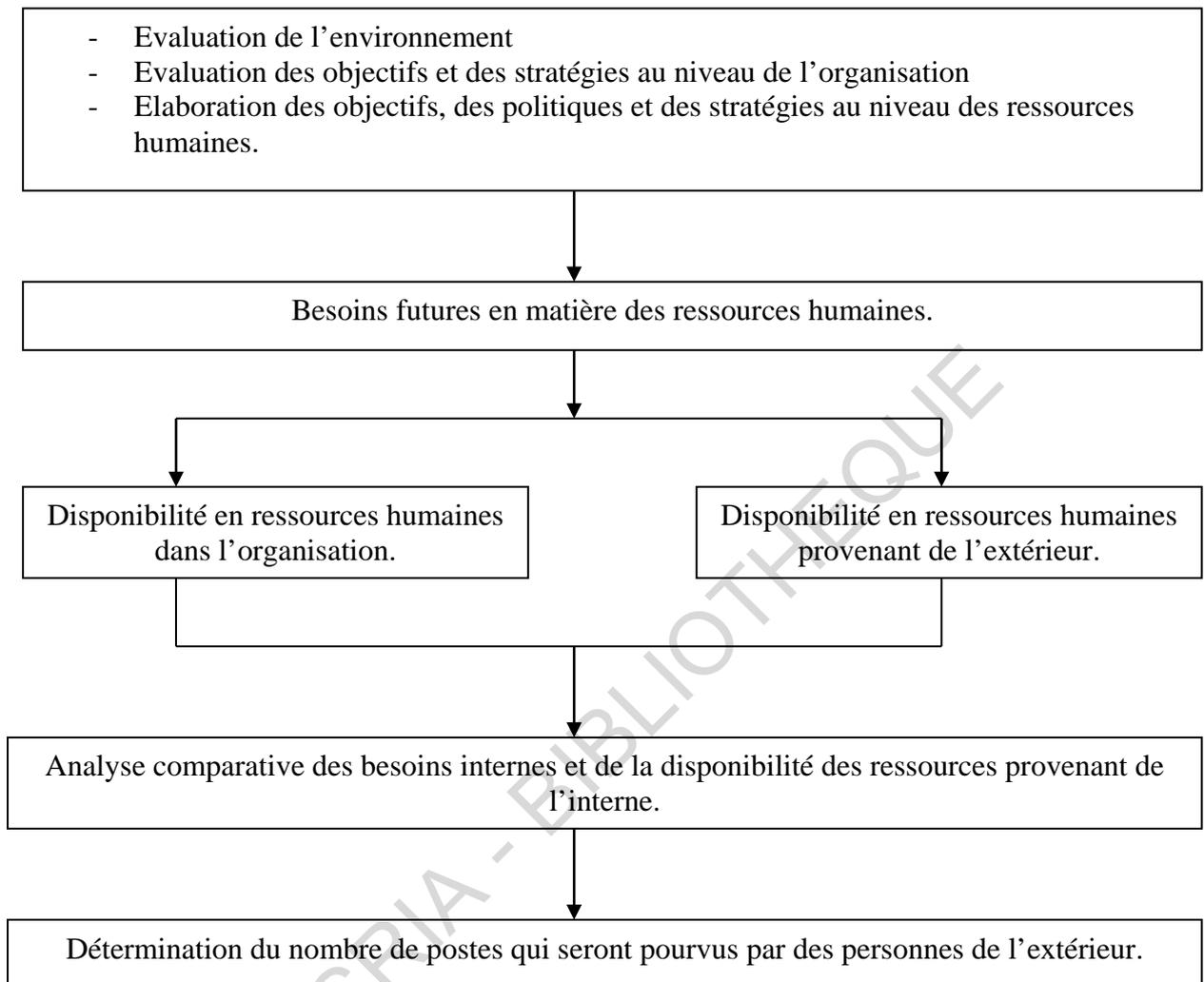
Le point de départ d'une gestion efficace des ressources humaines est la planification, qui consiste à bien définir les besoins en cette matière avant de passer aux étapes suivantes.

1. L'analyse des besoins et de la disponibilité.

La planification des ressources humaines comporte une analyse comparative des besoins futurs en ressources humaines (demande) et de la disponibilité des ressources (actuelle et future). Au départ, il s'agit de prévoir le nombre de personnes requises pour remplir les postes qui, ultérieurement, seront créés lors de la réalisation des objectifs et des plans de l'entreprise. Ensuite, il s'agit de faire l'inventaire du personnel et de déterminer le nombre de personnes disponibles (ressources internes) qui pourront répondre aux besoins particuliers de l'organisation et le nombre de personnes qui devront être embauchées de l'extérieur de l'entreprise.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

Figure 3 : La planification des ressources humaines.

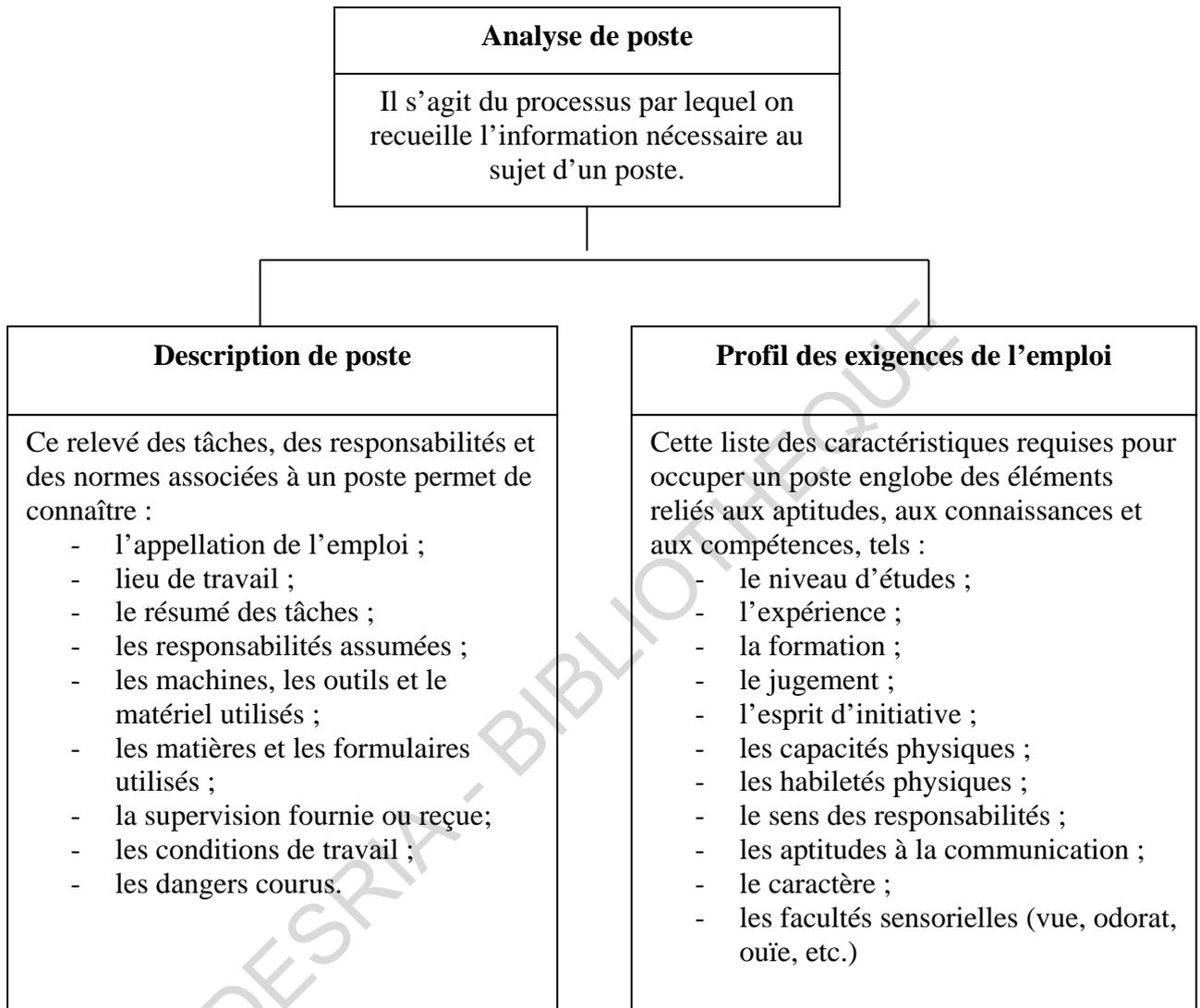


Source : Pierre G. Bergeron « La gestion dynamique », concepts, méthodes et applications, Gaëtan Morin 2003

2. Les démarches préliminaires

Après avoir évalué les besoins en ressources humaines et la disponibilité des ressources, on aborde l'étape suivante, qui vise à effectuer une planification détaillée qui consiste à déterminer les postes à pourvoir au sein de l'organisation et à dresser la liste des aptitudes, des capacités, des compétences et des habiletés physiques requises afin d'accomplir le travail. Dans cette étape, *on effectue une analyse de poste, on rédige une description de poste, puis on définit le profil des exigences de l'emploi.*

Figure 4 : les démarches préliminaires.



Source : Pierre G. Bergeron « La gestion dynamique », concepts, méthodes et applications, Gaëtan Morin 2003

a. L'analyse de poste. Lors de l'analyse de poste, il faut examiner systématiquement toutes les activités reliées à un poste particulier et préciser les aptitudes et les compétences requises pour l'occuper. Le spécialiste des ressources humaines chargé de faire une analyse de poste doit en premier lieu déterminer comment recueillir de l'information au sujet de l'emploi en cause. Diverses méthodes s'offre à lui pour obtenir ces renseignements. On peut les regrouper en trois grandes catégories.

Les méthodes fondées sur l'observation consistent à observer les employés à l'œuvre et à prendre des notes au sujet de tout ce qu'ils font (c'est-à-dire, entre autres, au sujet du matériel qu'ils utilisent et de leur environnement de travail).

Les méthodes fondées sur la réalisation d'entrevues amènent par ailleurs l'analyste à s'entretenir avec les personnes associées au poste en question. Elles donnent lieu à des entrevues individuelles ou de groupe, de type directif ou non directif. On peut ainsi interroger le titulaire d'un poste ou un groupe d'individus sur certains aspects particuliers d'un emploi pour ensuite obtenir un supplément d'information en s'adressant à des supérieurs.

Les questionnaires, enfin, représentent le moyen le plus utilisé pour recueillir de l'information. Certains sont directifs et d'autres non directifs. Un questionnaire non directif permet à la personne interrogée de fournir une courte explication écrite en réponse à des questions ouvertes telles que les suivantes :

- quelles sont les responsabilités se rattachant à votre travail ?
- où effectuer vous votre travail ?
- quelles sont vos activités quotidiennes ?
- de quelle manière accomplissez-vous ces tâches ?
- quelles aptitudes jugez-vous essentielles pour bien faire votre travail ?

b. La description de poste. Une description de poste est un document qui indique les objectifs d'un emploi, les tâches s'y rattachant, les aptitudes requises du titulaire, ses responsabilités et ses conditions de travail. Sa rédaction fait suite à l'analyse de poste. On utilise les descriptions de poste pour la sélection des candidats, pour la formation et le perfectionnement ainsi que pour l'évaluation du rendement. Une bonne description devrait indiquer :

- l'appellation de l'emploi ;
- le service auquel le poste est rattaché ;
- la date à laquelle remonte l'analyse de poste ;

- le nom du titulaire (optionnel) et celui de l'analyste ;
- le résumé des tâches ou les objectifs de l'emploi ;
- la supervision reçue et exercée ;
- les principales fonctions et responsabilités du titulaire ;
- les exigences de l'emploi ;
- le milieu de travail¹².

c. Le profil des exigences de l'emploi. Un profil des exigences de l'emploi accompagne la description des postes. Il indique les compétences et les aptitudes particulières requises pour bien accomplir le travail en cause. Alors que la description des postes met l'accent sur l'emploi occupé, le profil des exigences concerne la personne qui aura à effectuer le travail.

Il fait mention, par exemple,

- du niveau des études,
- de la formation,
- de l'expérience,
- des aptitudes,
- des caractéristiques physiques,
- des traits de personnalité et des intérêts recherchés.

Cette démarche préliminaire est importante pour l'employeur qui veut s'assurer que les personnes qui posent leur candidature pour un poste donné et pour l'ensemble de l'organisation satisfont aux exigences voulues¹³.

II. le recrutement

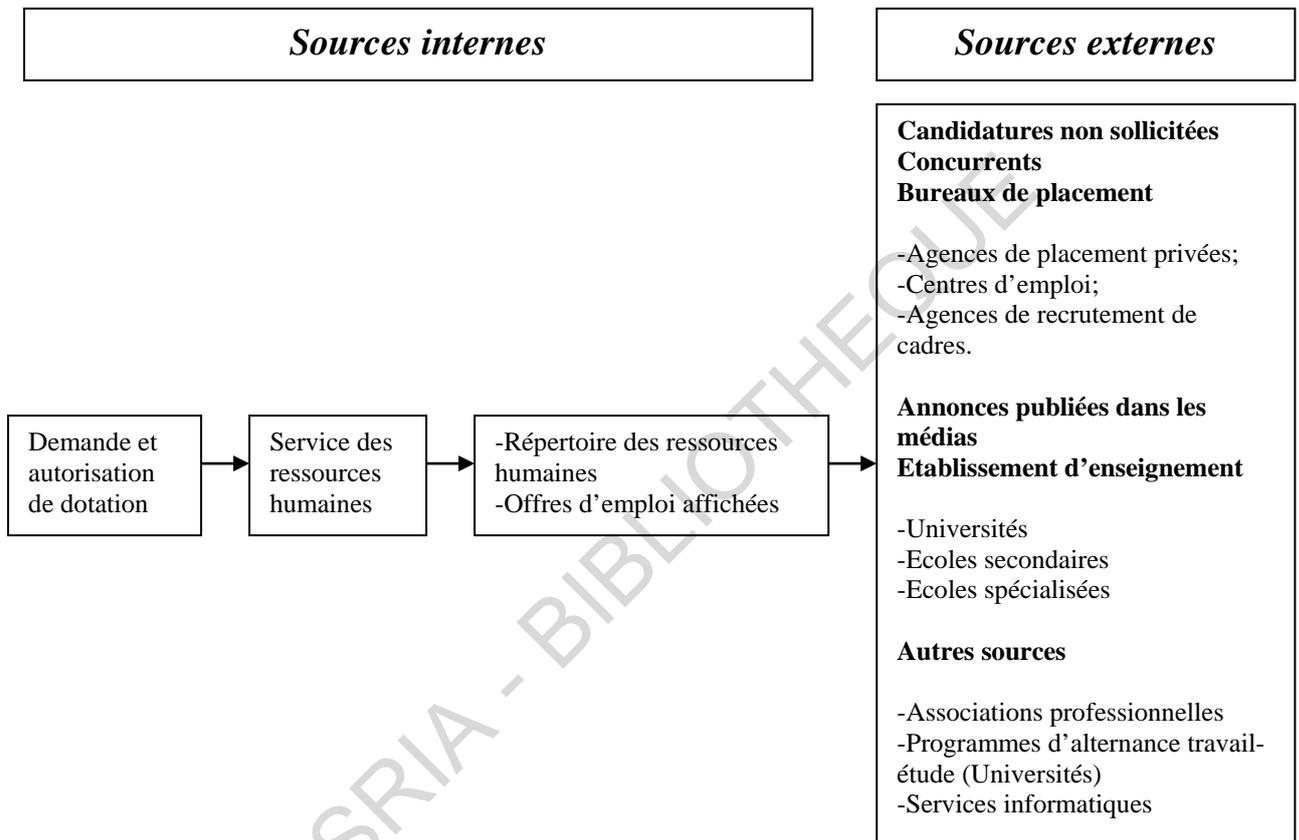
Le recrutement se présente comme la recherche, à l'intérieur et à l'extérieur d'une organisation, de personnes aptes à y occuper un poste vacant. Il implique l'établissement d'un plan d'action, la préparation d'un message, le choix des sources et des méthodes de recrutement ainsi qu'une

¹² R.J. Plachy, "Writing Job Descriptions That Get Results", Personnel, Octobre 1987, p. 56-63.

¹³ David Bowen, Gerald Ledford et Barry Nathan, « Hiring for The Organization, Not the Job », The Academy of Management Executive, Novembre 1991, p. 35-45.

évaluation. Le recrutement est une activité importante pour une organisation qui souhaite améliorer son fonctionnement et sa productivité.

Figure 5 : le processus de recrutement



Source : Pierre G. Bergeron « La gestion dynamique », concepts, méthodes et applications, Gaëtan Morin 2003

Le processus de recrutement débute lorsque le cadre qui désire pourvoir à un poste particulier remplit un formulaire de demande et d'autorisation de dotation. Imaginons que le chef du service de l'approvisionnement souhaite engager un agent d'approvisionnement. Son premier geste sera de remplir le formulaire mentionné pour ensuite l'expédier à l'unité de dotation du service des ressources humaines. Cette unité effectuera alors une recherche à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

1. Le recrutement à l'intérieur de l'organisation

Il est logique de chercher des candidats éventuels tout d'abord à l'intérieur même de l'organisation. Qu'il s'agisse d'une mutation ou d'une promotion, les mouvements de personnel au sein de l'organisation comportent plusieurs avantages :

- Ils améliorent le moral des employés.
- Ils permettent de choisir parmi des individus dont on connaît déjà les forces et les faiblesses.
- Ils encouragent les employés à faire plus d'efforts dans l'espoir d'obtenir de l'avancement.
- Ils incitent les employés à demeurer au service de l'organisation en leur offrant la possibilité de promotions.
- Ils peuvent créer plusieurs nouveaux postes à l'intérieur de l'organisation.
- Ils réduisent les coûts liés au recrutement.

Cette façon de procéder a toutefois comme principal inconvénient de ne pas apporter de sang neuf à l'organisation.

Pour établir un programme de recrutement interne efficace, le service des ressources humaines doit s'assurer que tous les employés ont l'occasion de poser leur candidature à un poste vacant et connaissent en détail la marche à suivre, laquelle doit leur avoir été expliquée clairement. C'est en général au moyen de bulletins d'information, de babillards, du courrier électronique et de recommandations provenant des cadres que l'on annonce la vacance d'un poste.

On utilise différents moyens pour faciliter le recrutement à l'intérieur de l'organisation. L'un d'eux consiste à établir un **répertoire des ressources humaines**, c'est-à-dire un système qui aide une organisation à conserver une description du profil de tous ses employés. Une fiche d'employé fournit divers renseignements au sujet d'un membre particulier de l'organisation. On

y trouve en général: le nom, l'adresse et les autres coordonnées de l'employé ; la description de sa condition physique ; la description de ses études (primaires, secondaires, collégiales et universitaires) ainsi que des cours spéciaux qu'il a suivis, par exemple le soir ou par correspondance ; l'évaluation de son rendement à chaque poste qu'il a déjà occupé au sein de l'organisation ; la description de l'expérience qu'il a acquise à l'extérieur de l'organisation ; la liste de ses aptitudes et de ses ambitions.

2. Le recrutement à l'extérieur de l'organisation

Lorsqu'un poste ne peut être pourvu par un membre de l'organisation pour une raison ou pour une autre le service des ressources humaines doit chercher les candidats à l'extérieur. Pour ce faire, il utilise divers moyens ou diverses sources : annonces dans les journaux, centres de formation, recommandations, bureaux de placement (privés ou publics), syndicats, universités, candidatures spontanées, associations professionnelles, anciens employés et même personnes travaillant pour des organisations rivales.

III. La sélection

L'étape suivante du processus de recrutement consiste à choisir le bon candidat pour pourvoir à un poste vacant. *On appelle sélection le fait d'établir des distinctions entre les postulants dans le but de reconnaître (et de choisir) celui qui a le plus de chances d'accomplir avec succès le travail en cause*¹⁴. Il s'agit à cette étape de choisir parmi plusieurs candidats la personne qui répond le mieux aux exigences de l'emploi. Pour ce faire, on compare essentiellement ces exigences avec les aptitudes et les compétences des candidats.

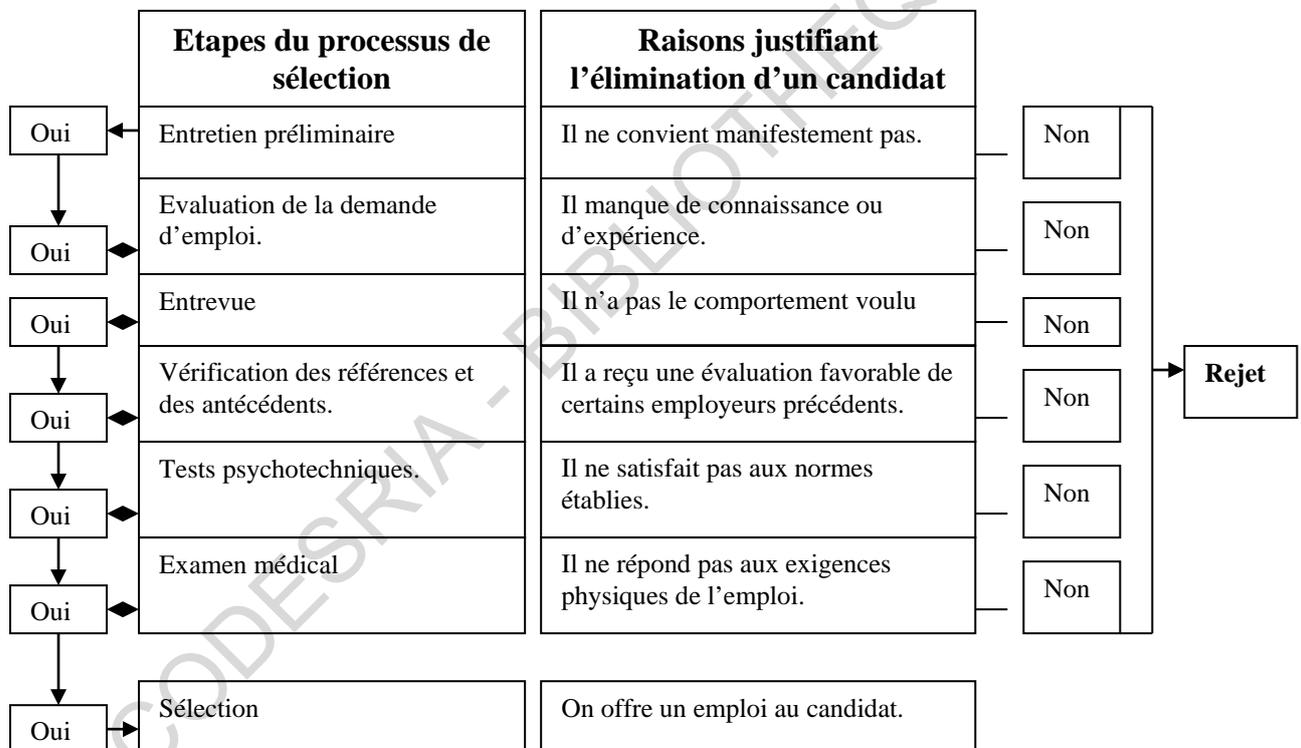
Avant d'effectuer une sélection finale, cependant, toute entreprise doit recueillir de l'information. Un formulaire de demande d'emploi lui apporte certains renseignements à caractère général ; la vérification des références, les

¹⁴ Thomas H. Stone et Noah M. Meltz, Human Resource Management in Canada, 3^{ème} éd. Toronto, Dryden, 1993, p. 281.

entrevues et les tests psychotechniques lui permettent d'en obtenir d'autres plus particuliers.

Il arrive toutefois que les choses se passent quelque peu différemment d'une organisation à une autre. Ainsi, certaines entreprises choisiront de procéder dès le départ à une série d'entrevues, alors que d'autres soumettront au préalable les candidats à divers tests. Il se peut également qu'une entreprise saute certaines étapes afin de réduire les coûts liés au recrutement et d'accélérer le processus.

Figure 6 : Le processus de sélection d'un candidat



Source : Pierre G. Bergeron « La gestion dynamique », concepts, méthodes et applications, Gaëtan Morin 2003

Deux éléments retiennent surtout l'attention lors du processus de sélection, soit **la validité et la fiabilité**. Ainsi pour garantir la validité du processus, on doit faire en sorte que tous les instruments utilisés au cours de celui-ci permettent d'évaluer avec précision les aptitudes, les compétences, le rendement et le potentiel véritables de tous les candidats envisagés. On comparera ensuite l'information obtenu avec la description du poste. Il

importe également d'assurer la fiabilité des renseignements tirés de diverses sources. De fait, les instruments privilégiés doivent permettre une évaluation uniforme des aptitudes, des capacités et du talent des candidats. Il s'agit là d'une chose très importante pour les responsables de la dotation, qui ont à choisir entre plusieurs candidats. En effet, il leur serait difficile de prendre la bonne décision sur la foi de données non valides ou non fiables.

Les éléments qui composent le processus de sélection¹⁵ sont décrits dans **la figure 6**.

La décision finale sera prise par le ou les cadres hiérarchiques devant travailler avec le nouvel employé. Ils peuvent toutefois compter sur l'aide du service des ressources humaines, qui pourra non seulement leur fournir des conseils et des suggestions, mais aussi les éclairer sur divers points et interpréter pour eux certaines informations. En faisant ainsi appel à divers intervenants, on s'assure qu'aucun élément ne sera écarté lors du processus décisionnel.

IV. l'accueil et la socialisation.

Après que le candidat répondant le mieux aux exigences du poste a été choisi et qu'il a accepté l'offre d'emploi, il est important pour le service des ressources humaines d'élaborer un programme d'accueil et de socialisation qui va permettre au nouvel employé de s'intégrer dans l'organisation d'une façon harmonieuse.

L'accueil représente l'étape au cours de laquelle on fait connaître à tout nouvel employé la philosophie, la politique, les règles et les marches à suivre adoptées au sein de l'organisation. Il marque le début de la socialisation, c'est-à-dire du processus par lequel on n'amène un employé à comprendre et à accepter la culture organisationnelle (les normes, les valeurs et les manières

¹⁵ Pour une lecture à ce sujet, voir Martin Yate, *Hiring the Best*, Holbrook (Massachusetts), Bob Adams, 1990.

de faire adoptées par l'organisation)¹⁶. La période nécessaire à la socialisation peut s'étendre de un à plusieurs jours. Sa durée dépend sensiblement de la nature et de l'importance du poste occupé par le nouvel employé ainsi que de l'information nécessaire et du nombre de contacts à établir et à entretenir. Il faut accorder une attention toute spéciale à l'accueil parce que les gens ne tardent guère à se former une opinion (favorable ou défavorable) au contact d'une organisation.

Un programme d'accueil bien conçu, peut amener tout nouvel employé à s'enthousiasmer pour l'organisation et pour le poste qu'il doit occuper. Par opposition, un programme mal structuré risque fort de le troubler, de le frustrer et de refroidir son ardeur. L'établissement d'un programme d'accueil vise à ce que les employés récemment recrutés soient à l'aise dans leur nouveau milieu de travail et, surtout, à leur faire acquérir un sentiment d'appartenance, qui revêt une importance toute particulière au sein des organisations de grande taille.

Au cours de la période d'accueil, tout nouvel employé a la possibilité d'en apprendre davantage sur l'organisation et sur le poste qu'il y occupera. Il peut aussi rencontrer les différents cadres et employés avec lesquels il devra communiquer. Les trois éléments décrits ci-dessous faciliteront son adaptation :

- Le cadre dont il relèvera le fournira des renseignements sur la nature de son travail. Il peut, notamment, examiner avec lui la description de son poste et lui expliquer plus en détail les tâches qu'il aura à accomplir.
- Un membre de service des ressources humaines sera en mesure de le renseigner sur l'histoire de l'entreprise, sa culture, ses valeurs et ses croyances, sa structure, ses produits et ses services, son secteur d'activité, ses principaux concurrents et l'importance du poste qu'il y

¹⁶ Thomas H. Stone et Noah M. Meltz, *Human Resource Management in Canada*, 3^{ème} éd. Toronto, Dryden, 1993, p. 346.

occupera. Il peut aussi lui remettre des brochures et des dépliants publiés par l'entreprise, de même qu'un énoncé de la politique et des règlements relativement aux avantages sociaux, par exemple.

- Une personne du service des ressources humaines pourra également faire rencontrer au nouvel employé divers chefs de services et autres membres de l'organisation. Le but recherché est de lui faire connaître les personnes avec qui il pourrait avoir à traiter dans l'avenir, de même que le rôle et les responsabilités de leurs services respectifs. On veut aussi par la même occasion insister sur l'importance d'établir de bonnes relations de travail.

Paragraphe 2 : Comment former les ressources humaines ?

Même si une entreprise est très efficace dans son processus de recrutement et de sélection, les nouveaux employés ont toujours besoin d'être formés pour répondre le plus possible aux exigences du poste. Cela se fait par la **formation et le perfectionnement** ainsi que par **l'évaluation du rendement**.

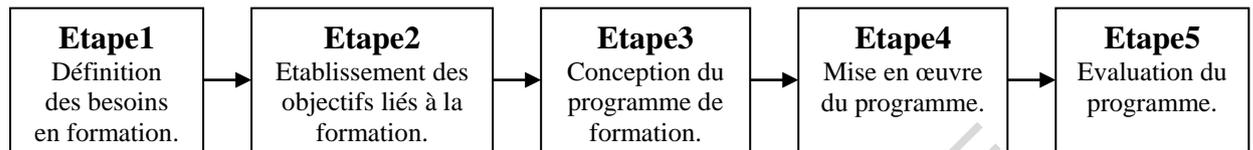
I. La formation et le perfectionnement

Après qu'un employé est entré au service d'une entreprise, l'étape suivante du processus de ressources humaines est celle de la formation et du perfectionnement. La formation représente le processus par lequel on donne aux employés l'occasion d'actualiser les aptitudes associées à leurs fonctions pour qu'ils puissent s'adapter à l'évolution des caractéristiques de leur travail et bien l'effectuer. Le perfectionnement à une plus grande portée, puisqu'il vise à accroître les aptitudes des employés en matière de conceptualisation et de relations humaines afin de leur permettre de composer avec les changements qui devraient se produire à l'intérieur de l'organisation sur une certaine période.

1. Le processus de formation et de perfectionnement.

Ce processus peut être regroupé en cinq étapes. La figure ci-après illustre les diverses étapes de l'élaboration d'un programme de formation¹⁷.

Figure 7 : les étapes du processus de formation



Première étape : la définition des besoins en formation. Avant de se lancer dans un programme coûteux, le service des ressources humaines doit établir quelles sont les véritables besoins en formation à satisfaire pour actualiser les aptitudes particulières d'employés occupant certains postes ou d'un groupe de personnes travaillant à l'intérieur d'une section de l'organisation.

Deuxième étape : l'établissement des objectifs. Après que l'on a cerné les besoins, il faut déterminer les résultats que l'on attend du programme de formation. Des objectifs clairs et précis permettent aux responsables de la formation et du perfectionnement de bien définir la structure et le contenu du programme. Pour être valables, les objectifs en matière de formation doivent reposer sur des normes précises.

Troisième étape : la conception du programme. Il faut, à cette étape, choisir les moyens ou les méthodes devant permettre d'atteindre les objectifs fixés.

Quatrième étape : la mise en œuvre du programme. Cette étape est celle où l'on doit gérer le programme de formation. Elle exige que l'on renseigne les employés sur ce programme, que l'on organise des séances de formation et que l'on s'assure que tout se déroule tel qu'il a été prévu lors des deux étapes antérieures.

Cinquième étape : l'évaluation du programme. Il importe à ce niveau, d'évaluer l'efficacité du programme afin de déterminer si les résultats obtenus

¹⁷ Lester T. Shapiro, Training Effectiveness Handbook, New York, McGraw-Hill, 1995, p. 215-251.

en justifient les coûts. Les personnes chargées de cette tâche peuvent vérifier les aptitudes des participants pour établir dans quelle mesure ils se sont améliorés.

2. les types de méthodes de formation.

On peut regrouper les méthodes de formation en deux grandes catégories suivant qu'elles sont en milieu de travail ou non.

a. La formation en milieu de travail.

Ce genre de formation est offert aux employés au cours de leur travail. Il existe trois types de méthodes s'y rattachant. Ainsi, on parle

- D'une ***assistance professionnelle (Coaching)***, lorsqu'un supérieur aide ses subordonnés à actualiser leurs aptitudes en leur donnant régulièrement des conseils¹⁸. Ce supérieur agit alors à la manière d'un entraîneur. Son rôle consiste à fournir un apprentissage aux employés, de même qu'une motivation et des conseils. Il s'agit là d'une méthode de formation à caractère spontané, et tout supérieur qui remarque des points faibles chez ses subordonnés peut intervenir lorsque le besoin s'en fait sentir.
- De ***l'alternance ou la rotation des postes***, Exige que l'on fasse passer un individu d'un poste à un autre à intervalles déterminés. Cette méthode a pour but de fournir aux employés la possibilité de travailler dans diverses situations. Un bon programme de rotation peut aider à combattre l'ennui et apporter aux participants une connaissance et une expérience pratiques des fonctions qu'ils pourraient devoir assumer plus tard au cours de leur carrière.
- Enfin, ***les affectations spéciales et les comités***, représentent d'excellents moyens pour former les employés prometteurs. Ces derniers assistent ainsi aux réunions du comité de direction. Ils peuvent

¹⁸ Donna Deeprise, The team coach, New York, AMACOM, 1995, p.78.

également collaborer à un groupe de travail spécial pour un laps de temps préétabli.

b. la formation hors travail.

Comme son nom l'indique, ce genre de formation est offert aux employés en dehors du cadre de leur travail, que ce soit à l'intérieur des installations de l'entreprise ou ailleurs. Les méthodes de formation hors travail typiques englobent la formation préparatoire, les cours magistraux, les discussions de groupe, les conférences de formation, l'étude de cas et les jeux de rôles. On peut laisser au service des ressources humaines le soin de réaliser un programme de formation hors travail ou bien faire appel, en sous-traitance, à une organisation spécialisée en la matière.

- ***La formation préparatoire ou initiation*** permet aux employés d'apprendre à accomplir leur tâche en utilisant le matériel et l'outillage qu'ils auront à leur disposition sur leur lieu de travail. L'apprentissage se fait alors dans un cadre reproduisant ce dernier. Un individu peut ainsi apprendre à faire fonctionner une machine quelconque sous la direction d'un formateur compétent.

- ***Les cours magistraux*** se traduisent par la présentation d'exposés structurés visant à communiquer une information précise. Il y'a alors peu d'échange entre le formateur et les participants, sauf durant les périodes de question. Dans beaucoup de cas, la personne offrant ce genre de cours utilise des films, des vidéocassettes et diapositives pour transmettre sa matière.

- ***Les discussions de groupe et les conférences de formations*** peuvent venir s'ajouter aux cours magistraux ; elles favorisent la communication bidirectionnelle, car elles engendrent une interaction entre les participants et le formateur.

- ***L'étude de cas*** par ailleurs, est une méthode souvent utilisée pour accroître la capacité d'analyse. On demande alors aux participants de lire un texte sur un incident particulier, qui a parfois réellement eu lieu à l'intérieur

de l'entreprise et qui dénote l'existence d'un problème à résoudre. Les participants peuvent former de petits groupes pour examiner ce problème et envisager diverses solutions avant de recommander une ligne de conduite. Ils doivent par la suite discuter en classe avec le formateur des questions se rattachant au cas étudié.

- *Les jeux de rôles* amènent les employés en formation à se mettre dans la peau d'un personnage. On peut, par exemple, demander à un individu de jouer le rôle d'un subordonné et à un autre, celui de son supérieur. Les jeux de rôles présentent deux avantages. D'une part, les personnes qui assument un rôle peuvent acquérir des aptitudes en matière de gestion ou de supervision. D'autre part, celles qui les regardent agir peuvent facilement distinguer ce qu'il convient ou non de faire dans des circonstances précises.

- *L'enseignement programmé (EP), la formation assistée par ordinateur (FAO) et la formation par système vidéo-interactif* constituent des méthodes de formations autodidactes hors travail que les nouvelles technologies ont rendu possibles. Ainsi, l'enseignement programmé repose essentiellement sur l'utilisation de vidéocassettes qui présentent la matière à assimiler image par image. Cette méthode a pour avantage de permettre aux employés en formation d'interrompre ou de relancer le programme à tout moment. La formation assistée par ordinateur et la formation par système vidéo-interactif permettent, quant à elle, de fournir un court message aux participants pour ensuite leur demander de répondre à certaines questions.

II. L'évaluation du rendement.

L'évaluation du rendement est le processus par lequel on recueille, on analyse, on évalue puis on transmet de l'information sur le comportement d'un individu et les résultats qu'il fournit au cours de son travail. Elle doit faire partie intégrante du processus de gestion. Cette activité consiste à

examiner le rendement d'un employé et à vérifier dans quelle mesure il a contribué à la réalisation des objectifs de l'entreprise¹⁹.

On évalue le rendement à des fins administratives et pour rendre les employés plus motivés. Sur le plan administratif, on conserve les formulaires d'évaluation, qui décrivent le rendement de chaque employé. On les consulte ensuite lorsqu'on doit prendre des décisions en matière de mutations, de promotions, ou d'actualisation des aptitudes. L'évaluation du rendement permet aussi de fournir une motivation aux employés en leur apportant une rétroaction au sujet de leurs forces et de leurs faiblesses. Lorsqu'on effectue l'évaluation de la bonne manière, les employés sont à même d'apporter les corrections nécessaires concernant leurs points faibles et ainsi d'améliorer leur rendement et leur productivité.

L'évaluation du rendement vise des objectifs liés :

- ***au perfectionnement des cadres:*** elle rend possible le perfectionnement des employés en permettant de distinguer et de préparer les individus auxquels on confiera des responsabilités additionnelles ;
- ***à l'appréciation du rendement:*** elle aide à évaluer les réalisations d'un employé ;
- ***à la rétroaction:*** elle met en évidence le type de rendement attendu d'un employé ;
- ***à la planification des ressources humaines:*** elle fait en sorte que les responsables des ressources humaines puissent mieux planifier les mouvements internes de personnel, et c'en leur permettant de déterminer quels types d'aptitudes et de capacités sont déjà présentes au sein de l'organisation ;
- ***au respect des exigences légales:*** elle aiderait un employeur à défendre sa position advenant une poursuite intentée contre lui par un employé ;

¹⁹ Martin Yate, *Keeping the Best*, Holbrook (Massachusetts), Bob Adams, 1991, p 177.

- **à la communication:** elle fournit à un supérieur et à un subordonné l'occasion de s'entretenir des objectifs, des plans et de leur réalisation ;

- **à l'idée que se font les cadres du travail effectué:** elle donne aux cadres une meilleure idée de ce que font leurs subordonnés²⁰.

Il existe divers procédés pour évaluer le rendement. La méthode des échelles graphiques, tout d'abord, consiste à évaluer un par un, divers éléments, tels que la connaissance de la tâche, le jugement et le leadership.

Figure 8 : exemple d'échelle d'évaluation graphique

Critères		Evaluation				
		Insatisfaisant	Passable	Bon	Très bien	Excellent
1	Connaissance de la tâche					
2	Jugement					
3	Quantité de travail accomplie					
4	Gestion des ressources					
5	Leadership					
6	Initiative					
7	Faculté d'adaptation					
8	Planification et organisation					
9	Communication orale					
10	Sens des responsabilités					
11	Communication écrite					
12	Relations humaines					

Source : Pierre G. Bergeron « La gestion dynamique », concepts, méthodes et applications, Gaëtan Morin 2003

²⁰ R. S. Schuler, "Personnel and Human Resource Management – Choices and Organization Strategy", dans S.L. Dolan et R.S. Schuler (dir.), Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management, Saint Paul (Minnesota) West Publishing, 1987, p. 264.

Il existe d'autres méthodes d'évaluation des rendements telles que : l'évaluation par distribution imposée qui s'apparente à la méthode des échelles graphiques et la méthode des questions ouvertes. La méthode des questions ouvertes permet à un supérieur de décrire de manière plus générale le rendement²¹ d'un employé.

La réalisation d'une entrevue d'évaluation efficace passe par les étapes suivantes :

1. le supérieur et le subordonné doivent se préparer à la rencontre et être en mesure de discuter du rendement antérieur de l'employé par rapport aux objectifs fixés ;
2. le supérieur doit mettre son subordonné à l'aise et insister sur le fait que l'entrevue ne représente pas une mesure disciplinaire, mais plutôt un moyen de revoir le travail accompli par l'employé afin d'améliorer son rendement, sa satisfaction et son développement.
3. le supérieur doit mener l'entrevue en combinant des remarques positives (renforcement) à des critiques constructives.
4. la dernière partie de l'entrevue doit porter sur les objectifs futurs et la manière dont le supérieur peut aider son subordonné à atteindre aussi bien ses objectifs personnels que ceux de l'organisation²².

Paragraphe 3 : Comment conserver les ressources humaines ?

Une fois qu'on a choisi de nouveaux employés, il est important d'appliquer des politiques de ressources humaines pour les encourager à ne pas quitter l'organisation. Ces politiques concernent la rémunération et avantages sociaux, le plan de carrière et le système de mouvements de personnel.

²¹ Aubrey C. Daniels, *Bringing Out the Best in people*, New York, McGraw Hill, 1994, p. 89-105.

²² Arthur G. Bedeian et William F. Glueck, *Management*, Chicago, The Dryden Press, 1982, p. 443.

I. La rémunération en argent et les avantages sociaux.

La rémunération est la fonction par laquelle on accorde aux employés une compensation pour leur travail et on les incite à offrir un rendement supérieur dans l'avenir. Les régimes de rémunérations contribuent à attirer des candidats qualifiés et à encourager les employés à demeurer au service d'une organisation. Une rémunération inadéquate ne peut que nuire au moral des employés, accroître leur taux de renouvellement et réduire leur productivité.

On reconnaît deux composantes distinctes à la rémunération. **La rémunération directe** comprend toutes les sommes versées aux employés sous la forme d'un **salaire**, qu'il s'agisse d'une paye ou d'un traitement. La paye représente un montant établi suivant un taux horaire ou en fonction de la qualité produite. On l'associe aux employés de métier. Par opposition, **le traitement** est la somme que reçoit un employé sur une base hebdomadaire, mensuelle ou annuelle.

L'autre composante de **la rémunération** est qualifiée d'**indirecte** et englobe les avantages sociaux tels que :

- régimes de retraite,
- assurance maladie et assurance-vie,
- congés maladie payés,
- caisses d'épargne,
- programmes de sécurité
- prestations d'assurance-maladie,
- prestations d'invalidité et prestations au survivant.

Les avantages non pécuniaires sont aussi offerts aux cadres mais, entraînent souvent des coûts pour l'organisation.

II. Le plan de carrière.

Une autre façon de conserver les ressources humaines est d'élaborer un plan de carrière pour tous les employés. Un nouvel employé ne demeurera certainement pas au même poste pour le reste de sa carrière. Il changera d'occupation à l'intérieur de l'organisation au fil du temps. Lorsque les changements se font d'une façon structurée et ordonnée, les employés et l'organisation en bénéficient de part et d'autre. Il est donc important d'élaborer un plan de carrière qui intéresse tout le monde²³. S'il est certes difficile de mettre au point un plan de carrière englobant 20 ou 30 années pour une personne qui vient tout juste de se joindre à une organisation, il reste qu'une planification sérieuse permet de déterminer les ambitions, les intérêts et les objectifs de différents individus et de les relier aux occasions qui se présenteront dans l'avenir.

Un plan de carrière peut aussi faciliter la mise en œuvre d'un plan de succession mettant en évidence les personnes qui, dans l'organisation, ont les compétences nécessaires pour accéder à des postes supérieurs. Il importe donc de tenir un inventaire complet des qualifications de chaque cadre et de chaque employé de bureau. Si on connaît les besoins futurs et les qualifications des employés ainsi que les besoins de l'entreprise, il est possible de fusionner les deux et d'élaborer un plan de succession. Un tel plan permet de préciser les possibilités d'avancement de chaque employé et d'avoir une vue d'ensemble des ressources disponibles. Un tableau de succession s'avère très utile, car il détermine le degré de compétence des employés en vue de la préparation des promotions éventuelles.

²³ Robert H. Waterman, Judith Waterman et Betsy collard, "Toward a Career-Resilient Workforce", Harvard Business Review, juillet-août 1994, p. 87-95.

III. Les promotions, les mutations, les rétrogradations et les cessations d'emploi.

Il survient inévitablement des mouvements de personnel à l'intérieur d'une organisation. En effet, certaines personnes font l'objet d'une promotion ou d'une rétrogradation, d'autres sont mutées et d'autres encore se voient mises à pied.

Une **promotion** signifie qu'un employé accède à un poste plus élevé, obtenant ainsi un meilleur salaire, de plus grandes responsabilités et un prestige accru. C'est en tenant compte du mérite, de l'ancienneté et de la capacité d'assumer plus de responsabilités que l'on accorde une promotion. Cette dernière constitue en général une récompense offerte à un employé qui se distingue par ses réalisations.

Une **mutation** dénote, pour sa part, un déplacement horizontal vers un poste se caractérisant par des responsabilités d'une ampleur semblable et un salaire le plus souvent de même niveau. Elle peut amener un individu à changer de lieu de travail ou de type d'emploi. Une mutation peut avoir pour fonction :

- de respecter les exigences en matière de production ;
- d'accéder aux désirs d'un employé ;
- de remédier à la situation lorsqu'un employé n'est pas heureux à un poste donné ;
- de déplacer un employé qui ne possède pas les aptitudes et les compétences appropriées pour effectuer son travail actuel.

Une **rétrogradation**, par ailleurs, est une mesure que l'on applique lorsqu'un employé ne s'acquitte plus de ses fonctions d'une manière satisfaisante ou lorsqu'il a atteint un niveau auquel ses compétences ne suffisent plus. Au lieu de congédier l'employé, on le nomme à un poste inférieur, où son salaire et ses responsabilités seront moindres. Il arrive qu'un

employé demande à être rétrogradé parce qu'il ne parvient plus à accomplir son travail ou parce qu'il a des ennuis de santé.

Les *cessations d'emploi*, ou *départ*, enfin, prennent diverses formes : démission, retraite, congédiement, licenciement ou mise à pied. Un employé *démissionne* lorsqu'il n'est plus intéressé par ce que lui offre une entreprise ou lorsqu'il a obtenu un poste ailleurs. Les personnes ayant atteint un certain âge (soit entre 55 et 60 ans selon les pays) peuvent être invitées à prendre leur *retraite*, c'est-à-dire à quitter leur emploi. Il arrive aussi que l'employeur prenne l'initiative de remercier un individu. Il s'agit d'un *congédiement* si ce renvoi s'explique par un mauvais rendement ou une conduite inacceptable et d'un *licenciement* s'il résulte plutôt d'une diminution de la production, de l'adoption d'une nouvelle technologie, du déménagement d'une usine ou d'une fusion. *Les mises à pied*, quant à elles, représentent le plus souvent une perte d'emploi temporaire attribuable à un ralentissement des activités de production.

Paragraphe 4 : Les relations avec les employés

Il arrive souvent, dans les grandes entreprises, que le service des ressources humaines doit négocier une convention collective avec un syndicat et que les cadres hiérarchiques doivent régler des problèmes se rattachant à la convention collective.

Les conflits entre exécutants et gestionnaires font partie de la vie de tous les jours des entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, publiques ou privées, de fabrication, de commerce de détail ou de services. *Lorsqu'un gestionnaire traite directement avec ses employés, on parle de **relations avec le personnel** ou de **relations de travail** ; mais si ces derniers sont représentés par un syndicat avec qui la direction doit négocier, on parlera de **relations du travail**.*

I. Pourquoi les employés se syndiquent-ils ?

Essentiellement, le syndicat est un groupe d'employés qui, parce qu'ils ont des intérêts communs, décident de se grouper afin d'atteindre des objectifs collectifs généralement reliés aux salaires, aux conditions et aux heures de travail, aux droits et à la sécurité d'emploi ainsi qu'à la sécurité au travail.

Dans le monde des affaires, on trouve d'un côté les propriétaires, ou actionnaires, représentés par la direction et dont le principal objectif est la maximisation des bénéfices. On peut atteindre cet objectif en augmentant le prix des produits ou en réduisant les charges d'exploitation. Etant donné que les frais de personnel constituent une composante importante de celles-ci, ils sont particulièrement touchés par les réductions.

De l'autre côté se trouvent les employés, désireux d'améliorer leur niveau de vie et leurs conditions de travail. Ils savent que, individuellement, leur pouvoir de négociation est limité et que, seuls, ils éprouveraient de la difficulté à protéger leurs intérêts. Pour cette raison, ils décident de se syndiquer, ce qui leur donne un pouvoir de négociation accru face à la direction.

Grâce à la représentation collective, les travailleurs sont relativement bien protégés des décisions unilatérales de la direction. Par exemple, il est devenu de plus en plus difficile pour cette dernière de licencier spontanément un travailleur sans motif valable. Si la décision du superviseur est justifiée, elle sera confirmée ; cependant, si elle est jugée injuste, l'employé sera réintégré ou recevra une indemnité pour la perte de travail.

Dans le passé, si les employés n'étaient pas satisfaits de leurs salaires, de leurs avantages sociaux ou de leurs conditions de travail, ils hésitaient à en faire part individuellement à un supérieur. Aujourd'hui, les procédures de règlement des griefs permettent aux employés d'exprimer leur mécontentement sans crainte de représailles.

Dans d'autres cas, la direction distribuait les emplois à qui bon lui semblait. De nos jours, elle doit afficher les postes vacants et inviter tous les employés qui disposent des compétences pertinentes à postuler. On pourvoit souvent aux emplois en s'appuyant sur l'ancienneté, les aptitudes et l'expérience.

Bref, les employés se syndiquent afin de participer à la définition de leurs conditions de travail, d'améliorer leur situation économique et de protéger leur avenir.

II. Les règlements des conflits employés-patrons

Une fois que le syndicat et l'entreprise ont conclu une convention collective, les dirigeants syndicaux doivent faire ratifier celle-ci par les membres. Si ces derniers acceptent, les deux parties sont alors liées pour toute la durée du contrat. En cas d'impasse, on fait appel à un tiers. Il arrive souvent que le gouvernement nomme un médiateur chargé d'éviter *la grève* ou *le lock-out*, les méthodes les plus usuelles de règlement des conflits sans arrêt de travail sont la conciliation, la médiation et l'arbitrage.

La conciliation. On utilise la conciliation lorsque les deux parties s'entendent sur la présence d'un tiers neutre qui les aidera à parvenir à un compromis acceptable. Le rôle premier du conciliateur est d'aider les deux parties à reprendre place à la table des négociations et à réviser leurs positions, afin d'arriver à une solution raisonnable. Bien que le conciliateur n'exerce aucun pouvoir sur l'une ou l'autre des parties, il joue un rôle catalyseur important sur le plan de la résolution des enjeux non réglés.

La médiation. Ici, le tiers joue un rôle plus actif en donnant des conseils et en présentant des suggestions. Le médiateur possède généralement une vaste expérience en la matière. Il importe que les deux parties fassent entièrement confiance au médiateur tout au long du processus, et que ce dernier demeure impartial ou cours des pourparlers. Aucune partie n'est tenue d'accepter les recommandations du médiateur.

L'arbitrage. Lorsque la médiation a échoué, on peut faire appel à un tribunal d'arbitrage, dans les secteurs où la grève est interdite. Il peut être formé d'un seul arbitre ou d'un conseil d'arbitrage composé de représentants des deux parties. Une fois que l'arbitrage a entendu les points de vue des deux parties, il prend une décision, laquelle lie ces dernières.

Les procédures de règlement des griefs. Une fois qu'une convention est signée, les deux parties doivent en respecter le contenu. Dans bien des cas, cependant, on ne s'entend pas sur l'interprétation de certaines dispositions. Par exemple, le syndicat peut déposer un grief lorsqu'un employé estime qu'on aurait dû lui accorder un congé ou une hausse de salaire. Si un employé estime avoir été traité injustement, on peut régler le grief rapidement afin d'aplanir les difficultés et d'éviter les frictions dans les relations employés-patrons. **Le grief est essentiellement une plainte déposée par un employé ou un groupe d'employés qui estiment que la direction n'a pas respecté l'accord.** Le processus de règlement des griefs fait aussi l'objet de négociations et est intégré à la convention. Il s'agit d'un processus important pour le règlement de conflits employés-patrons et le maintien de relations de travail harmonieuses.

III. Lorsque les parties ne s'entendent pas.

La plupart des conflits se résolvent à la faveur de la négociation collective ou des procédures normales de règlement de griefs. Il arrive cependant que la direction et le syndicat ne peuvent s'entendre, et chaque partie a alors recours à des stratégies ou à des tactiques destinées à forcer l'autre à conclure une entente.

1. Les stratégies syndicales.

Les stratégies les plus utilisées par les syndicats sont la grève, le piquetage et le boycottage.

La grève est l'arme la plus efficace du syndicat et se produit lorsque les employés décident d'arrêter de travailler jusqu'à ce que le conflit soit réglé.

Durant une grève, l'entreprise est incapable de fournir des biens ou des services à sa clientèle. La grève est coûteuse pour les deux parties :

- ***pour l'entreprise***, qui est littéralement paralysée, à moins que les cadres puissent poursuivre les activités, elle perd des revenus importants ;

- ***pour le syndicat***, étant donné que les employés en grève ne paient pas de cotisations. En outre, le syndicat verse une rémunération minimale aux travailleurs, puisée à même un fonds de grève et destinée à permettre à ceux-ci de poursuivre leurs activités de débrayage. Il arrive souvent que la seule menace de grève suffise à régler les conflits de travail.

Lorsqu'ils utilisent ***le piquetage***, les travailleurs se postent à l'entrée des installations et des bureaux, munis d'affiches et de pancartes, afin d'informer le public du différend qui les oppose à la direction de l'entreprise. En plus d'être un instrument de communication, ce moyen sert à empêcher des gens de l'extérieur de franchir les piquets de grève et de pénétrer à l'intérieur des lieux. En général, les grèves sont accompagnées de piquetage, bien qu'il puisse y avoir piquetage sans qu'il y ait la grève.

Les travailleurs syndiqués ont ***recours au boycottage*** pour convaincre le public de ne pas acheter certains produits ou services. Il en existe deux types :

- ***le boycottage primaire***, par lequel les travailleurs tentent de persuader le public de ne pas acheter les produits ou les services de leur employeur,

- ***et le boycottage secondaire***, par lequel les syndiqués d'une autre entreprise tentent de convaincre leur employeur de rompre ses relations commerciales avec l'entreprise engagée dans le conflit.

2. Les stratégies patronales.

La direction dispose également de tactiques afin de régler un différend, notamment le lock-out et l'injonction.

- **le lock-out** supprime l'accès aux installations de l'employeur et le droit de travailler. Les employeurs ont fréquemment eu recours à cette tactique dans le passé, mais, de nos jours, les employeurs l'utilisent surtout lorsqu'ils estiment que les employés ne travailleront pas ou bien qu'ils endommageront les installations, le matériel ou l'outillage.

- **l'injonction** est une ordonnance du tribunal qui interdit aux employés de participer à certaines activités comme la grève ou le piquetage. Le syndicat qui refuse d'obéir à une injonction peut être accusé d'outrage au tribunal, et les représentants syndicaux sont alors sujets à des amendes ou à l'emprisonnement.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Conclusion du chapitre

La gestion des ressources humaines s'est transformée durant les vingt dernières années. Alors qu'elle jouait autrefois un rôle presque exclusivement administratif (tel que gérer la rémunération et négocier les conventions collectives), elle suscite aujourd'hui l'intégration de ses activités dans le contexte de la planification stratégique. Selon les chercheurs, la fonction des ressources humaines va prendre plus d'importance en raison : des nouvelles caractéristiques de la main-d'œuvre (participation accrue des femmes, répartition différente des groupes d'âge, présence de travailleurs à temps partiel et de membres des minorités visibles) ; des lois ; des progrès techniques en milieu de travail ; des structures organisationnelles différentes ; de la mondialisation des marchés ; de l'attention plus grande accordée à la qualité des produits et des services ; etc.

Un des principaux objectifs du service des ressources humaines disent-ils, sera de favoriser le partenariat entre les employés et la direction, ainsi que d'améliorer la productivité, la créativité et l'innovation. Les cadres responsables des ressources humaines se montreront à l'avenir le plus souvent proactifs, et toutes les grandes fonctions de la gestion des ressources humaines examinées dans le présent chapitre subiront des modifications importantes.

Cette analyse conceptuelle de la gestion des ressources humaines serait une voie intéressante pour l'analyse de son impact sur le comportement humain dans l'organisation.

Chapitre 2 : Les théories de besoin.

Parmi les différentes sciences qui ont contribué à la connaissance de la nature et du comportement de l'homme, la psychologie est celle qui a le plus inspiré les théoriciens du comportement organisationnel.

Toutefois, comme l'exprime **Fred Luthans**²⁴, elle est la discipline académique la plus incomprise. D'une certaine façon, écrit-il, tout le monde est psychologue. En effet, chacun de nous, à partir de son expérience d'être humain, a des idées préconçues sur le comportement des hommes.

La psychologie est une science relativement jeune qui a émergé de l'amalgame de la pensée philosophique et des techniques des sciences physiques. Sa naissance comme discipline indépendante, remonte aux années 1870, époque où Wilhelm Wundt a fondé le premier laboratoire de psychologie expérimentale à Leipzig en Allemagne.

Dirigé par le psychologue **John-B. Watson** et largement influencé par les travaux du psychologue russe **Ivan Pavlov**, le behaviorisme avait profondément marqué les orientations de la psychologie expérimentale. Les structuralistes avaient centré leurs études sur l'expérience consciente, les fonctionnalistes sur l'expérience, la conscience et le comportement. Les behavioristes ont pour leur part affirmé que seul le comportement observable est l'objet de la psychologie.

Parallèlement à la popularisation du behaviorisme aux États-Unis, une nouvelle école remplaçait le structuralisme en Allemagne. Wertheimer, Köhler et Koffka fondaient en 1912 la Gestalt psychologie ou la psychologie de la forme. Par opposition aux structuralistes qui étudiaient des unités sensorielles séparées et aux behavioristes qui se concentraient sur des unités de réflexes conditionnés. Les gestaltistes affirmèrent que c'est l'ensemble du comportement et non la somme de ses parties qui est l'objet de la

²⁴ LUTHANS, F. « Organizational Behavior. » New York : McGraw Hill, 1977, 41-43.

psychologie. Selon eux, pour pouvoir prédire le comportement d'une organisation, il faut comprendre les lois de cette organisation. C'est pourquoi ils ont utilisé l'introspection comme outil de recherche, de façon à obtenir une description de l'expérience intérieure de leurs sujets. Le schéma $S \rightarrow R$ (Stimulus-Réponse) des behavioristes est donc devenu $S \rightarrow O \rightarrow R$ (Stimulus \rightarrow Organisme \rightarrow Réponse). Il s'agit d'une approche phénoménologique au comportement.

Tout comme les behavioristes, les gestaltistes ont eu une grande influence sur le développement de la psychologie ; ils sont notamment à l'origine de la théorie générale des systèmes et des approches cognitives modernes.

Au milieu du siècle, l'étude de la personnalité a subi une nouvelle influence de la part de ce qu'on appelle la troisième force en psychologie. Ce nouveau mouvement, issu des philosophes phénoménologique et existentialiste, est connu sous le nom de *psychologie humaniste*. Il regroupe des auteurs comme **Rollo May, Abraham Maslow et Carl Rogers**. Les humanistes ont critiqué les behavioristes qui ont étudié les gens comme s'ils étaient des machines et ont réduit la complexité et la richesse de leur comportement à de simples associations de réflexes. Selon eux, de telles conceptions déshumanisaient les gens et les dépouillaient des qualités associées au fait d'être un être humain. Ils s'opposaient également à la psychanalyse qui perpétuait une conception médicale du comportement, en étudiant essentiellement ce qu'il y a de pathologique chez l'homme, et ignorait les aspects les plus positifs des émotions humaines : l'amour, la dignité, le respect de soi, l'individualité et l'actualisation de soi.

La psychologie humaniste a eu pour effet de donner une nouvelle orientation aux théories de la personnalité et de permettre le développement de nombreuses techniques d'intervention psychologique. Cette troisième force est à l'origine des multiples recherches qui ont été faites sur la

dynamique des petits groupes et les auteurs qui la représentent ont beaucoup influencé les théoriciens du management et des organisations.

Par ailleurs, les forces internes qui poussent l'être humain à agir (appelées besoins, instincts, désirs, tendances, etc. selon les auteurs et les époques) on fait l'objet d'un grand nombre de spéculations et de controverses depuis le début du siècle.

Comme c'est le cas pour la motivation et l'implication, la satisfaction au travail est considérée comme l'une des finalités de toute organisation.

Les théories de besoin ainsi que les modèles de satisfaction à l'égard des services offerts par la fonction ressources humaines représentent des réponses plus nuancées en matière de la satisfaction

Ce chapitre est construit de manière à répondre aux interrogations théoriques sur la satisfaction au travail ; l'analyse s'articulera sur les principales théories de besoin selon un processus historique.

Sans nier l'importance des besoins et autres forces internes, les théories qui suivent s'attachent davantage à la situation dans laquelle l'individu se trouve et à l'interdépendance entre les besoins et divers aspects de l'environnement.

Elles cherchent à répondre à des questions comme celles-ci:

1. S'il est vrai que les êtres humains partagent un certain nombre de besoins et donc d'objectifs (manger ou se réaliser), comment se fait-il qu'ils se comportent de façon aussi différente dans la recherche de ces objectifs (pour manger : travailler ou mendier ; pour se réaliser : faire de la céramique ou écrire un livre) ?
2. Pourquoi certaines activités sont-elles accomplies avec vigueur, enthousiasme et « motivation », alors que d'autres sont faites avec mollesse et indifférence ?

Levinson distingue les théories nativistes des théories mésologiques²⁵. Les théories nativistes sont centrées sur l'individu. Sont associées à ce courant, les théoriciens des besoins (Maslow, Alderfer, McClelland...) et les hédonistes. Les théories mésologiques s'attachent à expliquer le comportement humain d'abord par les forces de l'environnement, c'est la raison pour laquelle ces théories insistent sur le contexte situationnel de l'individu.

Pour les administrateurs, un employé « satisfait » est « un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts, sa collaboration, sa ponctualité, son dévouement, etc. »²⁶ Ce type de motivation comprend deux aspects : un aspect purement psychologique que nous ne pouvons pas observer directement (le désir, l'intention, la volonté de bien faire) et un aspect plus concret et plus facilement observable (l'effort sous toutes ses formes).

Pour le psychologue, le mot motivation prend un sens beaucoup plus large puisqu'il se réfère à tous les comportements humains. De façon beaucoup plus précise, les psychologues cherchent à expliquer pourquoi un individu fait quelque chose plutôt que de ne rien faire, pourquoi met-il une grande intensité dans certains actes et très peu dans d'autres ? pourquoi poursuit-il une activité quelconque ?

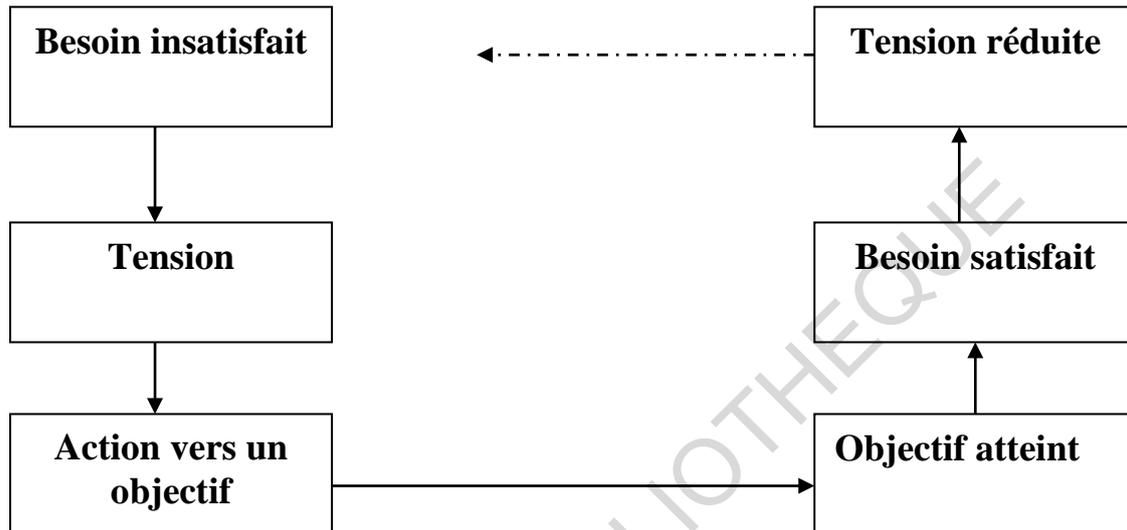
De façon très générale, le processus fondamental de la motivation est le suivant : à cause d'un besoin insatisfait (besoin d'argent par exemple) un individu ressent une certaine tension, un certain inconfort, ce qui le pousse à faire quelque chose (fournir un rendement élevé), en vue d'atteindre un certain objectif (obtenir une augmentation de salaire) qui satisfait le besoin. Ce processus une fois atteint, diminue la tension et ramène l'individu à son

²⁵ BENTALEB C. Motivation des cadres dans l'entreprise marocaine, FSJES – Marrakech, 2002, p. 17

²⁶ Jean-Louis Bergeron, Nicole Côté Léger, Jocelyn Jacques, Laurent Bélanger, « les aspects humains de l'organisation » édit : gaëtan morin, 1979.

point de départ jusqu'à ce que le cycle recommence. Ce processus est illustré dans le tableau suivant.

Tableau 2 : processus fondamental de la motivation.



Source : Jean-Louis Bergeron, « les aspects humains de l'organisation » page : 104, édit : Gaëtan Morin, 1979.

Section 1 : Théorie de Sociabilité de Schutez²⁷:

Selon cet auteur, le propre des besoins interpersonnels, c'est de satisfaire, seulement par la réalisation d'une certaine relation avec autrui, cette relation requiert un certain équilibre qui dépend à la fois du degré d'exigence, des ressources et pressions de l'environnement de leur convergence.

Schutez a distingué trois besoins relationnels fondamentaux : besoin d'inclusion, besoin de contrôle et besoin d'affection.

- **Le besoin d'inclusion** : c'est un besoin qui se prolonge tout au long de la vie de l'adulte sous forme de soucis d'affiliation, de considération, d'estime et suppose le maintien d'un niveau suffisant d'intérêt mutuel entre la personne et son entourage.

Ce besoin apparaît chez le petit enfant sous forme d'appétit de communication et de contact, d'effort pour attirer et retenir l'attention de crainte d'être oublié ou négligé.

- **Les besoins de contrôle**: ces besoins apparaîtraient dans la seconde enfance, se prolongent dans le temps à travers les cadres scolaires, professionnels et civiques, ils touchent aux fonctions d'autorité et de sécurité, soit qu'ils s'agissent de dominer autrui pour s'assurer de ses conduites, soit qu'ils s'agissent inversement d'être dirigé et protégé par autrui. Leur satisfaction est étroitement liée au sentiment de responsabilité et de respect mutuel entre le moi et l'autrui.

- **Le besoin d'affection** : il concerne essentiellement les relations dynamiques, il vise l'établissement de liens proprement directifs avec autrui.

La théorie de sociabilité de **Schutez** insiste sur la relation de la personne avec son entourage et sur l'importance du souci des apports sociaux antérieurs qui pourront être mises systématiquement en relation avec les modèles de régulation culturelle dans la société.

²⁷ Jean MAISONNEUVE, La psychologie sociale, éd. PUF, collection que sais-je, 1981.

Cette théorie envisage également des situations collectives dont d'autres dispositions interviennent : famille, métiers, conflits privés et sociaux, et qui n'étaient pas destinés au milieu organisationnel.

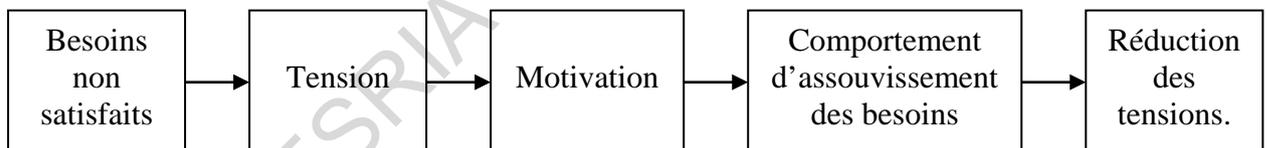
Section 2 : Les théories de besoins d'Abraham MASLOW

Dans les années quarante, **Maslow** développe une théorie de la hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques²⁸.

La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Cette volonté d'assouvir les besoins constitue le facteur central du schéma de réduction de tension²⁹.

Ce schéma a été bâti par **Claude Bernard**³⁰, ce dernier a montré que la personnalité en tant qu'ensemble organisé de besoins, de tendances, de comportement avait pour fonctionnement le maintien d'équilibre, c'est-à-dire d'un état exempt de toute tension.

Figure 9 : figure de réduction de tension



La théorie qui a rendu **Maslow** aussi célèbre comprend deux éléments distincts : une classification des besoins humains en cinq catégories et le principe d'une hiérarchie entre ces cinq catégories³¹.

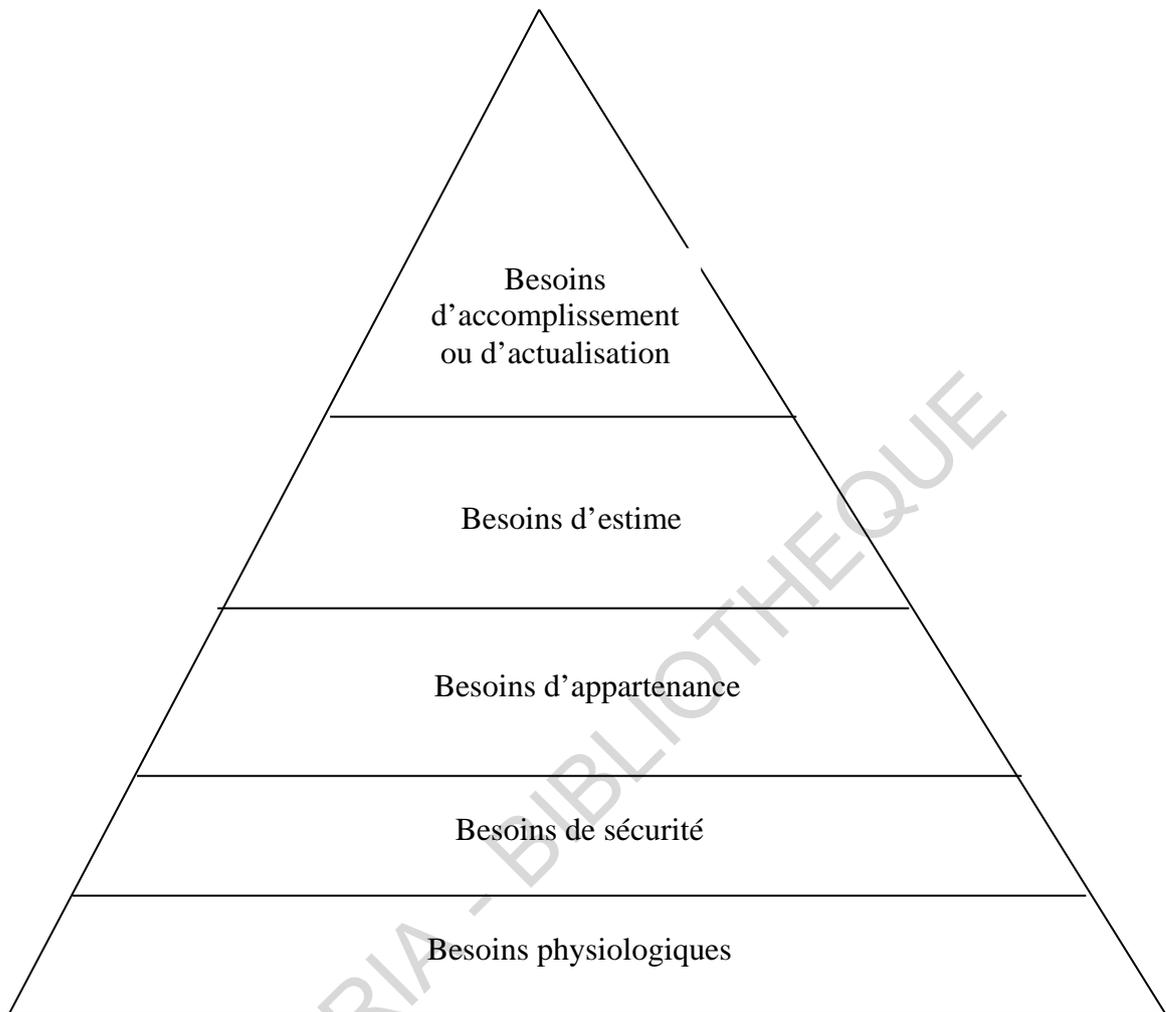
²⁸ MASLOW, A.H., A theory of human motivation, The psychological Review, 1943.

²⁹ LEYGUES, M., La motivation des hommes dans le management, Chotard et associés éditeurs, 1976;

³⁰ Nicole AUBERT et coll, MANAGEMENT : ASPECTS HUMAINS ET ORGANISATIONNELS, PUF, 1992, page : 174.

³¹ MASLOW, A.H., Motivation and Personality, Harper and Row, 1954.

Figure 10 : La pyramide des besoins de Maslow



Selon Maslow, les besoins fondamentaux de l'être humain peuvent être regroupés dans les catégories suivantes :

1. Les besoins physiologiques : ce sont les besoins de manger, de boire, de dormir, de respirer, de faire de l'exercice, de se reposer, de se loger, de se vêtir.

2. Les besoins de sécurité : ce sont les besoins de se sentir raisonnablement à l'abri des menaces et des dangers présents et futurs ; vivre sans peur, dans un environnement protecteur, sûr, ordonné, structuré, stable, prévisible et non pas menaçant, anarchique, insécure.

3. Les besoins d'appartenance et d'amour : ce sont des besoins de donner et recevoir de l'affection, de l'amitié, de l'amour, avoir des contacts intimes et

enrichissants avec des amis, un conjoint, des parents, des enfants ; faire partie intégrante de groupes cohésifs (communauté ethnique ou culturelle, collègues de travail etc.) et où on se sent accueilli à bras ouverts.

4. Les besoins d'estime : qui se divisent en deux blocs :

a. Estime de soi par soi: le besoin de s'aimer soi-même, d'être fier de ce qu'on est et de ce qu'on fait ; le besoin de se sentir fort, compétent, indépendant des autres, capable de faire face au monde et à la vie, capable de réussir ce qu'on entreprend.

b. Estime de soi par les autres: le besoin d'être respecté et d'être admiré par les autres ; le besoin d'avoir un certain prestige, une bonne réputation, un statut social élevé ; le besoin d'être félicité, apprécié, reconnu.

5. Les besoins d'actualisation : ce sont des besoins d'utilisation et de développement de tout notre potentiel et tous nos talents; il s'agit de devenir tout ce qu'on est capable de devenir ; de mettre à contribution tous les éléments de notre personnalité : intelligence, imagination, aptitudes et habiletés diverses, capacités physiques et autres ; croître, grandir, s'améliorer de toutes les façons possibles.

La classification présentée ci-dessus respecte l'ordre hiérarchique suggéré par **Maslow**, une hiérarchie qui va des besoins « inférieurs » jusqu'aux besoins « supérieurs ».

Ce principe d'une hiérarchie des besoins est un élément essentiel de la théorie de la motivation **de Maslow**, laquelle comprend les propositions suivantes³²:

- L'être humain est « motivé » par le désir de satisfaire ses besoins : c'est ce qui le pousse à agir.
- Un besoin satisfait ne constitue donc pas une source ou un facteur de motivation.

³² BERGERON, Jean-Louis, LES ASPECTS HUMAINS DE L'ORGANISATION, éditeur Gaëtan Morin, 1979, p.110-111,

- Lorsqu'un besoin (surtout l'un des trois premiers) est gravement insatisfait, il prend toute la place et fait oublier tous les autres : l'homme qui crève de faim ne « pense qu'à ça ».
- L'individu dont tous les besoins seraient insatisfaits serait motivé d'abord par les besoins inférieurs, selon l'ordre dans lequel ils apparaissent.
- Il faut qu'un besoin inférieur soit relativement satisfait avant que le besoin qui est au dessus de lui dans la hiérarchie ne devienne une force prépondérante et motivante.
- La satisfaction d'un besoin inférieur enlève donc un élément moteur ou motivateur, mais elle ouvre la voie à un autre besoin qui prend (automatiquement quoi que graduellement) sa place comme source de motivation.

Les derniers écrits de **Maslow** suggèrent que le besoin d'actualisation, loin de disparaître ou de diminuer lorsqu'on le satisfait, peut au contraire augmenter dans la proportion même où il est comblé : plus l'homme se réalise, plus il a envie de le faire.

Il s'est longuement attaché à décrire deux autres besoins, mais sans se décider à les inclure dans sa liste des besoins fondamentaux :

- les besoins « cognitifs » (explorer, connaître, comprendre, expliquer le monde qui nous entoure) ;
- les besoins « esthétiques » (vivre dans un monde de beauté, d'harmonie, d'ordre)³³.

Publiée pour la première fois en 1943, cette théorie n'a en effet été soumise à diverses tentatives de vérifications empiriques que vers la fin des années 60, alors qu'elle était déjà très connue à travers le monde et ce depuis une dizaine d'années. Une étude approfondie des recherches qui ont porté sur cette théorie nous force (malheureusement) à admettre qu'elle n'est que très

³³ MASLOW, A.H. *Motivation and Personality*. New York: Harper, 1970.

rarement supportée par les résultats³⁴. Aucune étude, par exemple, n'a pu confirmer que les besoins de l'être humain se classent vraiment en cinq (5) catégories. En fait, les recherches semblent plutôt favorables à une classification en deux catégories (les besoins « inférieurs » : physiologiques, sécurité, appartenance et les besoins « supérieurs » : estime et actualisation ou en trois classes (les besoins reliés à « l'existence » : physiologiques et sécurité, les besoins reliés aux « relations » : appartenance et estime, les besoins reliés à la « croissance » : actualisation³⁵ ;

Notons, cependant, que cette absence de résultats favorables à Maslow ne suffit pas à prouver la non-validité de sa théorie ; en fait, il s'agit d'une théorie qui ne peut pratiquement pas être « testée », surtout à cause de l'ambiguïté qui entoure ses concepts et ses propositions. Elle demeure malgré tout un magnifique « édifice » qui présente une vue possible de l'être humain et qui a amené des milliers d'administrateurs à réfléchir sur l'importance des besoins sur la motivation.

Parmi les autres « besoins » qui ont été identifiés ou suggérés par divers auteurs, il faut noter : le besoin d'activité ou de stimulation³⁶, le besoin de compétences ou de contrôle de son environnement³⁷, le besoin d'autonomie ou de manœuvre³⁸.

³⁴ HALL, D.T. et NOUGAIM, K.E. « An Examination of Maslow's need Hierarchy in an organizational setting ». *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, 3, 12-35; WAHBA, M.A. et BRIDWELL, L.G. "Maslow reconsidered: et Review of Research on The Need Hierarchy Theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 15, 212-240.

³⁵ ARDERFER, C.P. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs". *Organizational behavior and Human Performance*, 1969, 4, 142-175; *Existence Relatedness, And Growth*. New York: The Free Press, 1972.

³⁶ SCOTT, W.E. « Activation Theory And Task Design ». *Organizational Behavior And Human Performance*, 1966, 1, 3-30.

³⁷ WHITE, R.W. « Motivation Reconsidered: The Concept of Competence ». *Psychological Review*, 1959, 66, 297-333

³⁸ HARRELL, T. et ALPERT, B. « The Need for Autonomy Among Managers ». *Academy of Management Review*, 1979, 4, 259-267.

Section 3 : Apport de David Mc CLELLAND

Professeur de psychologie à Harvard, cet auteur est surtout connu pour ses immenses travaux sur le besoin d'accomplissement et sur l'influence de ce besoin sur la prospérité des nations³⁹. Contrairement à **Maslow** qui affirme que les besoins sont hiérarchisés et que si les besoins d'un niveau inférieur sont satisfaits, les individus sont sensibilisés à des besoins de niveau supérieur ; **Mc CLELLAND**, estime que les besoins peuvent exister simultanément, et que l'individu en fonction des circonstances est influencé par l'un ou l'autre des besoins qui sont⁴⁰ :

Le besoin d'accomplissement est défini comme une disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à tendre vers la réussite et le dépassement dans des situations où le rendement peut être évalué en fonction de certains standards d'excellence.

Plusieurs dizaines d'études ont été faites pour comparer sur divers points ceux qui ont un besoin élevé d'accomplissement à ceux qui en ont peu. De façon générale, les premiers possèdent les caractéristiques ou démontrent les comportements suivants:

- ils proviennent de la classe moyenne plutôt que des classes très riches ou très pauvres ;
- ils sont plus actifs (plus impliqués) que les autres dans les activités de leur communauté ;
- lorsqu'ils ont une tâche à accomplir, ils préfèrent s'associer à un expert plutôt qu'à un ami ;
- ils sont en mesure que d'autres de résister aux pressions sociales de leur entourage ;
- leur rendement est meilleur que celui des autres dans une tâche qui présente un défi et une chance de dépassement, mais il n'est pas

³⁹ McClelland, D.C. *The Achieving Society*. New York: The Free Press, 1961; "Business Drive National Achievement". *Harvard Business Review*, 1962, 40 (4), 99-112.

⁴⁰ GERGERON J.L. et coll. *Opp. Cit.*, p.105.

meilleur que celui des autres dans une tâche routinière et sans difficulté ;

- ils préfèrent accomplir le travail eux-mêmes plutôt que de le déléguer aux autres ;
- ils aiment recevoir un feed-back précis sur leur rendement ;
- ils préfèrent une tâche qu'ils ont environ 50 chances sur 100 de réussir plutôt qu'une tâche trop facile ou trop difficile (parce que dans ces deux derniers cas, la tâche ne constitue pas un test valable de leurs capacités) ;
- ils se dirigent souvent vers le monde des affaires (surtout dans la petite et moyenne entreprise), car cet environnement est très propice à la satisfaction de leur besoin ;
- ils recherchent le succès non pas tellement pour les avantages matériels qu'il apporte que la satisfaction personnelle qu'ils ressentent à vaincre tous les obstacles (et tous les concurrents).

Le besoin de pouvoir est défini comme le désir d'influencer les autres, d'exercer un impact sur les gens et les événements, ce besoin pourrait bien s'avérer crucial pour le succès dans la grande entreprise (en autant qu'il est discipliné et orienté vers le bien de l'organisation et non pas principalement vers celui de l'administrateur lui-même). Dans une étude⁴¹, **Mc CLELLAND** a trouvé que 73% des meilleurs administrateurs d'une grande entreprise avaient un besoin de pouvoir très élevé. Selon l'auteur, « ils s'intéressent non pas aux gens mais bien à la discipline et aux résultats ; leurs subalternes ont un excellent moral, quoi qu'en dise **Mc Gregor** ». Ces « chercheurs de pouvoir » démontrent également les caractéristiques suivantes⁴²:

- ils ont foi au système hiérarchique;

⁴¹ Mc CLELLAND, D.C. et BURNHAM, D.H. "Power is the Great Motivator". *Harvard Business Review*, Mars-Avril 1976, 100-110.

⁴² Jean-Louis BERGERON et coll., *opp. Cit.*, p. 107-108.

- ils considèrent que l'entreprise est plus importante que ses membres;
- ils aiment le travail et la discipline qu'il impose;
- ils sont prêts à sacrifier leur intérêt personnel pour le bien de l'entreprise;
- ils veulent être justes et donner une chance égale à tous;
- ils exercent leur pouvoir à l'intérieur d'un style ou sous une forme plus démocratique qu'autoritaire : ils cherchent à influencer les autres par la persuasion, l'exemple, l'enthousiasme et un sentiment de direction compétente plutôt que par des ordres directs ou des mesures disciplinaires.

Le besoin d'affiliation se définit comme le désir d'établir, de maintenir ou de rétablir une relation affective positive avec une autre personne. C'est le mot amitié qui décrit le mieux une telle relation, quoi que par extension on puisse inclure le désir d'être aimé, accepté, pardonné, admiré par les autres. Devant une tâche à accomplir, les gens qui possèdent ce besoin à un niveau élevé préfèrent travailler avec un ami plutôt qu'avec un expert. Bien que **Mc CLELLAND** lui-même n'ait pas effectué autant de travaux sur ce besoin que sur les deux premiers, plusieurs autres chercheurs ont démontré l'existence et l'importance primordiale de ce besoin chez l'être humain. Il se manifeste de façon beaucoup plus marquée lorsque l'individu se trouve dans une situation de stress ou d'anxiété⁴³.

⁴³ SCHACHTER, S. *The Psychology of Affiliation*. Stanford, Californie: Stanford University Press, 1959.

Section 4⁴⁴ : La théorie ESC d'ALDERFER:

Alderfer⁴⁵ (1972) soutient qu'il existe trois catégories de besoins pour satisfaire un individu: les besoins d'existence (E), les besoins de sociabilité (S) et les besoins de croissance (C), d'où la dénomination ESC⁴⁶. Ou ERD (ERG⁴⁷)

Les besoins d'existence correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité, les besoins d'existence d'Alderfer expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel dont la faim et la soif. Il en est de même du désir d'améliorer les conditions de travail, le salaire ou les avantages divers en milieu organisationnel.

Les besoins de sociabilité correspondent aux des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées, ou au contraire de haine ou de rivalité.

Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à le satisfaire. En milieu organisationnel, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de rechercher les contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, de participer à des activités syndicales...

Le besoin de sociabilité d'Alderfer, correspond partiellement aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et sociaux proposés par Maslow.

Les besoins de croissance dont la satisfaction par l'individu est motivée pour assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, ses

⁴⁴ BENTALEB.C., la motivation des cadres dans l'entreprise marocaine, FSJES – Marrakech 2002, p. 26-30

⁴⁵ ALDERFER C.P., An empirical test of a new theory human needs Organizational behavior and human performance, 1969.

⁴⁶ Nicole COTTE et coll., opp. Cit., page: 157.

⁴⁷ Existence, Relatedness and Growth

désirs de participer à des tâches ou à des activités enrichissantes ; et, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente en partie aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par **Maslow**.

La différence notable qui existe entre ces deux auteurs est que l'actualisation de soi pour **Maslow** est liée à la réalisation de son potentiel inné. Chez Alderfer, le développement personnel correspond aux « désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer et de la maîtriser⁴⁸.

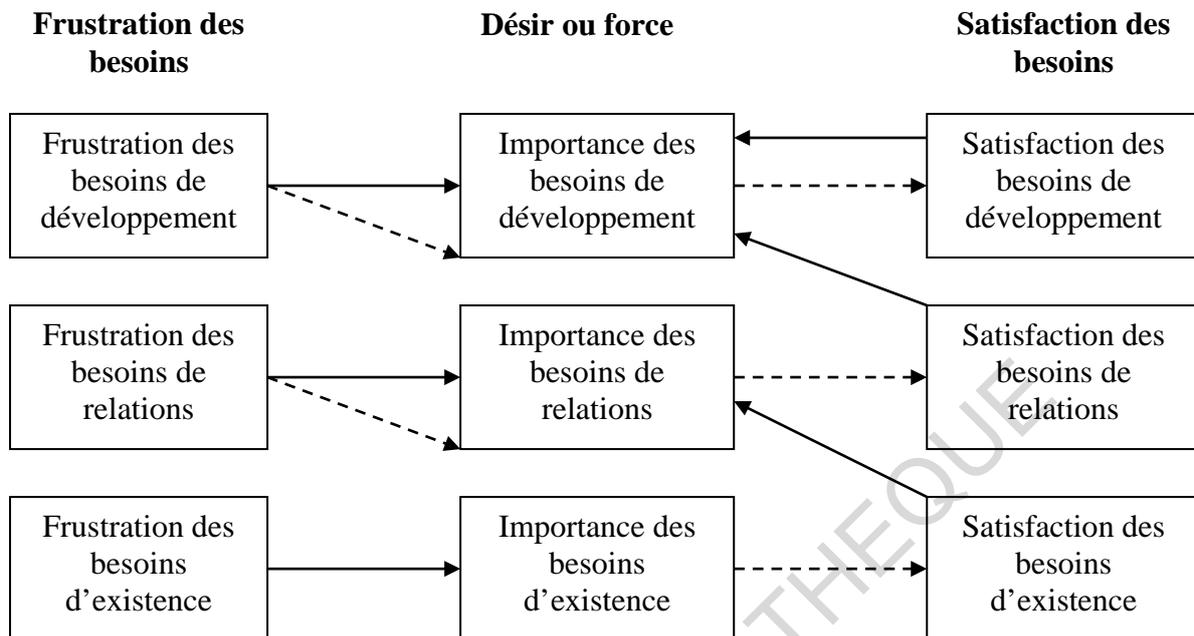
Le mécanisme de motivation, selon Alderfer, fonctionne différemment par rapport aux propositions de Maslow. Pour Alderfer, il n'existe pas de hiérarchie de préséance des catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée ; la motivation dépend dans ce cas de l'intensité d'un besoin.

Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus ce désir est satisfait, plus il est intense et inversement. D'autre part, la satisfaction des besoins inférieurs (d'existence) rend seulement plus probable que les besoins supérieurs (de rapports sociaux et de développement personnel) deviennent motivants, mais n'est plus une condition sine qua non pour que ceci arrive⁴⁹. De plus, la satisfaction du besoin de développement personnel a la faculté de renforcer le désir des deux autres catégories de besoins de niveau inférieur.

⁴⁸ PINDER C.C., *Work motivation/ theory, issues and applications*, Scott, Foresman, 1984.

⁴⁹ ROJOT, J. et GERGMANN A., *Op. Cit.*

Figure 11 : Représentation graphique de la théorie ESC d'Alderfer



————— : indique un rapport direct entre la série des besoins, le désir et la satisfaction des besoins.

----- : représente ce qui arrive quand une série de besoins est frustrée.

Source: HELLRIEGEL. D., SLOCUM. J.W., WOODMAN. R.W., *Management des organisations*, de Boeck-Wesmael, 1992.

La seconde contribution de la théorie ESC est d'avancer l'hypothèse du phénomène de frustration-régression.

Lorsque l'individu ne peut pas satisfaire ses besoins de développement personnel, il se peut qu'il régresse dans l'échelle des besoins. Par frustration il reporte ses désirs sur les besoins de rapports sociaux dont l'intensité va par conséquent augmenter. De même s'il ne peut pas satisfaire ses besoins de rapports sociaux, il est possible que l'intensité de ses besoins d'existence augmente. De nouveau, le processus de régression dans l'échelle des besoins se produit à cause d'une frustration (l'insatisfaction d'un besoin). Ainsi, Alderfer va à l'encontre de Maslow. Pour celui-ci il ne peut y avoir que progression dans la satisfaction des besoins en fonction de leur hiérarchisation ; en revanche, il peut y avoir régression dans la théorie ESC.

L'échelle des besoins est une notion différente de celle de l'hierarchie des besoins chez Maslow. D'après Alderfer, on peut classer les trois catégories de besoin sur un continuum allant du plus concret (besoin d'existence) ou plus abstrait (besoins de développement personnel). Le phénomène de frustration conduit l'individu à régresser sur l'échelle des besoins. Il délaisse ainsi les plus abstraits lorsqu'il ne peut pas les satisfaire. Il reporte la plus forte intensité de ses désirs sur les plus concrets. Cette échelle de besoins ne signifie en aucun cas une prééminence d'une catégorie de besoins sur une autre. Enfin, l'intensité d'un besoin est subjective. Selon la personne, un type de besoin peut dominer les deux autres. Cette domination peut être permanente ou d'une durée plus ou moins longue selon les changements opérés dans la vie de l'individu, voire circonstancielle selon la qualité du besoin considéré.

La théorie ESC fournit aux managers d'importantes indications. Si les besoins de développement d'un employé sont bloqués, parce que son emploi ne lui permet de satisfaire des besoins de cet ordre ou parce que l'organisation n'a aucun moyen de les satisfaire, le manager a la possibilité de réorienter le comportement de l'employé vers la satisfaction de ses besoins de relation ou d'existence.

Section 5 : la théorie bi-factorielle de HERZBERG

Cette théorie doit son origine à **Frédéric Herzberg**⁵⁰.

En tant que théorie du contenu, la théorie bi-factorielle affirme qu'il existe des facteurs spécifiques qui poussent l'individu, à être motivé pour satisfaire certains de ses besoins. Lors d'une recherche entreprise à la fin des années 1950, **Herzberg** et ses collègues⁵¹ identifièrent⁵² les facteurs de

⁵⁰ HERZBERG, F. , MAUSNER, B. et SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959; HERZBERG, F. , *Work And The Nature of Man*. New York: The Mentor Executive Library, 1966; HERZBERG, F. "une fois de plus: comment motiver vos employés". *Harvard Business Review*, Janvier-Février 1968, 53-62.

⁵¹ HERZBERG, F., MAUSNER, B., PETERSON, R.O. et CAPWEL, D.F., *Job attitudes: Review of research and opinion*, 1957.

satisfaction et d'insatisfaction en milieu de travail c'est-à-dire, que les facteurs qui sont à l'origine des attitudes positives de l'individu envers son emploi sont différents de ceux qui génèrent des attitudes négatives par rapport à son emploi.

En examinant et en classant les réponses obtenues lors d'une étude publiée en 1959, **Herzberg**, s'aperçut que la première catégorie de facteurs a la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont considérés aussi comme des facteurs de motivation⁵³ car ils incitent l'individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins.

Certains éléments ou facteurs mentionnés dans les incidents étaient presque toujours associés à de la satisfaction et presque jamais à de l'insatisfaction. Ces facteurs étaient les suivants⁵⁴ :

- la réalisation ou l'accomplissement d'une chose difficile ;
- la considération ou la reconnaissance reçue des autres à la suite d'un effort ou d'un succès ;
- le travail lui-même ;
- la responsabilité associée au poste qu'on détient ;
- l'avancement vers un poste supérieur ;
- la croissance personnelle.

Les facteurs de la deuxième catégorie, par contre, étaient presque toujours associés à de l'insatisfaction et presque jamais à de la satisfaction. Cette impossibilité d'apporter de la satisfaction fait que ces facteurs ne sont pas à l'origine de la motivation.

Ces facteurs⁵⁵ sont :

⁵² En utilisant la méthode des incidents critiques auprès d'un échantillon de 200 ingénieurs et comptables auprès de neuf entreprises de la région de Pittsburgh aux Etats-Unis. Au cours des quelques années qui suivirent cette première étude, la même méthode fut utilisée auprès d'environ 2000 personnes dans une vingtaine de recherches différentes.

⁵³ Satisfiers ou motivators

⁵⁴ BERGERON J.L. et Coll. Les aspects humains de l'organisation, Gaëtan Morin éditeur, 1979, p. 117

⁵⁵ Ces facteurs sont appelés facteurs d'hygiène, d'ambiance ou de maintenance. Le terme hygiène est utilisé par analogie au concept d'hygiène mentale en psychiatrie car ces facteurs correspondent à des situations nécessaires, mais pas suffisantes, pour le bon équilibre de l'individu. Ils sont nécessaires pour empêcher

- Les politiques et procédures de l'organisation ;
- La supervision reçue ;
- Le salaire ;
- Les relations avec les patrons et les collègues ;
- Les conditions de travail.

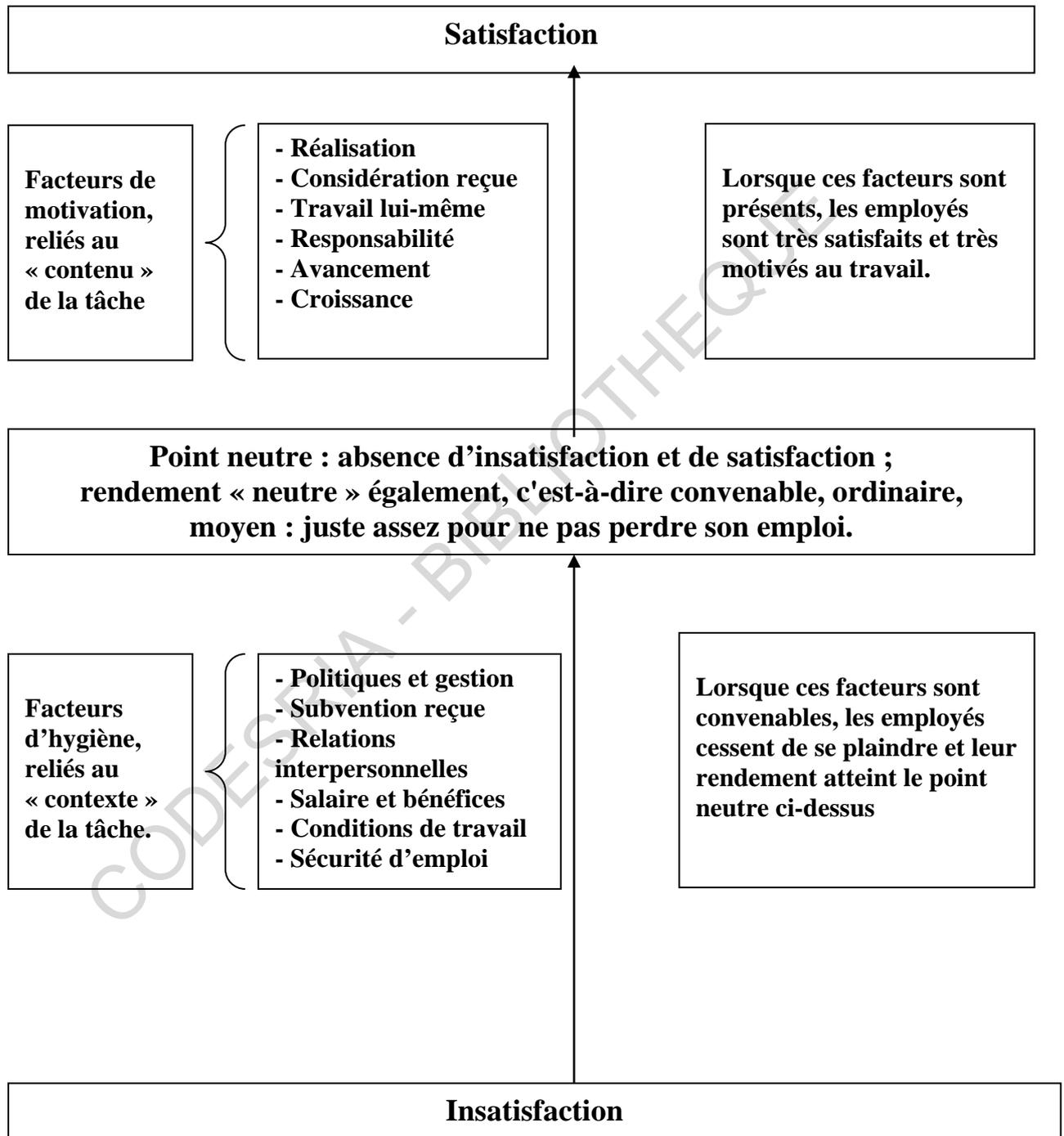
Ces découvertes devaient amener Herzberg à formuler les propositions suivantes :

- l'inverse de « insatisfaction » n'est pas « satisfaction » (et vice-versa), mais bien une sorte de point neutre qu'on pourrait appeler simplement « absence d'insatisfaction et de satisfaction » ;
- les facteurs qui causent la satisfaction ne sont pas les mêmes que ceux qui causent l'insatisfaction ;
- les premiers (appelés facteurs de motivation ou facteurs-moteurs) sont reliés surtout au « contenu » de la tâche : le travail lui-même, les réalisations qu'il permet et qui apportent fierté et reconnaissance, les responsabilités qu'il comporte, etc. ;
- les seconds (appelés facteurs d'hygiène ou de maintenance) sont reliés surtout au « contexte » dans lequel s'accomplit la tâche : la supervision reçue, les conditions de travail, les collègues, etc. ; et lorsque le « contexte » est adéquat et convenable, les employés cessent tout simplement de s'en plaindre : ils ne sont ni insatisfaits ni satisfaits (c'est la raison pour laquelle les facteurs reliés au contexte sont appelés « facteurs d'hygiène » : ils ne donnent pas la satisfaction mais empêchent l'insatisfaction, tout comme l'hygiène personnelle et publique ne donne pas la santé mais empêche d'être malade) ;
- si on veut que les employés passent de la simple neutralité ou absence d'insatisfaction à un niveau élevé de satisfaction et de motivation, il

l'insatisfaction au travail, mais ils ne sont pas capables de générer soit la satisfaction au travail, soit le comportement motivé.

faut dès que le contexte est adéquat, mettre l'accent sur le contenu des tâches et donc sur les facteurs de motivation.

Tableau 3 : Résumé de la théorie des deux facteurs



Source : Jean-Louis Bergeron et coll. Gaëtan Morin 1979

Selon **Herzberg**, tous les besoins de l'être humain peuvent être classés en deux groupes : le besoin d'éviter la souffrance sous toutes ses formes

(faim, froid, insécurité, etc.) et le besoin de se réaliser, de croître psychologiquement. Les facteurs du contexte permettent de satisfaire le premier besoin mais ne peuvent absolument pas satisfaire le deuxième besoin, qui lui exige l'accomplissement d'une activité qui favorise l'utilisation et le développement des aptitudes, talents, habiletés, etc.

Herzberg refuse d'appeler « motivé » un employé qui travaille fort pour améliorer son « contexte » : avoir un meilleur salaire, obtenir une promotion, éviter une mesure disciplinaire, etc. dans de tels cas, il dira que l'employé est « mû » ou contrôlé de l'extérieur. Il réserve donc le terme « motivation » aux situations où l'individu « possède sa propre génératrice », c'est-à-dire, travaille fort parce qu'il est emballé, enthousiasmé par l'activité elle-même. Cet enthousiasme ne peut venir que d'une activité qui permet à l'individu de satisfaire son besoin psychologique de croissance personnelle.

Herzberg, reconnaît l'existence de cas exceptionnels qui ne cadrent pas avec sa théorie. Il parle, par exemple, des « chercheurs d'hygiène », des gens dont le besoin de croissance ou d'actualisation n'est pas suffisamment développé et qui ne reçoivent leur satisfaction et même leur motivation que des facteurs reliés au contexte. Ce sont, dit-il, de perpétuels insatisfaits (qui frisent la névrose), car ils cherchent leur bonheur là où il ne peut pas se trouver ; de plus, les améliorations apportées au contexte n'ont ordinairement que des effets de très courte durée (quelques mois après une augmentation de salaire, l'insatisfaction recommence à se faire sentir...).

Comme d'autres auteurs (Alderfer, cité antérieurement), **Herzberg** suppose qu'un contenu de tâche qui est déficient (travail routinier et simpliste) amène les employés à porter une attention accrue au contexte et à se monter beaucoup plus exigeants quant aux salaires, conditions de travail, etc. cette hypothèse a beaucoup de « bon sens », mais il ne semble pas qu'elle ait été testée de façon scientifique.

*La théorie bi-factorielle de Herzberg n'est toutefois pas exempte de critiques*⁵⁶. Les auteurs qui critiquent Herzberg sont très nombreux, et les points qu'ils soulèvent portent à réfléchir⁵⁷. Pour ne pas entrer inutilement dans cette controverse interminable, seulement deux de ces points seront mentionnés:

La méthode de recherche. Pratiquement tous les auteurs qui répètent les recherches de Herzberg en utilisant la même méthode que lui (demander au gens de raconter les incidents qu'ils ont vécus dans la passé) obtiennent à peu près les mêmes résultats. Ce qui est « embêtant », c'est que l'on obtient souvent des résultats différents dès que la méthode de recherche n'est plus la même. Ceci a amené certains critiques à expliquer les résultats de Herzberg de la façon suivante. Lorsqu'on demande aux gens de penser à une situation où ils ont été très satisfaits et aux événements qui ont amené cette situation, ils ont tendance à s'approprier la causalité ou la paternité de la situation :

- « j'ai » travaillé très fort,
- « j'ai » obtenu beaucoup de succès dans l'exercice de « mes » responsabilités,
- « j'ai » été félicité, etc. (facteurs : travail lui-même, réalisation, responsabilité, considération reçue).

Par contre, lorsqu'ils décrivent des situations où ils étaient malheureux, ils s'empressent de blâmer le contexte : les politiques de l'organisation, le patron, les collègues, etc.

La relation Satisfaction-motivation. Herzberg suppose, parce que les répondants le lui ont dit, qu'un sentiment de grande satisfaction est nécessairement accompagné d'un niveau élevé de motivation : « tel

⁵⁶ Ibid, page: 119.

⁵⁷ Voir par exemple: VROOM, V.H « Some Observations Regarding Herzberg's Two-factor Theory ». Conférence présentée lors d'un symposium sur la motivation organisée par l'American Psychological Association et tenu à Chicago en 1966; HOUSE, R.J. et WIGDOR, L.A. "Herzberg's Dual-factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence And a Criticism". *Personnel Psychology*, 1967, 20, 369-389; Anonyme. "Does Your Job Bore you or Does Professor HERZBERG?" *The Economist*, 6 juin 1970, 66.

évènement m'a rendu très satisfait et pendant les deux mois qui ont suivi, j'ai travaillé très fort... » Le fait est, cependant, que des centaines de recherches ont démontré que la relation satisfaction-motivation est loin d'être aussi simple et aussi automatique que plusieurs le croyaient. Il semble de plus en plus évident que la motivation et la satisfaction sont deux phénomènes très différents qui demande deux théories différentes.

En somme, certaines similitudes peuvent être mises en lumière entre les théories de Maslow, d'Herzberg et d'Alderfer. Les besoins physiologiques et de sécurité chez Maslow correspondent aux besoins d'existence chez Alderfer et aux facteurs d'hygiène chez Herzberg.

D'autre part, les besoins d'obtenir une bonne collaboration des confrères de travail et avoir de bonnes relations avec les superviseurs se concrétisent dans les besoins sociaux chez Maslow et dans les besoins de sociabilité chez Alderfer.

Quant aux besoins de faire preuve d'autonomie dans l'accomplissement de la tâche et/ou le pouvoir d'utiliser pleinement les habilités et les connaissances au travail, ils se concrétisent dans les besoins d'actualisation cités par Maslow, aux besoins de croissance d'Alderfer et aux facteurs de motivation cités par Herzberg.

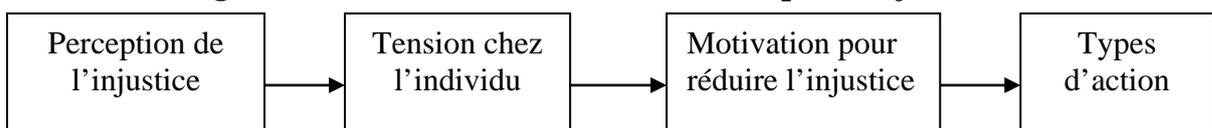
Section 6 : La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité.

Selon cette théorie⁵⁸, tout individu qui est impliqué dans un échange avec une autre personne, ou avec l'organisation, se fait une idée assez précise de l'équité ou de la justice de ce qu'il retire de cet échange. Pour arriver à cette évaluation, il compare périodiquement le ratio de ce qu'il reçoit sur ce qu'il contribue d'une part, avec le ratio de ce que d'autres reçoivent par rapport à ce qu'ils contribuent, d'autre part. Plus succinctement, ce processus de comparaison peut s'exprimer de la façon suivante:

Mes gains	=	ses gains
—————		—————
Mes contributions		ses contributions

Lorsque l'individu perçoit une inégalité dans la comparaison des ratios décrits ci-dessus, il est porté à prendre diverses mesures pour rétablir l'équilibre entre les deux termes de l'équation. La perception d'une telle inégalité crée donc un sentiment d'inéquité qui pousse à l'action. Dans une entreprise, la comparaison dont il est question peut se faire entre l'individu et son employeur ou bien entre l'individu et un ou plusieurs autres employés. Le salaire, les bénéfices marginaux, le prestige du poste occupé sont des gains typiques ; la compétence apportée au travail, les longues heures, l'effort physique ou mental présentent des contributions évidentes.

Figure 12 : Processus de la motivation par l'injustice.



Source : HELLRIEGELL, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W., *Management des organisations*, De Boeck-Wesmael, 1992.

⁵⁸ ADAMS, J.S. « Inequity in Social Exchange ». Dans: L. Berkowitz, (ed), **Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Academic Press, 1965, vol. 2, 267-300; GOODMAN, P.S. et FRIEDMAN, A. "An Examination of Adam's Theory of Inequity". **Administrative Science Quarterly**, 1971, 16, 271-288; CARRELL, M.R. et DITTRICH, J.E. "Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions". **Academy of Management Review**, 1978, 3, 202-210.

La théorie de l'équité a donné naissance à plusieurs autres propositions intéressantes⁵⁹ :

- l'inéquité crée un état de tension dans l'organisme ;
- plus le sentiment d'inéquité est grand, plus l'individu est motivé à faire quelque chose pour le réduire ;
- l'inéquité résulte ordinairement d'une comparaison avec un autre et non pas d'une simple comparaison entre nos gains et nos contributions ;
- le sentiment d'inéquité est plus vif lorsque la comparaison nous défavorise que lorsqu'elle nous favorise ;
- on peut réduire l'inéquité par un simple processus mental (se convaincre par exemple que nos contributions et/ou les gains de l'autre ne sont pas si extraordinaires après tout, ou encore décider de se comparer avec quelqu'un d'autre) ou bien en modifiant réellement les gains et /ou les contributions ;
- les membres d'une équipe qui se partagent une récompense le font normalement en fonction d'une norme d'équité, c'est-à-dire selon la contribution de chacun au succès de l'équipe.

En dépit des promesses qu'elle réserve pour l'avenir, il faut reconnaître que la théorie de l'équité présente plusieurs points faibles à ce stade-ci :

- 1.** elle ne s'attaque qu'à une petite partie des comportements humains, ceux qui résultent d'un échange de gains et de contributions ;
- 2.** elle peut nous aider à expliquer un comportement après qu'il a eu lieu, mais elle ne permet rarement de prédire ce qu'un individu placé dans une situation réelle va faire en réaction à une inéquité, car ses opinions sont trop nombreuses ; il peut réévaluer mentalement ses gains et ses contributions, ou ceux de « l'autre » ; il peut décider de se comparer avec quelqu'un qui lui ressemble davantage ;
- 3.** elle ne nous permet pas d'identifier ceux qui dans une situation précise vont avoir un sentiment d'inéquité, et ce pour deux raisons : premièrement, nous

⁵⁹ Jean-Louis BERGERON, « les aspects humains de l'organisation ». page 121. ed. gaëtan morin

ne savons pas quels éléments de la situation chaque individu va considérer et additionner pour rétablir ses gains et ses contributions : le droit de participer aux décisions entre-t-il dans les gains ou dans les contributions ? qu'en est-il pour un travail « complexe mais emballant » ? deuxièmement, nous ne savons pas avec qui chaque individu va choisir de se comparer : un patron ? des subalternes ? un collègue dans la même entreprise ? quelqu'un qui fait un travail semblable dans une autre entreprise ? un confrère de classe qui « a réussi »⁶⁰ ?;

4. il est bien possible que le fait de se croire trop bien payé crée un état de tension qui nous amène à travailler plus fort, mais il est permis de croire qu'un tel sentiment et un tel effort seraient de très courte durée dans la vie réelle.

Quoi qu'il en soit, la théorie de l'équité attire notre attention sur un point crucial, à savoir qu'une « récompense » ne prend toute sa valeur que si elle est perçue comme un gain proportionnel à nos contributions, eu égard aux gains et aux contributions des autres.

Section 7 : Théorie des objectifs

Ed Locke, le créateur et le plus ardent propagandiste de cette théorie⁶¹, considère que les objectifs conscients auxquels adhère l'individu sont la cause majeure et immédiate de la plupart de ses comportements. Il met donc l'accent sur le caractère rationnel de l'être humain, sur sa capacité à se choisir un but parmi d'autres et sur l'influence prépondérante que ce but exerce ensuite sur les comportements.

⁶⁰ Une étude réalisée aux Etats-Unis auprès d'administrateurs scolaires a permis de découvrir que ceux-ci utilisaient prioritairement les points de comparaison suivant pour déterminer l'équité de leur salaire : 1° le salaire d'administrateurs occupant des postes identiques dans un autre district scolaire ; 2° celui d'administrateurs occupant des postes connexes mais différents dans un autre district ; 3° celui de leurs supérieurs hiérarchiques ; 4° celui des professeurs de leur district ; 5° celui de leurs collègues occupant le même poste qu'eux dans leur district. Ceci est une liste de priorités « moyennes », car l'importance attachées à chaque point de comparaison variait beaucoup d'un individu à l'autre. Voir BERGERON, J.L. "Designing a Job Evaluation Plan for School Administrators; A Case Study". **Working Paper N° 79-1**. Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.

⁶¹ « Toward a theory of task Motivation and Incentives ». **Organizational Behavior and Human Performance, 1968, 3, 157-189.**

Pour l'auteur, motiver un employé, c'est essentiellement l'amener à se fixer ou du moins à accepter un objectif de rendement élevé ; une fois que cet objectif est bien ancré chez l'individu, le rendement supérieur qu'il requiert ou implique suit presque automatiquement. ***Il n'y a donc pas de rendement élevé, s'il n'y a pas d'abord eu un objectif élevé*** ; le mot *objectif* étant défini par l'auteur comme « ce que l'individu désire atteindre consciemment ».

De ce lien quasi inévitable qu'il pose entre l'objectif et le comportement, **Locke** déduit plusieurs propositions, y compris celles-ci⁶² :

- plus les objectifs sont élevés, plus le rendement sera élevé ;
- toutes les récompenses que l'on promet pour un rendement élevé n'ont d'effet que parce qu'elles amènent l'employé à se fixer des objectifs plus élevés que ce qu'il ferait autrement ;
- les objectifs clairs et précis auront beaucoup plus d'impact sur le rendement que les exhortations du genre : « faites de votre mieux » ;
- si la direction par objectifs (DPO) améliore le rendement, c'est simplement parce qu'elle augmente la clarté et « l'acceptabilité » des objectifs ;
- les directives et les instructions qui émanent de la gérance n'ont d'effet que si elles sont acceptées par les subalternes et traduites sous forme d'objectifs précis ;
- le feed-back (ou l'information précise donnée à un individu sur le résultat de ses efforts antérieurs) n'augmente le rendement futur que s'il amène l'individu à hausser ses objectifs.

Dès 1968⁶³, **Locke** pouvait citer une vingtaine d'études démontrant que les gens produisent plus et réussissent mieux lorsqu'ils travaillent avec des objectifs élevés qu'avec des objectifs faciles, même si le taux « d'atteinte des objectifs » est évidemment plus élevé dans le second cas. Par la suite, d'autres

⁶² J.L. BERGERON et Coll. Opp. Cit. Page : 123.

⁶³ L'année du « lancement de sa théorie

recherches⁶⁴ devaient cependant indiquer que la relation entre la difficulté des objectifs et la motivation de l'individu est curvilinéaire et prend la forme de **U inversé** : lorsque la difficulté dépasse un certain niveau « raisonnable », l'individu se décourage et devient de moins en moins motivé. Il faut, cependant, tenir compte du niveau de « besoins d'accomplissement » de l'individu : ceux qui sont forts sur cette variable se découragent beaucoup moins vite que les autres devant un objectif apparemment très difficile.

L'importance d'avoir des objectifs précis et très spécifiques a également été démontrée par un grand nombre de recherches. **Locke** attribue d'ailleurs les dépassements extraordinaires que l'on observe régulièrement en athlétisme au fait que les individus et les groupes cherchent non pas à « faire de leur mieux » mais bien à atteindre un but très précis (courir par exemple le mille en 3 minutes et 55 secondes). Finalement, d'autres études ont démontré que⁶⁵ :

- les objectifs doivent être acceptés pour avoir un effet motivateur;
- la participation à l'élaboration des objectifs favorise souvent leur acceptation;
- les gens ont tendance à hausser leurs objectifs à la suite d'un succès et à les baisser à la suite d'un échec;
- le feed-back ou information concernant le rendement antérieur est plus efficace lorsqu'il provient de la tâche elle-même que d'un agent extérieur comme le patron;
- c'est surtout chez ceux qui ont un grand « besoin d'accomplissement » que l'on retrouve le désir d'avoir des objectifs élevés et précis et d'obtenir un feed-back exact.

⁶⁴ Pour un excellent résumé des recherches concernant l'importance des objectifs, les attributs qu'ils doivent posséder pour être efficaces, leur rôle précis dans le processus de motivation, voir : STEERS, R.M. et PORTER, L.W. « The Role of Task-Goal Attributes in Employee Performance ». *Psychological Bulletin*, 1974, 81, 434-452, et ; LATHAM, G.P. et YUKL, G.A. « A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations ». *Academy of Management Journal*, 1975, 18, 824-845.

⁶⁵ J.L. BERGERON « Les aspects humains de l'organisation », page : 124-125, éd. Gaëtan Morin

La recherche de **Latham et Baldes**⁶⁶, après l'avoir illustré sur des chauffeurs de camions qui transportaient du bois de pulpe, en Oklahoma, avait démontré que cette théorie peut avoir des applications très concrètes dans l'entreprise.

Section 8 : La théorie du renforcement.

Cette théorie, utilisée aussi souvent pour expliquer les phénomènes de l'apprentissage que ceux de la motivation, découle d'une tradition de recherche presque centenaire et est appuyée par des millions d'observations faites en laboratoire...sur des animaux⁶⁷. Son principe de base apparaît extrêmement simple : tout comportement qui est suivi par une conséquence heureuse aura tendance à être répété. Le comportement est donc perçu comme une fonction de ses conséquences, ce qui implique que nous pouvons le contrôler en manipulant celles-ci.

On reconnaît généralement quatre façons d'affecter les conséquences d'un comportement pour influencer sa fréquence et/ou son intensité⁶⁸:

1. Le renforcement positif, est le fait d'accorder une récompense à la suite du comportement désiré (et, ce qui est aussi important, de ne jamais accorder cette récompense lorsque le comportement désiré ne s'est pas produit) ;

2. Le renforcement négatif, c'est le fait de faire cesser une condition désagréable en récompense à un comportement que l'on veut encourager, par exemple : cesser d'exercer une surveillance constante, étroite et humiliante sur un employé dès que celui-ci manifeste un peu plus de compétence ou de bonne volonté ;

3. La punition, est le fait de faire suivre par une conséquence désagréable un comportement que l'on veut éliminer ; notons ici que cette conséquence

⁶⁶ « The practical Significance of Locke's Theory of Goal Setting ». Journal of Applied Psychology, 1975, 60, 122-124.

⁶⁷ SKINNER, B.F. Science And Human Behavior. New York: Mac Millan, 1953; BANDURA, A. Principes of Behavior Modification. New York: HOLT, Rinehart et Winston, 1969, KAZDIN, A.E. Behavior Modification in Applied Settings. Homewood, Illinois: The Dorsey Press, 1975; LUTHANS, F. et KREITNER, R. Organizational Behavior Modification. Glenview, Illinois: Scott, Foresman, 1975.

⁶⁸ BERGERON J.L. et coll. Opp. Cit. p. 113-114.

désagréable peut être la cessation d'une chose agréable, couper par exemple l'allocation hebdomadaire d'un adolescent lorsqu'il se montre impoli envers ses parents ;

4.L'extinction, est le fait d'ignorer complètement un comportement non désiré, c'est à dire de ne le faire suivre ni d'une conséquence heureuse ni d'une conséquence malheureuse.

Bien que la punition soit souvent le premier moyen de contrôle qui nous vienne à l'esprit lorsque nous voulons influencer un comportement, cette méthode est rarement recommandée, pour plusieurs raisons :

- elle crée souvent de l'antagonisme et de la rancune envers celui qui punit ;
- elle amène l'abandon de certains comportements négatifs, mais ne favorise pas nécessairement l'adoption de comportements positifs ;
- elle peut parfois renforcer le comportement que l'on veut éliminer ;
- elle exige un système fermé, c'est-à-dire un environnement (école, famille, entreprise) dont les individus ne peuvent pas s'échapper facilement.

La méthode la plus fortement recommandée est le renforcement positif ou l'octroi de récompenses. Bien que les auteurs soient loin d'être d'accord sur ce que l'on doit entendre généralement par « récompense », plusieurs divisent celles-ci en deux catégories :

Les récompenses primaires ou non conditionnées, ce sont celles qui satisfont un besoin naturel et inné : la nourriture, l'eau, la chaleur etc. ;

Les récompenses secondaires ou conditionnées, sont celles qui sont désirées parce que dans notre expérience, elles ont souvent été associées aux récompenses primaires : l'argent, les promotions, les félicitations, etc. plus récemment, d'autres ont suggéré la classification suivante : sont des récompenses les « choses » qui :

- satisfont, directement ou indirectement, un besoin vital et primaire de l'organisme (la nourriture, l'argent) ;
- permettent de diminuer un état de tension dans l'organisme (un jeu calme, une période de repos) ;
- permettent de stimuler le système nerveux (une activité intense à la suite d'une période d'inaction, un travail varié et complexe).

Des milliers d'expérience de laboratoire ont porté sur les programmes de renforcement positif, c'est-à-dire sur la façon idéale de récompenser un comportement désiré. Ces programmes se divisent d'abord en deux grandes catégories :

Le renforcement continu: chaque manifestation de comportement désiré est suivi d'une récompense ;

Le renforcement partiel: seulement certaines manifestations de comportement désiré sont récompensées. Le renforcement partiel, quant à lui, se présente sous diverses formes :

- *renforcement à intervalle fixe:* on renforce à chaque fois qu'une période précise de temps s'est écoulée (le paiement par exemple d'un salaire de 500.00dhs à tous les vendredis) ;
- *renforcement à intervalle variable:* le temps écoulé entre deux renforcements peut varier beaucoup autour d'une certaine moyenne (le patron fait par exemple une tournée d'usine par semaine, en moyenne, mais il peut venir deux jours de suite ou être deux semaines sans venir) ;
- *renforcement à ratio fixe:* le renforcement à lieu dès qu'un nombre précis et invariable de manifestations a été atteint (le travailleur reçoit par exemple un boni à chaque fois qu'il se distingue des autres) ;
- *renforcement à ratio variable:* la récompense est donnée après un certain nombre de manifestations de comportement, mais ce nombre

varie entre chaque renforcement, autour d'une moyenne (le joueur qui place par exemple des pièces de monnaie dans une machine à sous).

L'évaluation de l'efficacité de ces méthodes dépend évidemment des objectifs visés. Le renforcement continu est idéal pour créer très rapidement l'habitude d'un certain comportement, mais le comportement ainsi enseigné s'éteint tout aussi vite lorsque l'on cesse de le récompenser. Pour maintenir pendant longtemps un comportement désiré, la méthode de renforcement à ratio variable n'a pas d'égale.

L'application consciente de cette théorie en monde du travail ne s'est pas faite sans opposition, même si dans les faits les principaux moyens qu'elle suggère (récompenser ce que l'on aime, punir ou ignorer ce que l'on déteste) sont utilisés sans arrêt depuis que certains êtres humains essaient d'en influencer d'autres. La cause majeure de cette réticence tient aux faits que :

- la théorie découle de recherches faites presque exclusivement avec des animaux et ;
- l'être humain aime mieux percevoir des semblables (et lui-même par conséquent) comme rationnels et maîtres d'eux-mêmes que comme « conditionnés » par leur environnement.

Il n'est donc pas surprenant que les premières applications de cette théorie aient eu lieu dans des institutions pour malades mentaux et dans des écoles pour enfants déficients, ces êtres humains étant sans doute perçus comme plus près des animaux que l'adulte moyen normal.

C'est d'abord par le biais de l'enseignement programmé et des diverses « machines à apprendre » que le renforcement a fait son apparition dans l'entreprise industrielle. Elles sont utilisées, dans plusieurs centaines d'organisations, pour la formation des employés et même des cadres. Depuis quelques années, d'autres entreprises sont allées beaucoup plus loin dans la mise en application des principes du renforcement. L'exemple le plus fameux est celui de la compagnie **Emery Air Freight**, aux Etats-Unis, qui prétend

avoir épargné trois millions de dollar en trois ans grâce à un accroissement de productivité résultant de renforcement positif⁶⁹.

Section 9 : La théorie de l'expectance

Tout comme la théorie du renforcement, la théorie de l'expectance considère que le comportement humain s'explique par ses conséquences ; elle implique cependant un choix rationnel et réfléchi entre plusieurs moyens disponibles pour atteindre des objectifs préférés. La théorie suppose que l'être humain, au lieu qu'il adopte automatiquement un comportement qui, dans une situation semblable a été suivi de conséquences heureuses dans le passé, va réfléchir aux alternatives possibles et prendre une décision fondée sur les trois considérations suivantes :

1. ses chances de réussir ce qu'il veut entreprendre ;
2. les conséquences d'une telle réussite ;
3. la valeur anticipée ou la « désirabilité » de ses conséquences. C'est ainsi qu'un individu confronté à la décision d'accepter ou non un travail difficile pourrait se demander :
 - suis-je capable de réussir ce travail si j'essaie vraiment ?
 - si je le réussis, qu'est-ce que cela va m'apporter ?
 - est-ce que ces conséquences sont suffisamment désirables pour que ça vaille la peine de faire un tel effort ?

Des réponses positives à ces trois questions impliqueraient que l'individu est véritablement « motivé » pour son travail et qu'il va effectivement le faire. Une seule réponse négative suffirait à causer une absence de motivation.

Bien que plusieurs théories cognitives de ce genre aient été proposées depuis les années trente⁷⁰, c'est surtout avec la version de **Vroom**⁷¹ que l'on a

⁶⁹ « At Amery Air Freight: Positive Reinforcement Boosts Performance ». *Organizational Dynamics*, 1973, 1, 41-50.

⁷⁰ TOLMAN, E.C. **Purposive Behavior in Animals and Men**. New York: Century Company, 1932;
LEWIN, K.A. **A Dynamic Theory of Personality**. New York: McGraw-Hill, 1935.

commencé à appliquer de façon systématique ce modèle de motivation au monde de travail. Dans sa version la plus courante, la théorie de l'expectance se présente actuellement de la façon suivante :

$$M = E \left(\sum_{J=1}^n I_{ij} \times V_i \right), \text{ ou}$$

M : motivation au travail

E : expectance, ou le fait de croire qu'un effort va permettre d'atteindre un bon rendement

I : instrumentalité, ou le fait de croire qu'un bon rendement va apporter un certain nombre de conséquences

V : valence, ou la valeur que l'on attache aux conséquences.

Concrètement, cette formule implique que pour arriver à choisir le niveau d'effort ou de motivation dont il va faire preuve, l'employé se livre (consciemment ou non) aux exercices suivants :

- il évalue la force de la relation entre effort et rendement (si j'essaie vraiment, je suis certain de pouvoir faire du très bon travail) ;
- il évalue la probabilité qu'un bon rendement lui permette d'obtenir chacune de plusieurs récompenses possibles (si mon rendement est très bon, j'aurai d'excellentes chances d'être promu à un poste supérieur) ;
- il porte un jugement personnel sur la « désirabilité » de chacune des récompenses anticipées (je désire ardemment être promu à un poste supérieur).

Concernant cette théorie :

Il est évident que pour refléter correctement la réalité, le modèle devait tenir compte aussi bien des conséquences négatives que des conséquences

⁷¹ VROOM, V.H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964.

positives d'un bon rendement. Ceci permettrait d'insérer dans la théorie des raisonnements comme celui-ci, par exemple : si je fais les efforts nécessaires, je vais obtenir un très bon rendement et par conséquent une promotion que je désire beaucoup, mais je vais aussi devoir vivre dans un climat de stress et même travailler chez moi le soir, ce que je déteste énormément ; par conséquent, je ne ferai pas les efforts nécessaires (je ne serai pas motivé...). En fait, il faudrait considérer la motivation comme le résultat d'une opération de pesage au cours de laquelle l'individu place tous les avantages d'un certain comportement sur un des plateaux d'une balance (chacun avec sa désirabilité et avec la probabilité qu'il a de se produire) et tous les inconvénients sur l'autre plateau. Pratiquement toutes les versions de la théorie permettent effectivement d'attribuer une valeur négative à l'instrumentalité et à la valence, mais seuls quelques chercheurs ont ajouté cette complication à leur modèle et les résultats n'ont pas été meilleurs que lorsque l'on s'en tient aux seules conséquences positives du rendement.

Presque tous les auteurs sont maintenant d'accord pour reconnaître que les conséquences positives du rendement peuvent être de deux types : extrinsèques et intrinsèques. *Les récompenses extrinsèques* sont celles que « l'environnement » (la société, l'entreprise le patron, les collègues, les subalternes) accorde à ceux qui font preuve d'un haut rendement : un salaire élevé, une bonne réputation, des bénéfices marginaux substantiels, des promotions rapides, etc. *les récompenses intrinsèques*, par contre, sont celles qui découlent soit de l'accomplissement du travail lui-même, soit de certains sentiments qui surgissent lorsque le travail est terminé : la chance d'utiliser et de développer certains talents ou connaissances, le sentiment d'avoir accompli quelque chose de difficile qui en valait la peine, une impression de compétence et de valeur personnelle, etc.

Notons cependant que les psychologues et les autres experts sont loin de s'entendre parfaitement sur la définition exacte des termes « extrinsèques »

et « intrinsèques » et sur la classification de toutes les récompenses possibles entre deux grandes catégories⁷².

Puisque, selon cette théorie, les employés seront d'autant plus motivés qu'ils seront « forts » sur les éléments expectance, instrumentalité et valence, quelques auteurs se sont efforcés de déterminer les facteurs qui favorisent la présence et la croissance de ces éléments⁷³. Il est certain, par exemple, que des traits personnels comme la compétence, l'estime de soi et « l'internalité » (le fait de croire que ce qui nous arrive dépend principalement de nous-mêmes et non de forces externes plus ou moins incontrôlables) exercent une influence positive considérable sur l'expectance. La nature du travail accompli (pour les récompenses **intrinsèques**) et les politiques et procédures de l'organisation (pour les récompenses **extrinsèques**) jouent un rôle majeur dans la détermination de **l'instrumentalité**. **La valence**, quant à elle, dépend essentiellement du nombre et de la force des besoins que la récompense peut satisfaire.

Comme bien d'autres théories, celle-ci a donné lieu à plusieurs centaines de recherches et de critiques. La grande majorité des recherches ont consisté à mesurer la motivation théorique d'une centaine d'employés (selon l'équation rapportée plus haut) et à mettre les résultats ainsi obtenus en corrélation avec la motivation « réelle » (telle que décrite ou évaluée par le patron et/ou les collègues) ou la productivité de ces mêmes employés. Les coefficients de corrélation ainsi mesurés ont varié considérablement selon les études, mais la moyenne se situe autour de **.30**, ce qui confère une certaine validité minimale à la théorie⁷⁴.

⁷² Voir par exemple : DYER, L. et PARKER, D.F. "Classifying Outcomes in Work Motivation Research: An Examination of the intrinsic-extrinsic Dichotomy". *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 455-458; BROEDLING, L.A. "The uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining motivation and Organizational Behavior". *Academy of Management Review*, 1977, 2, 267-276.

⁷³ Entre autres, LAWLER, E.E. *Motivation in Work Organizations*. Monterey, Californie: Brooks/Cole Company, 1973.

⁷⁴ MITCHELL, T.R. « Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, methodological and Empirical Appraisal ». *Psychological Bulletin*, 1974, 81, 1053-1077.

Quant aux critiques, elles portent sur un nombre considérable de points divers:

- la théorie suppose que les êtres humains ne sont motivés que par l'hédonisme, c'est-à-dire la recherche du plaisir et de l'intérêt personnel ;
- il est difficile de croire que l'être humain ordinaire se livre à toute la gymnastique intellectuelle décrite par la théorie pour choisir entre les nombreuses alternatives qui se présentent à lui.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Conclusion du chapitre

Les théories du comportement ayant influencé les courants de pensée en management depuis le début de leur existence, on a pu observer entre les théoriciens de la gestion les mêmes débats que ceux qui animent les psychologues.

Les approches classiques (**Taylor, Fayol**) ont répandu l'idée que les gens sont naturellement paresseux et ont besoin d'être poussés, contrôlés et surveillés pour produire. Elles préconisaient uniquement des récompenses monétaires pour motiver les employés ainsi qu'une direction autoritaire pour les encadrer.

L'analyse des systèmes et les théories cognitives représentent une position plus neutre. Les tenants de ces approches voient les gens comme adaptables et croient que la plupart des comportements sont appris sans prédisposition négative ou positive. Certains types de personnes correspondent bien à certains types d'environnement : il s'agit de bien agencer les individus et les situations.

Finalement, l'approche des relations humaines représentée entre autres par **McGregor, Likert et Bennis**, a adopté les vues de la psychologie humaniste. Elle considère que les individus sont motivés par l'obtention d'un bien-être personnel et social, par la reconnaissance et la satisfaction du travail bien fait. Les théoriciens de cette école insistent sur la gestion démocratique, l'enrichissement des tâches et la création de conditions de travail propices à la créativité.

Parmi elles, les théories de contenu proposent différentes classifications des besoins qui se veulent universelles. Il s'agit essentiellement des théories développées par Maslow, Herzberg et Alderfer. Les critiques formulées à l'encontre de ces théories de contenu ont montré qu'elles présentaient peu de validité empirique. Malgré ces contraintes, elles sont très populaires car les

auteurs « ont su simplifier un phénomène aussi complexe que la satisfaction au travail, le rendant ainsi accessible à l'ensemble des gestionnaires en milieu industriel ⁷⁵».

Il n'est pas possible de trouver des résultats de recherches qui démontrent la réalité de la hiérarchie suggérée par Maslow, c'est-à-dire qui prouvent que la satisfaction d'un besoin inférieur est suffisante et nécessaire à l'activation d'un besoin supérieur et que les besoins apparaissent dans l'ordre indiqué par Maslow.

Contrairement à **Maslow** qui affirme que les besoins sont hiérarchisés et que si les besoins d'un niveau inférieur sont satisfaits, les individus sont sensibilisés à des besoins de niveau supérieur ; **Mc CLELLAND**, estime que les besoins peuvent exister simultanément.

Selon Alderfer, il n'existe pas de hiérarchie de préséance des catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée ; la motivation dépend dans ce cas de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus ce désir est satisfait, plus il est intense et inversement.

Des similitudes notables sont visibles entre les théories de Maslow, d'Herzberg et d'Alderfer.

La théorie de l'équité d'Adams malgré qu'elle semble être autant une théorie de satisfaction que de motivation ⁷⁶, vu que le sentiment d'équité ou d'inéquité qui se dégage de la comparaison entre l'individu avec d'autres personnes est relié en grande partie à son état de satisfaction. Elles expliquent que la motivation à déployer des efforts dans le travail résulte d'un sentiment d'iniquité qui pousse à réduire cet état d'insatisfaction. Elle ne s'attaque qu'à une petite partie des comportements humains, ceux qui résultent d'un échange de gains et de contributions ;

⁷⁵ MAILLET L., 1989, Op. Cit.

⁷⁶ R. THERIAULT, Opp. Cit.

Le concept de la motivation intrinsèque s'apparente davantage à la satisfaction qu'à la motivation, la satisfaction des besoins d'ordre supérieur, comme le besoin d'accomplissement.

Le principe de base de la théorie de renforcement, pour sa part, soutient que tout comportement qui est suivi par une conséquence heureuse aura tendance à être répété. Le comportement est donc perçu comme une fonction de ses conséquences, ce qui implique que nous pouvons le contrôler en manipulant celles-ci. Mais le comportement ainsi enseigné s'éteint tout aussi vite lorsque l'on cesse de le récompenser.

Tout comme la théorie du renforcement, la théorie de l'expectance considère que le comportement humain s'explique par ses conséquences ; elle implique cependant un choix rationnel et réfléchi entre plusieurs moyens disponibles pour atteindre des objectifs préférés. La théorie suppose que l'être humain, au lieu qu'il adopte automatiquement un comportement qui, dans une situation semblable a été suivi de conséquences heureuses dans le passé, va réfléchir aux alternatives possibles et prendre une décision

L'analyse de la théorie de la fixation des objectifs de Locke a montré qu'elle est limitée dans son champ d'application. Elle ne peut être étudiée que dans les entreprises qui mettent en pratique une direction par objectif. Cette contrainte ne permet pas d'entreprendre une recherche portant sur une population de salariés non concernés par ces techniques de direction.

L'ensemble de ces critiques ou de ces faiblesses ne nous permet pas de retenir l'une ou l'autre de ces théories comme seul cadre conceptuel de la satisfaction au travail pour plusieurs raisons :

Dans le domaine de la psychologie organisationnelle comme dans celui de la psychologie individuelle, il semble bien qu'aucune de ces approches ne détient la vérité absolue. Selon les situations, les types d'entreprises, les différents emplois et employés, il est possible de découvrir l'apport relatif de

chacun des courants de pensée ainsi que des différents travaux de recherche car :

- S'ancrer de façon rigide dans une tendance ne peut qu'occasionner une déformation de la réalité.

- En exclure une ne peut qu'aboutir à un appauvrissement des moyens dont disposent les gestionnaires pour atteindre les buts des organisations qu'ils dirigent et pour satisfaire leurs intérêts personnels et ceux de leurs employés.

La réalité organisationnelle est à l'image des individus qui la composent. Elle est diversifiée, multidimensionnelle et hautement paradoxale.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie.

Les deux premiers chapitres présentés dans cette première partie ont présenté successivement l'analyse conceptuelle de la gestion des ressources humaines et les différentes théories de besoin. Elle a pour objet de construire les soubassements théoriques de notre recherche.

La revue de la littérature relative à la satisfaction au travail, a permis de positionner notre problématique parmi les théories du choix cognitif.

La problématique de recherche centrale énoncée dans l'introduction était la suivante :

La nature de la relation d'échange entre les acteurs de la fonction ressources humaines et les cadres de l'entreprise induit-elle des pratiques spécifiques de la satisfaction des cadres au travail ?

En effet, parce que la satisfaction des cadres au travail est devenue inexorablement une condition de pérennité et de survie des entreprises, la question semble tout à fait pertinente mais assez complexe. Il s'agit d'un débat où les arguments sont nombreux et parfois divergents.

Pour cela, plutôt que de donner une réponse définitive à cette interrogation, nous nous sommes simplement proposés de repérer un schéma général d'interactions, entre un objectif général de la pratique de gestion des ressources humaines, et les moyens qu'apportent les responsables des ressources humaines dans leur relation avec les cadres de l'entreprise, afin d'en dégager ainsi quelques fondements praticables.

La délimitation du cadre conceptuel a favorisé également, l'émergence d'une définition à la satisfaction des cadres au travail, cohérente avec notre référentiel théorique.

L'analyse de la théorie des besoins, évoquée dans le deuxième chapitre ne nous a pas permis de retenir un modèle théorique type qui traite de la satisfaction des cadres au travail de façon générale. Nous nous sommes donc

limités à certaines variables qui nous a paru significatives pour construire un modèle simplifié issu de notre modèle de recherche général en introduction. Ce modèle détaillé se trouve dans le chapitre 3 traitant le cadre général de notre recherche (deuxième partie).

A présent, dans la deuxième partie, nous confrontons cette construction théorique à l'épreuve des données du terrain de la recherche : la relation cadres-salariés et acteurs de la direction des ressources humaines.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Deuxième Partie :
Les Fondements Méthodologiques

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Cadre général de la recherche.

Selon R.A. Thiétart et coll.⁷⁷, la construction d'un objet de recherche consiste à élaborer une question ou une problématique au travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité. Ce chapitre traite : La problématique, modélisation et hypothèses de la recherche, le cadre conceptuel choisi par notre recherche et son positionnement.

Section 1 : Problématique, modélisation et hypothèses

Pour notre part, notre recherche vise à apporter des éléments de réponse sur le rôle que peut jouer les services offerts par la fonction ressources humaines sur la satisfaction des cadres au travail.

Paragraphe 1 : Problématique et modélisation.

La question générale à laquelle nous souhaitons répondre est formulée comme suit :

La nature de la relation d'échange entre les acteurs de la fonction ressources humaines et les cadres de l'entreprise induit-elle des pratiques spécifiques de la satisfaction des cadres au travail ?

L'objectif de la recherche est de décrire et de mesurer les effets des services offerts par la fonction ressources humaines sur le niveau de satisfaction des cadres au travail. Notre problématique comporte deux questions fondamentales :

Le niveau de satisfaction des cadres au travail influence-t-il les services offerts par la fonction ressources humaines ?

Si oui, quelle est l'intensité de cette influence ?

Les concepts de base sur lesquels s'appuie notre modèle théorique, s'inspirent d'une part, des choix effectués au niveau des différentes constructions théoriques qui sous-tendent notre recherche. D'autre part, ces concepts s'inscrivent clairement dans notre questionnement général.

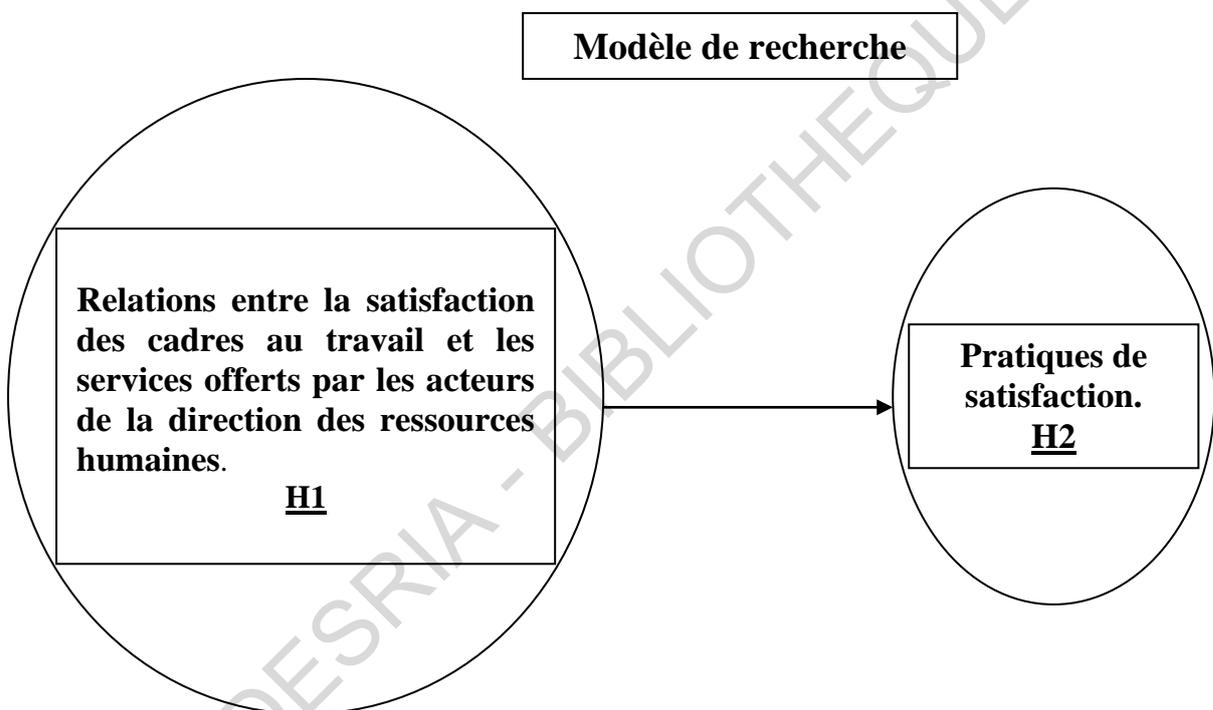
⁷⁷ Raymond-Alain Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, Paris, 1999, p. 37.

Ces concepts sont au nombre de deux :

1. Relations de la satisfaction des cadres au travail et les services offerts par les acteurs de la Direction des Ressources Humaines.

2. Pratiques de la satisfaction

Les choix révélés par la définition des concepts spécifiques à notre problématique induisent un cadrage épistémologique qui constitue le fondement de la modélisation. De ce fait, le modèle se présente comme suit :



A partir de ce modèle, nous pensons pouvoir distinguer deux types de variables :

- des variables indépendantes relevant du degré de satisfaction des cadres au travail par rapport aux services offerts par la Fonction Ressources Humaines;
- des variables dépendantes représentées par les pratiques de la satisfaction des cadres abordées dans les théories de la satisfaction humaine.

Après avoir exposé en détail dans la section traitant de l'opérationnalisation des variables, nous avons ainsi obtenu un modèle de

déterminants des pratiques de la satisfaction et/ou de l'insatisfaction des cadres au sein des entreprises marocaines.

Paragraphe 2 : Hypothèses de recherche

Dans leur ouvrage collectif **S. Charrière et F. Durieux** définirent l'hypothèse comme une conjoncture sur l'apparition ou l'explication d'un évènement fondé sur une réflexion théorique et s'appuyant sur une connaissance antérieure du phénomène étudié.

A l'issue de la formulation de la problématique et de la modélisation, nous disposons de l'architecture d'un cadre d'analyse et de variables définies pour le contexte de l'étude. De là, nous avons envisagé le comportement de la variable du résultat (les pratiques de satisfaction) et proposé une explication en considérant l'influence de la nature du niveau de satisfaction des cadres au travail sur les pratiques de la satisfaction dans les entreprises marocaines.

Ce processus a conduit à l'émergence d'hypothèses de recherche. Notre hypothèse principale de recherche suppose que :

L'étude d'un élément du système de gestion de l'entreprise procède par l'identification de son lien avec la stratégie de l'entreprise.

Cette hypothèse suppose que plus la relation sociale entre les cadres et la Direction des Ressources Humaines est forte, plus les pratiques de satisfaction des cadres sont élaborées. Il s'agit au fond de démontrer qu'il existe une corrélation entre les différents niveaux de satisfaction des cadres et la qualité de services offerts par la Fonction Ressources Humaines.

Deux suppositions sont sous-jacentes à cette hypothèse :

Supposition 1 : H1

« Il existe un continuum allant des services offerts par la direction des ressources humaines et la satisfaction des cadres au travail. »

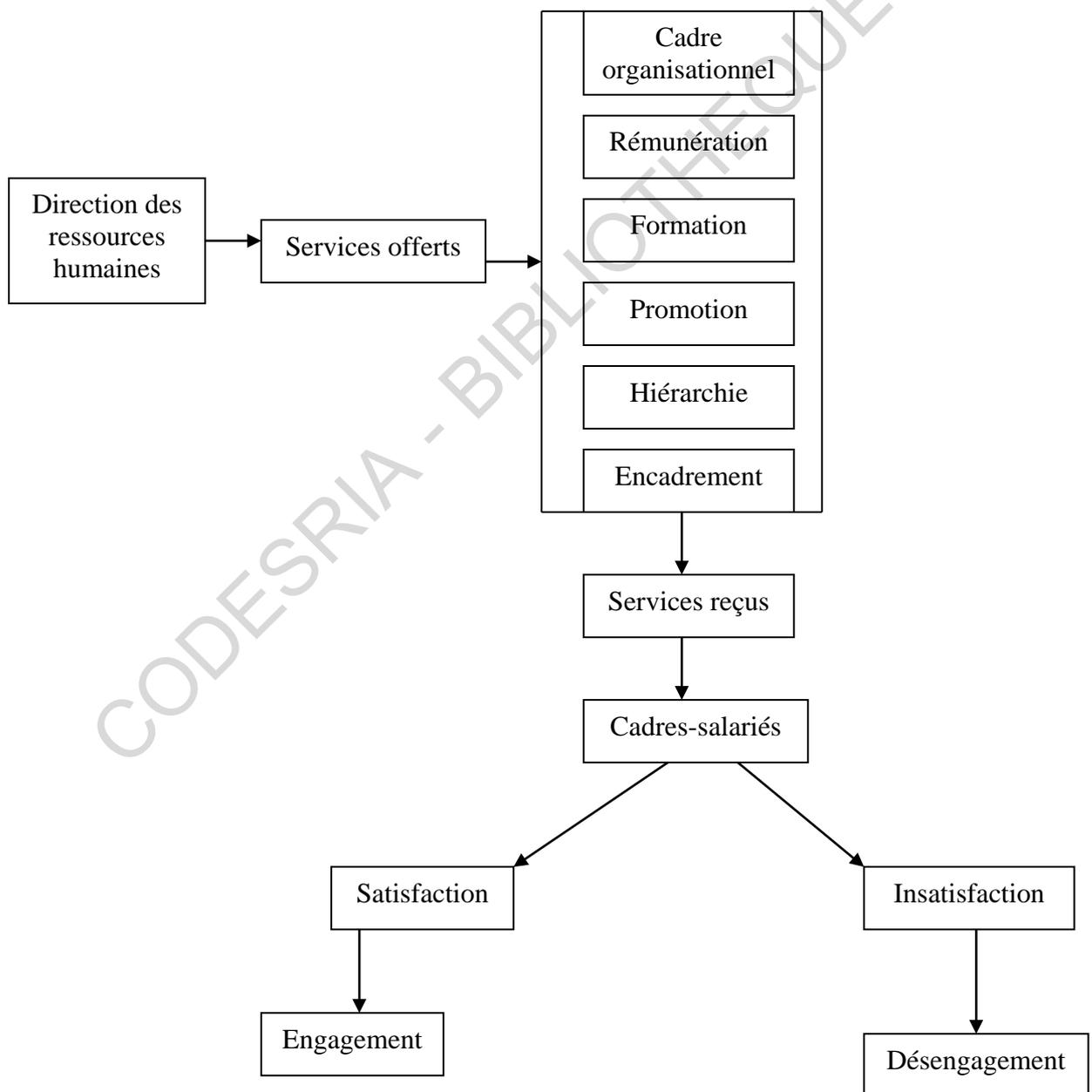
Supposition 2 : H2

« Il existe un continuum allant des pratiques de satisfaction peu élaborées à des pratiques de satisfaction élaborées. »

Il s'agit de mesurer la qualité de services offerts par chaque entreprise. Cette mesure nous a permis de réaliser une typologie d'entreprises allant d'entreprises ayant des pratiques de satisfactions peu élaborées à des entreprises avec des pratiques de satisfaction très élaborées.

Paragraphe 3 : Détail de notre modèle de recherche sujet à validation.

Notre modèle de recherche est détaillé de la façon suivante :



Modèle de recherche détaillé

Le détail nous amène à la formulation des sous-hypothèses suivantes :

Sous-hypothèse 1 : la contribution du cadre organisationnel à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ?

Sous-hypothèse 2 : la contribution de la rémunération à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ?

Sous-hypothèse 3 : la contribution de la formation à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ?

Sous-hypothèse 4 : la contribution de la promotion à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ?

Sous-hypothèse 5 : la contribution de la communication à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ?

Sous-hypothèse 6 : la contribution de la hiérarchie à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ?

Sous-hypothèse 7 : la contribution de l'encadrement à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ?

La vérification de ces sous-hypothèses sur notre terrain d'investigation nous a éclairé sur leurs contributions à la satisfaction des cadres dans les grandes entreprises marocaines.

Section 2 : Le cadre conceptuel de la recherche.

Les théories des besoins présentées dans la revue de la littérature cherchent à inventorier les diverses attentes qui peuvent mobiliser les travailleurs. Après avoir défini le cadre général de la recherche, nous abordons dans cette section le cadre conceptuel en présentant les définitions d'une part, des différents services offerts par la Fonction Ressources Humaines et d'autre part, établir un lien entre les services retenus et la satisfaction au travail.

Paragraphe 1 : définition des concepts.

I. Cadre organisationnel

Il arrive assez souvent que l'on entende des remarques du genre « je quitte cette entreprise parce que le climat est insoutenable » ou encore « j'aime travailler dans ce département parce que l'atmosphère y est formidable ». Bien que ces phrases décrivent souvent l'état des relations interpersonnelles dans une organisation ou dans une unité de cette organisation, on peut supposer que bien d'autres facteurs entrent en jeu pour créer un « climat » bon ou mauvais : les politiques de rémunération et de promotion, la répartition du pouvoir décisionnel entre les départements et entre les niveaux hiérarchiques, la nature du travail, les conditions physiques telles que le bruit ou la chaleur, etc. Il apparaît donc clairement que le climat organisationnel est un concept multidimensionnel, c'est-à-dire composé de plusieurs facettes ou éléments (comme la personnalité par exemple).

A partir de ces éléments et une dizaine de définitions suggérées par divers auteurs, on peut donc définir le climat organisationnel comme suit : **un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation, décrites telles que perçues par les membres de l'organisation, et qui servent à donner une certaine personnalité à**

l'organisation tout en influençant le comportement et les attitudes des membres.

Si tous les auteurs sont d'accord pour dire que le climat organisationnel perçu par l'employé résulte d'une évaluation qu'il fait de plusieurs facteurs, tous ne sont pas d'accord sur l'identification exacte de ces facteurs ou dimensions. De part et d'autres, certains auteurs ont leurs « dimensions préférées ».

a. Litwin et Stringer⁷⁸

Structure, sont des règles, des procédures et des contraintes bureaucratiques imposées par l'organisation ; **Responsabilité**, est l'autonomie laissée à l'employé et les possibilités qu'il a d'être son propre patron ; **Récompenses**, c'est la relation entre l'effort, le rendement et les récompenses accordées par l'entreprise ; **Risque**, sont les défis que le travail présente et que l'employé peut ou doit relever ; **Chaleur et support**, c'est le niveau de confiance mutuelle dans l'entreprise et l'aide réciproque que les gens s'accordent ; **Tolérance**, c'est la possibilité d'exprimer son opinion même si elle diffère de celles des autres ; **Objectifs**, c'est la présence d'objectifs élevés et de standards exigeants ; **Identité**, est l'impression de faire partie d'une équipe et d'y apporter une contribution importante.

b. Pritchard et Karasick⁷⁹

Autonomie, est la liberté laissée aux gens de travailler comme ils l'entendent ; **Conflit et coopération**, est la compétition ou la collaboration qui existe entre individus et départements ; **Relations sociales**, est le point auquel l'atmosphère est amicale et chaleureuse ; **Structure**, est l'abondance des règlements, des procédures, des manuels d'opération, etc. ; **Niveau des récompenses**, ce sont des salaires, des bénéfices marginaux, etc. ; **Lien**

⁷⁸ LITWIN, G.H et STRINGER, R.A. **Motivation and Organizational Climate**. Boston: Harvard University Press, 1968.

⁷⁹ PRICHARD, R.D et KARASICK, B.W. « The Effects of Organizationnel Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction ». **Organizational Behavior and Human Performance**, 1973, 9, 126-146.

rendement-récompenses, c'est le point auquel les récompenses sont justes, impartiales et données à ceux qui les méritent par leur rendement ; **Motivation à l'excellence**, est la recherche par l'organisation et par ses membres, de l'excellence et de la supériorité sur les concurrents ; **Différentiation de statut**, est la présence de distinctions assez nettes entre les niveaux hiérarchiques quant aux signes extérieurs et psychologiques de statut et de prestige ; **Flexibilité et innovation**, est la volonté d'essayer de nouvelles façon de faire les choses, d'expérimenter les nouvelles méthodes, des nouveaux produits ; **Centralisation des décisions**, c'est la présence ou l'absence d'un effort de délégation et de gestion participative ; **Support**, c'est le point auquel l'organisation s'intéresse aux gens, à leurs projets et à leurs besoins.

Plutôt que d'allonger cette liste inutilement, mentionnons simplement quelques dimensions qui n'apparaissent pas ci-dessus, mais qui ont été suggérées par d'autres⁸⁰ :

- l'équipement et le matériel fournis aux employés ;
- l'espace physique accordé à chaque employé ;
- la compétence et le professionnalisme des cadres et des employés ;
- les valeurs des cadres et des employés.

Il existe évidemment plusieurs façons de regrouper tous ces éléments. La plus connue est sans doute celle de **Campbell, Dunnette, Lawler et Weick**⁸¹ qui considèrent que la plupart des items mentionnés pourraient être intégrés à l'une ou l'autre des quatre dimensions suivantes : Autonomie dans le travail, Structure et règlements, Récompenses, Relations interpersonnelles.

⁸⁰ Voir par exemple : NEWMAN, J.E. "Development of a Measure of perceived Work Environment (PWE)". *Academy of management Journal*. 1977, 20, 520-534. HALPIN, A.W. et CROFT, D.B. *The organizational Climate of Schools*. University of Chicago Press, 1963. SCHNEIDER, B. et BARTLETT, C.J. "Individual Differences and Organizational Climate. I. The Research Plan and Questionnaire Development". *Personnel Psychology*. 1968, 20, 323-334.

⁸¹ CAMPBELL, J.P., DUNNETTE, M.D., LAWLER, E.E. et WEICK, K.E. *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970. voir chapitre 16: "Environmental Variation and Managerial Effectiveness".

Une autre classification possible serait la suivante⁸² : les gens, la structure, la tâche, la technologie.

Finalement, nous pourrions également utiliser les blocs suivants⁸³ : les **comportements** (le style de leadership), **la structure** (le nombre de niveaux hiérarchiques), **les processus** (l'évaluation du rendement, la prise de décision, les modes de rémunération).

L'impact du climat organisationnel sur le rendement fut réalisé dans différentes études par plusieurs auteurs dont **Litwin et Stringer**⁸⁴, **Schneider**⁸⁵, **Pritchard et Karasick**⁸⁶. Une dizaine d'autres études ont obtenu des résultats semblables⁸⁷. Ce qu'il faut bien noter, cependant, c'est l'aspect « **situationnel** » de la relation climat-rendement. Cela veut dire, qu'un climat qui produit de bons résultats avec certains groupes et certains types d'employés peut s'avérer beaucoup moins efficace dans d'autres circonstances. Il serait donc erroné d'affirmer qu'un certain type de climat est « meilleur » partout et toujours.

Quant à **Impact du climat organisationnel sur la satisfaction des cadres**, un grand nombre d'études ont permis de découvrir une corrélation entre celui-ci et la satisfaction au travail.

II. La rémunération

Le concept rémunération donne lieu à diverses définitions rarement explicitées⁸⁸.

R. Thériault⁸⁹ a défini la rémunération globale comme l'ensemble des avantages matériels (rémunération directe et indirecte) reçus par l'employé

⁸² HELLRIEGEL et SLOCUM, *op. cit.*, 261.

⁸³ GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. et DONNELLY, J.H. **Organizations: Behavior, Structure, Process**. Dallas, Texas: Business publications Inc., 1979, 525.

⁸⁴ LITWIN et STRINGER, *op. cit.*

⁸⁵ SCHNEIDER, B. "The perception of organizational Climate: The Customer's view". **Journal of Applied psychology**, 1973, 57, 248-256.

⁸⁶ PRITCHARD et KARASICK. *Op. cit.*

⁸⁷ Voir HELLRIEGEL et SLOCUM. *Op. cit.*, 263, pour la liste de ces études.

⁸⁸ Atman HAISSOUNE, « la satisfaction à l'égard de la Rémunération : étude auprès des banques marocaines », Mémoire de DESA, septembre 2001, FSJES – Marrakech, p: 89-90.

⁸⁹ *Opp. Cit.*, page 498.

pour l'exécution des fonctions de son poste ainsi que l'ensemble des bénéfices psychologiques que l'employé en retire.

Dans le cadre de la définition citée dans **l'article 723 du code des obligations et des contrats marocains**, le salaire est défini comme la contrepartie du travail effectué pour le compte d'un employeur par un employé.

André Petit⁹⁰ a défini quant à lui la rémunération comme l'ensemble des avantages qui découlent de la relation d'emploi. Selon lui, si les avantages sont de nature psychologique, on parlera de **rémunération intrinsèque**. S'ils sont matériels et nécessitent des débours de la part de l'employeur, on parlera de la **rémunération extrinsèque**.

De leur part, **B. Martory et D. Crozet**⁹¹ ont défini le salaire comme la rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail. Il constitue une obligation essentielle de l'employeur.

Pour **Gérard Donnadiu**⁹², la rémunération ne constitue que l'une des modalités de la relation contribution-rétribution liant le salarié à l'entreprise. Cette relation déborde le cadre purement matériel et renvoie au double échange entre d'une part, ce que le salarié apporte à l'entreprise (sa contribution) et d'autre part, ce qu'il en retire sous forme de divers profits et avantages (sa rétribution).

III. Le recrutement.

Jean-Marie Peretti⁹³ définit le recrutement comme étant le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réalistes du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche

⁹⁰ Opp. Cit., page : 517.

⁹¹ Opp. Cit, page : 106.

⁹² Dimitri WEISS, Ressources humaines, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, 1999, 2003, 2005, page : 372.

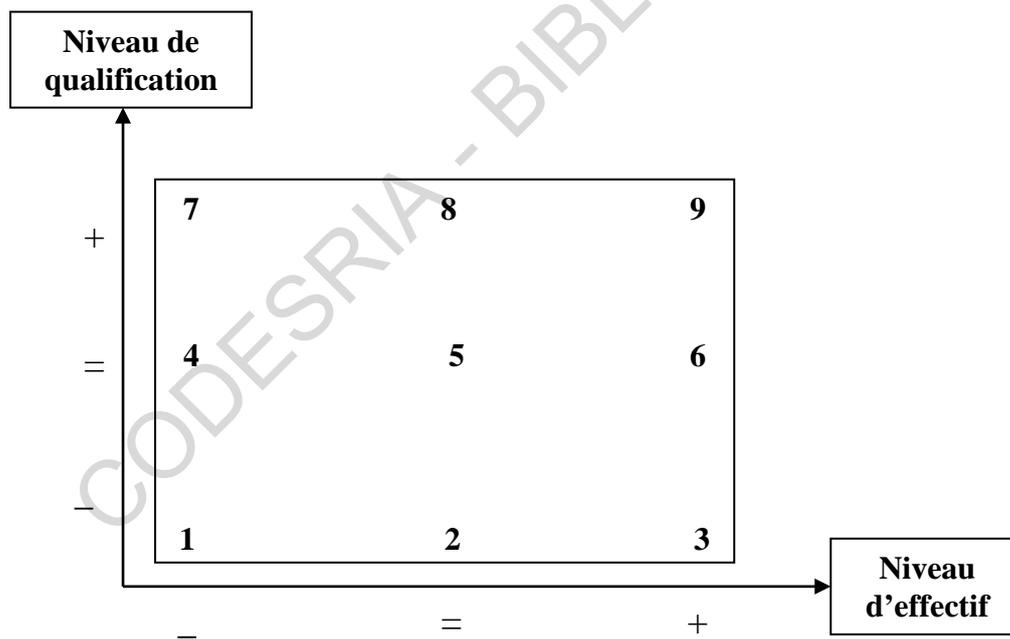
⁹³ Jean-Marie Peretti, Gestion des Ressources Humaines, Vuibert, 10^{ème} édition, 2002-2003, page : 84, 86.

fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise

L'origine d'une demande de recrutement peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.

Selon **J.M. Peretti**, le vrai souci pour les entreprises c'est le déficit ou de l'inflation de la force de travail sur le marché. Par exemple un déséquilibre entre ceux qui vont partir à la retraite et ceux qui vont rentrer sur le marché du travail.

Nous savons que dans l'entreprise, il peut arriver que la situation d'effectif soit excédentaire (+), déficitaire (-) ou suffisante (=). Le niveau de qualification peut être considéré comme normal (=), insuffisant (-), ou trop élevé (+).



Le graphique montre que la situation 5 est une situation équilibrée qualitativement et quantitativement. Les situations 1, 2, 3 sont des situations déficitaires au niveau de la qualification. Les situations 1, 4, 7 sont des situations de déficit au niveau de l'effectif.

L'objectif de la Fonction des Ressources Humaines est d'assurer l'équilibre quantitatif et qualitatif, c'est-à-dire de veiller à ce que l'entreprise soit dans la situation **5** dans l'avenir (court, moyen, et long terme).

Pour se faire, les auteurs proposent une méthode qui contient dix étapes : évaluation du déséquilibre et chiffrage, inventaire des modalités envisageables, identification des critères de sélection des modalités, analyse des modalités selon les critères, premier tri des modalités, classement des modalités conservées, évaluation de l'impact de chaque modalité pour réduire le déséquilibre, adoption du plan d'action, définition des modalités de mise en œuvre, et enfin évaluation des résultats obtenus.

IV. La formation.

La formation représente le processus par lequel on donne aux employés l'occasion d'actualiser les aptitudes associées à leurs fonctions pour qu'ils puissent s'adapter à l'évolution des caractéristiques de leur travail. Le perfectionnement a quant à lui une plus grande portée que la formation. Pour élaborer un programme de formation et de perfectionnement, on doit : définir les besoins en formation ; établir les objectifs liés à la formation ; concevoir le programme ; le mettre en œuvre ; l'évaluer.

V. Satisfaction

Le dictionnaire encyclopédique de la langue française HACHETTE présente une définition de la satisfaction comme l'état d'esprit de quelqu'un dont les besoins, les désirs et les souhaits sont satisfaits.

Microsoft Encarta 2006 a également définit la satisfaction comme étant : le sentiment ou état de plaisir et de contentement, l'assouvissement ou réalisation d'un besoin ou d'un désir, ce qui répond de manière convenable à la demande, etc....

D'autre part, la satisfaction au travail est définie comme l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en retirer.

Autrement dit, le niveau de satisfaction au travail dépend de la comparaison entre les attentes affectées de leurs valences (ce que l'individu veut) et les résultats obtenus (ce que l'individu a)⁹⁴.

Locke (1976) a défini la satisfaction au travail comme un état émotionnel positif ou plaisant par suite d'une évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail.

Il a également indiqué que la satisfaction est le résultat de la perception de l'employé selon laquelle son travail répond à ses valeurs au sujet du travail, dans la mesure où son système de valeurs est cohérent avec ses besoins.

Selon la définition de **Porter et Lawler**, la satisfaction est la mesure dans laquelle les récompenses effectivement reçues correspondent ou excèdent le niveau de récompenses perçu comme équitable.

En conclusion, toutes les définitions citées correspondent à la satisfaction à l'égard des services offerts par la Fonction Ressources Humaines.

L'individu dans l'organisation à travers sa perception des services reçus (recrutement, cadre organisationnel, rémunération, promotion, formation etc.) en parallèle avec les politiques et les pratiques de l'organisation en matière de la gestion des ressources humaines peuvent déterminer son niveau de satisfaction.

Il convient à présent de préciser les liens entre ces concepts.

Paragraphe 2 : Identification des liens entre concepts.

A première vue, il semblerait que le sujet de satisfaction au travail ne représente aucun problème particulier : demandons aux employés s'ils sont satisfaits et corrigeons les aspects sur lesquels ils ne le sont pas et nous aurons

⁹⁴ A. Ripon, Satisfaction et implication dans le travail, Traité de psychologie du travail, PUF, page : 424.

alors un personnel satisfait et productif. Malheureusement, les choses sont loin d'être aussi simples⁹⁵, comme nous le verrons dans les points suivants.

I. La nature de la satisfaction au travail

En premier lieu, il faut bien admettre que « tout le monde » n'est pas du tout d'accord sur le sens exact de l'expression « être satisfait » et sur les causes immédiates de cet état psychologique. Pendant un certain temps, on a cru que la satisfaction par rapport au salaire par exemple était proportionnelle à la « quantité » du salaire reçu: un employé qui gagne par exemple 15.000dhs par mois, serait donc nécessairement plus satisfait de son salaire qu'un employé qui gagne 10.000dhs. Il est bien évident que ceci est faux et qu'il faut faire entrer un autre élément dans l'équation : cet élément c'est la **comparaison** entre ce qui existe (salaire reçu) et quelque chose d'autre. C'est sur ce quelque chose que les auteurs ne sont pas d'accord.

Pour certains, la satisfaction résulte d'une comparaison faite par l'employé entre **ce qu'il reçoit** de son emploi et **ce qu'il lui faut pour combler ses besoins physiques et psychologiques**. Cette approche est rejetée par plusieurs pour les raisons suivantes :

1. Les employés sont rarement conscients de leurs besoins réels, c'est-à-dire de ce qu'il leur faut vraiment pour survivre et pour s'épanouir sur les plans physique et psychologique.

2. Cette façon de concevoir la satisfaction ne semble pas correspondre à ce que nous observons tous les jours : des gens dont tous les vrais besoins semblent être comblés et qui pourtant se déclarent insatisfaits (le cadre qui se plaint de son salaire de 400.000dhs par an) ; et l'inverse, des gens dont le travail ruine la santé et la vie familiale et qui pourtant se disent satisfaits de leur emploi.

Les besoins, lorsque le terme est pris dans son sens strict, ne semble donc pas être un point de comparaison valable. Un autre point de comparaison

⁹⁵ Jean-Louis BERGERON, Op. Cit. 1979.

rejeté par plusieurs est le suivant : **ce que j'ai** (dans mon emploi) et **ce que j'aimerais avoir**. Si cela était accepté, il faudrait en conclure que tout le monde est insatisfait, car rares sont ceux qui « n'aimeraient » pas avoir 1.000.000dhs par année.

Bien d'autres formulations ont été proposées : **ce que j'ai** et **ce à quoi je m'attends** (l'employé qui « s'attend » à recevoir un salaire minimum et qui le reçoit effectivement serait donc tout à fait satisfait) ; **ce que j'ai** et **ce qui m'est dû**, etc. Le problème est donc loin d'être résolu, mais il semble bien que la solution devra faire appel aux éléments suivants :

1. **L'équité**: les employés ne sont pas satisfaits de leurs conditions de travail lorsqu'ils perçoivent que celles-ci ne correspondent pas à leurs contributions et à leurs efforts, compte tenu de ce que d'autres reçoivent et de « ce qui se fait ailleurs ».

2. **Les valeurs**, c'est-à-dire ce à quoi les employés attachent de l'importance parce qu'ils y voient un moyen d'augmenter leur bien-être physique ou psychologique.

Une façon de résumer cela serait de dire que ma satisfaction au travail dépend d'une comparaison entre ce que j'ai et ce que je veux, soit parce que c'est équitable ou parce que c'est désirable pour moi (et raisonnable compte tenu des circonstances)⁹⁶.

II. Les dimensions ou facettes de la satisfaction

Avant de demander aux employés s'ils sont satisfaits, il faut répondre à la question « par rapport à quoi ». Il existe une possibilité quasi-infinie de domaines au sujet desquels ils peuvent être plus ou moins satisfaits : leur supérieur immédiat, le fonds de pension, la nourriture servie à la cafétéria, la

⁹⁶ Ceux qui voudraient approfondir toute cette question peuvent consulter les auteurs suivants : LOCKE, E.A. « The Nature and causes of Job Satisfaction », dans Dunnette, M.D., (ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976, LAROCHE, V., DELORME, F. et LEVESQUE, A. **Satisfaction au Travail: théorie et mesure**. Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, tiré à part no. 6, 1975. WANOUS, J.P. et LAWLER, E.E. « Measurement and Meaning of Job Satisfaction ». **Journal of Applied psychology**, 1972, 56, 95-105.

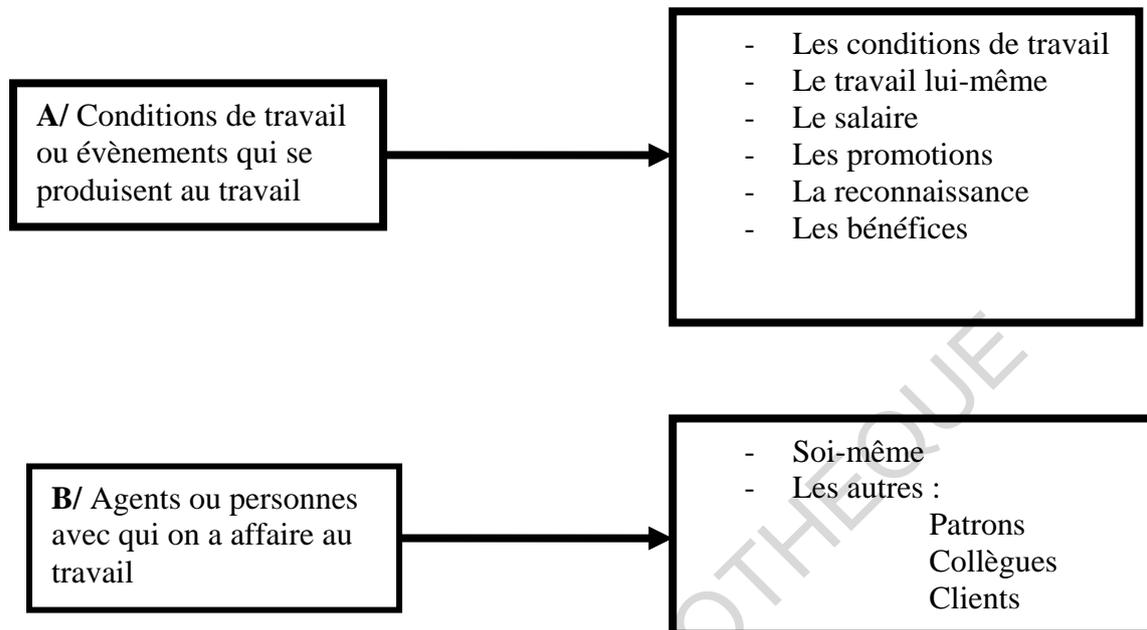
couleur des murs, la grandeur du terrain de stationnement, etc. il faut donc chercher à identifier certaines facettes de la situation de travail qui semblent plus importantes que d'autres. Sur ce point, comme sur bien d'autres, les auteurs sont loin d'être d'accord.

Le questionnaire le plus souvent utilisés aux Etats-Unis pour mesurer la satisfaction (le « job Description Index »⁹⁷), comporte cinq dimensions : le travail lui-même, la supervision, les collègues, le salaire, les chances d'avancement. Par contre, « l'Inventaire de Satisfaction au travail », de **Viateur Larouche**⁹⁸, comprend 18 dimensions. La plupart des autres instruments de mesure utilisés aujourd'hui se situent quelque part entre ces deux pôles.

⁹⁷ SMITH, P.C., KENDALL, L.M. et HULIN, C.L. **The Measurement of satisfaction in Work and Retirement**. Chicago: Rand McNally, 1969.

⁹⁸ LAROCHE, V. « inventaire de Satisfaction au travail ». Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, 1977. Les dimensions couvertes par ce questionnaire sont les suivantes : affectation du personnel, attrait au travail, autonomie, autorité, avancement, communication I, communication II, conditions de travail, degré de responsabilité, innovation, reconnaissance, politique de l'organisation, salaire, sécurité au travail, supervision humaine, supervision technique, variété.

Tableau 4 : Les principales dimensions de la satisfaction au travail



Source: LOCKE, E.A. « The nature and causes of Job Satisfaction », dans: M.D. Dunnette, (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.

III. Les conséquences de la satisfaction au travail.

1. Sur la motivation et le rendement.

Tout le monde « sait » que si les employés sont satisfaits ils seront plus motivés et par conséquent plus productifs. Plusieurs centaines de recherches ont démontré que la corrélation entre la satisfaction d'une part et la motivation ou le rendement d'autre part est généralement faible⁹⁹. Par ailleurs, plusieurs de ceux qui ont trouvé une corrélation positive entre ces phénomènes sont portés à croire que la direction de la causalité va dans le sens inverse de ce qu'on pense : c'est le rendement (élevé) qui serait cause de satisfaction.

⁹⁹ Plusieurs de ces recherches sont résumées dans les textes suivants : BRAYFIELD, A.H. et CROKETT, W.H. « Employee Attitudes and Employee performance ». *Psychological bulletin*. 1955, 52, 396-424. HERBERG, F., MAUSNER, B., PETERSON, R.O. et CAMPBELL, D.F. *Job Attitudes : Review of Research and Opinion*. Pittsburg: Psychological Service of Pittsburg, 1957. VROOM, V.H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.

Il est certain que pendant toute la première moitié du 20^e siècle (et particulièrement à la suite des études **Hawthorne de 1929-1935**), les théoriciens et chercheurs ont cru que la satisfaction « devait » influencer le rendement. Ce qui est moins clair, cependant, c'est la raison pour laquelle il devrait être ainsi. En fait, le processus de base de la motivation (insatisfaction = action = satisfaction) suggère une conclusion tout à fait différente : puisqu'un besoin satisfait ne motive pas (Maslow), il s'en suit que ce sont les employés insatisfaits qui devraient être motivés à faire quelque chose (travailler fort par exemple) pour améliorer leur situation. C'est ce genre de raisonnement qui a amené plusieurs auteurs à renverser la direction de la causalité. Le processus serait alors le suivant : l'employé est insatisfait, travaille fort pour améliorer son rendement (il est « motivé »), ce rendement supérieur lui procure plusieurs récompenses (augmentation de salaire, promotion, sentiment d'accomplissement et de compétences, etc.) qui le rend satisfait.

D'autres auteurs ont commencé récemment à se demander si les deux phénomènes « satisfaction » et « motivation » ne seraient pas tout à fait indépendants l'un de l'autre mais causés tous deux par un troisième facteur (inconnu pour le moment). Tout ceci est extrêmement complexe et il vaut mieux, pour le moment, laisser les experts se disputer entre eux¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Ceux qui veulent participer à cette dispute peuvent consulter les auteurs suivants : WANOUS, J.P. « A Causal-Correlational Analysis of the Job Satisfaction and Performance Relationship ». **Journal of Applied Psychology**, 1974, 59, 139-144. ORGAN, D.W. "A reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction – Causes – Performance Hypothesis". **Academy of Management Review**, 1977, 2, 46-53. SCHWAB, D.P. et CUMMINGS, L.L. "Theories of performance and Satisfaction: a Review". **Industrial Relations**, 1970, 9, 408-430. LAWLER, E.E. et PORTER, L.W. « The Effect of performance on Job Satisfaction » **Industrial Relations**, 1967, 7, 20-28, GREENE, C.N. et SLOCUM, J. (eds). **Organizational Behavior: A Reader**. St-Paul, Minnesota, West, 1977.

2. Sur d'autres attitudes et comportements

Il existe, heureusement, d'autres conséquences de la satisfaction ou de l'insatisfaction pour lesquelles les recherches sont plus positives. En voici quelques-unes¹⁰¹ :

a. **Le roulement de la main-d'œuvre et l'absentéisme.** Après avoir étudié une soixante de recherches sur ce sujet, deux auteurs en sont venus à la conclusion qu'il existe définitivement une relation entre l'insatisfaction d'une part et le roulement et l'absentéisme d'autre part¹⁰² ;

b. **La santé physique.** Plusieurs auteurs ont trouvé des relations frappantes entre l'insatisfaction au travail et certains phénomènes physiques tels que les maux de tête, la perte d'appétit, les indigestions, les nausées, les ulcères, les maladies du cœur, etc. un auteur a même découvert que la satisfaction au travail était le meilleur prédicteur possible de la longévité ;

c. **La santé mentale.** Dans une étude auprès des travailleurs de l'industrie automobile, Kornhauser¹⁰³ a trouvé une relation étroite entre la satisfaction au travail et un indice de santé mentale composé des éléments suivants : l'anxiété et la tension, l'estime de soi, l'hostilité, la sociabilité, la satisfaction générale dans la vie, l'optimisme. La relation la plus forte de toutes fut trouvée entre la « satisfaction quant aux possibilités d'utiliser mes capacités » et la santé mentale ;

d. **Les plaintes et les griefs.** Cela va de soi, puisque par définition ces actions sont prises à la suite d'une insatisfaction. ;

e. **Attitude envers la vie et envers soi-même.** Plusieurs études ont trouvé une corrélation positive entre la satisfaction au travail et la satisfaction dans la

¹⁰¹ Toutes ces études sont résumées dans: LOCKE, E.A. « The Nature and Causes of Job Satisfaction ». **Op. cit.** Voir aussi : LESAGE, P.B. et RICE, J.A. « Le sens du travail et le gestionnaire ». **Gestion**, Novembre 1978, 6-15. LAROUSSE, V. « Les conséquences de la satisfaction au Travail ». Conférence présentée à la 40^e assemblée annuelle de la société canadienne de psychologie, Québec, 13-15 juin 1979

¹⁰² PORTER, L.W. et STEERS, R.M. "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism". **Psychological Bulletin**, 1973, 80, 151-176.

¹⁰³ KORNHAUSER, A.W. **Mental Health of the Industrial Worker: a Detroit Study**. New York: McGraw-Hill, 1971.

vie en général. D'autres ont démontré que des expériences enrichissantes et satisfaisantes au travail peuvent augmenter considérablement l'estime de soi et la confiance en ses propres capacités.

Même si la satisfaction n'a « peut-être » aucun effet sur la productivité, il existe donc plusieurs autres bonnes raisons pour chercher à avoir des employés satisfaits.

IV. Satisfaction et adaptation

Plusieurs auteurs considèrent qu'une bonne partie des travailleurs qui se déclarent « satisfaits » de leur emploi transmettent simplement le message suivant : « puisqu'il faut bien travailler, cet emploi n'est pas pire que bien d'autres ; j'ai fini par m'y adapter, par accepter l'inévitable et je me contente de mon sort ». Comme le soulignait le rapport « Work in America », les travailleurs qui se disent « satisfaits » veulent souvent dire qu'ils ne sont pas « insatisfaits », dans le sens que **Herzberg** donne à ce terme : ils sont neutres, indifférents, blasés, résignés¹⁰⁴.

Quelques raisons justifient cette opinion :

- dans presque toutes les études, on note une corrélation assez forte entre le niveau de satisfaction d'une part et l'âge ou l'ancienneté d'autre part. Cela pourrait indiquer que les jeunes se rebiffent au début mais finissent par s'accommoder de leur situation par la suite ;
- bien que la situation des femmes au travail soit souvent « objectivement » moins favorable que celle des hommes, plusieurs enquêtes démontrent qu'elles expriment autant de satisfaction que les hommes. Il se pourrait donc qu'elles se soient adaptées ou résignées à leur sort elles aussi ;

¹⁰⁴ **Work in America**, rapport spécial présenté au gouvernement américain, Cambridge, Mass. : M.I.T. Press, 1973.

- les travailleurs se déclarent souvent satisfaits de conditions qui « objectivement » sont déplorables parce qu'elles abrègent leur existence, minent leur santé, détruisent leur vie familiale, etc. Eux aussi finissent par croire que cela est normal, inévitable, dans l'ordre des choses.

Selon un auteur américain, Professeur à l'Université du Michigan¹⁰⁵, cette adaptation se produit parce que l'être humain ne peut pas logiquement supporter d'occuper pendant longtemps un emploi qui ne serait pas « satisfaits ». Même si l'auteur ne le dit pas dans ces termes, il s'agit ici d'un phénomène de « dissonance cognitive » : le besoin de percevoir une conformité entre nos comportements et nos attitudes. Si je garde volontairement un certain emploi pendant plusieurs années (comportement), je dois me convaincre qu'il n'est pas si mal après tout (attitude).

Il s'ensuit donc qu'un employé qui se déclare insatisfait aujourd'hui a de fortes chances de se dire satisfait dans un an ou deux, parce qu'entre-temps il aura adopté l'une ou l'autre des stratégies suivantes :

1. **Changer l'environnement** : accéder à un autre emploi par démission, promotion, transfert ou encore réussir à faire modifier ses conditions de travail ;

2. **Modifier ses attentes, ses désirs, ses objectifs pour qu'ils soient plus conformes à la réalité vécue**. Se convaincre qu'on a pas « vraiment » besoin d'un salaire de 150.000dhs par année ;

3. **Changer sa perception des choses** : se convaincre que le salaire minimum est normal pour ce genre d'emploi, qu'une tâche routinière permet de travailler sans stress, que le patron qui « m'engueule » a bon cœur malgré tout, etc. ;

¹⁰⁵ SEASHORE, S.E. « Defining and Measuring the Quality of Working Life », dans : L.E. DAVIS et A.B. CHERNIS. (eds). **The Quality of Working Life**. New York: The Free Press, 1975, 105-118. Egalement: "Job Satisfaction: A Dynamic Predictor of Adaptive and Defensive Behavior". **Studies in Personnel Psychology**, 1973, 51, 7-20.

4. *Se résigner*, en disant qu'il n'ya rien à faire et que c'est « tout le système qui est pourri » ;

5. *Devenir agressif, fomenter des troubles, faire du sabotage (ou plus simplement et plus légalement* : créer un syndicat ou y participer activement ;

6. *Se retirer psychologiquement* : essayer de ne plus penser à rien pendant les heures de travail et mettre toute son énergie dans des activités de loisir.

Tout le phénomène de la résignation semble ressorti. Les gens se disent généralement satisfaits (ou résignés) d'une part, et d'autres part, plusieurs classes de travailleurs disent que si c'était à refaire, ils choisiraient un autre emploi.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

Conclusion de la section.

Après avoir présenté dans la section précédente la problématique, modélisation et hypothèses du cadre général de notre recherche, nous avons voulu, dans cette section, mettre en exergue les principaux services offerts par la Fonction Ressources Humaines pour les cadres-salariés ; le détail de notre modèle de recherche sera ainsi soumis à validation. Il s'agit : du climat organisationnel, la structure et les politiques de l'organisation, le leadership de leurs supérieurs et les relations interpersonnelles, le travail lui-même et les conditions dans lesquelles il est accompli.

Ayant perçu leur environnement, les employés ne peuvent s'empêcher de l'évaluer en fonction de leurs valeurs, de leurs désirs, de ce qu'ils considèrent juste et équitable. Le résultat de cette évaluation subjective, c'est le niveau de satisfaction, lequel exerce à son tour une influence certaine sur des phénomènes comme le roulement de la main d'œuvre et l'absentéisme, et une influence problématique et ambiguë sur la motivation et le rendement. Quoi qu'il en soit, l'employé ne peut pas rester « éternellement insatisfait » de son emploi : il s'adapte, il se résigne et finit par se déclarer « satisfait » de conditions qui objectivement sont souvent déplorables ou néfastes. C'est ce phénomène d'adaptation qui explique en partie que d'année en année les enquêtes nationales rapportent environ 80% d'employés « dits » « satisfaits ».

La question que le chercheur va se poser par rapport à ces innombrables situations est de savoir ce que peut faire l'administrateur devant tout cela ?

D'après les chercheurs, l'administrateur *peut essayer de créer un environnement qui « objectivement » soit de nature à satisfaire la plupart des membres de l'organisation.* A la suite d'une longue « revue de la littérature » sur ce sujet, Locke (Op. Cit. 1976) en arrive à la conclusion que cet environnement devrait comprendre les éléments suivants :

- Un travail « enrichissant », c'est-à-dire qui permet à l'employé d'utiliser et de développer ses capacités mentales et physiques dans la résolution de problèmes ou de défis qui ne dépassent cependant pas ses forces ;
- Des récompenses équitables (c'est-à-dire qui tiennent compte du rendement et de « ce qui se fait ailleurs »), administrées de façon ouverte et impartiale et conformes aux aspirations légitimes des travailleurs ;
- Des conditions matérielles et physiques de travail qui sont compatibles avec les besoins de l'être humain et qui favorisent l'atteinte des objectifs de travail de chaque individu ;
- Un environnement social (patrons et collègues) qui supporte et encourage l'individu et qui permet à chacun de se sentir important, considéré, respecté.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

Section 3 : Positionnement de la recherche

Une fois les contours théoriques de la recherche définis, le chercheur se trouve confronté à la problématique de la mise en contexte de son questionnement, d'essence théorique.

Ainsi, tout travail de recherche repose sur une vision du monde, utilise une méthodologie visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer la réalité du phénomène étudié.

Selon **Madeleine Grawotz**¹⁰⁶, le point de départ de la science réside dans la volonté de l'homme de se servir de sa raison pour comprendre et contrôler la nature.

Conscients de l'existence de particularités importantes dans les pratiques de la gestion des ressources humaines, notamment à l'égard des catégories de personnels, nous avons estimé judicieux d'utiliser une segmentation sociale. Nous avons adopté par conséquent une approche des pratiques de la satisfaction différenciée et limitée à la seule population des cadres.

Dans notre recherche, nous souhaitons asseoir la légitimité de nos énoncés de démarche méthodologique à travers les interrogations suivantes :

Quelle est la nature de la connaissance qui doit être produite par cette recherche ? Est-elle objective ? Reflète-t-elle d'une réalité qui existe indépendamment de nous ? Quels est le mode de raisonnement et l'approche qui peut s'adapter à notre démarche méthodologique ?

Pour répondre à ces interrogations, les réponses seront inspirées par les choix des éléments suivants :

Paragraphe 1 : Le corps des connaissances en GRH

La gestion des ressources humaines est un champ des sciences de gestion, qui elles-mêmes appartiennent aux sciences sociales.

¹⁰⁶ Madeleine Grawitz, Méthodes des Sciences Sociales, 11^{ème} édition, page : 3.

De ce fait, le cadre général de la recherche en gestion des ressources humaines auquel appartient notre recherche s'intègre à la démarche scientifique propre aux sciences sociales. Pour cela, l'étude des attitudes et des comportements humains (la satisfaction au travail par exemple) sont analysés dans l'ensemble des rapports qu'entretient l'homme dans la vie en société.

L'analyse du mode de production et des caractéristiques essentielles des connaissances en GRH permet d'en souligner les dimensions suivantes :

- L'apparition et le développement d'un corps des connaissances dénommé GRH est fortement liée à l'émergence et à l'évolution dans l'entreprise d'une entité spécialisée et de pratiques formalisées ;

- Ce corps de connaissances a été, à diverses reprises rebaptisé. Les nouvelles dénominations reflètent l'évolution et la légitimité de cette « science » ;

- Il s'agit d'un corps de connaissances « appliquées », reposant sur des connaissances fondamentales, hétérogènes empruntées aux sciences sociales.

I. un corps de connaissances lié à une entité organisationnelle.

La gestion des ressources humaines (GRH), est à la fois un corps de connaissance et une activité exercée par des membres de l'entreprise, l'un et l'autre se structurant historiquement en étroite interdépendance.

Ce qui différencie pourtant la GRH, en tant que corps de connaissance, du « management des hommes » au sein duquel elle s'inscrit, est bien son lien étroit avec la fonction du personnel en tant qu'entité organisationnelle.

Les connaissances en GRH s'élaborent davantage avec les activités des services du personnel que des logiques de type scientifique ; elles se structurent en étroite interdépendance avec le vécu organisationnel¹⁰⁷.

¹⁰⁷ LOUART P., « Les champs de tension en gestion des ressources humaines », dans Repenser la GRH, coordonné par BRABET J., Economica, 1993.

La fonction ressources humaines élabore des méthodes que nourrit la GRH, en tant que corps de connaissances ; cette entité organisationnelle est de surcroît structurée, renforcée et légitimée par ces connaissances.

La Fonction Ressources Humaines se différencie profondément selon le pays, les types d'organisation et les stratégies d'entreprise. Les connaissances qu'elle produit sont fréquemment contingentes, en particulier lorsqu'il s'agit de méthodes très pragmatiques liées à des expériences très limitées dans le temps, l'espace et parfois dans des cadres de références. Mais les facteurs de contingence sont rarement explicités et une approche reste rare dans le domaine. On aboutit ainsi à un modèle idéal de la GRH.

Il faut aussi remarquer que la structure interne des connaissances en GRH dépend fréquemment et, peut-être exclusivement, des activités des services du personnel eux-mêmes (par exemple : la communication, recrutement, gestions des carrières, rémunération...) et rarement de logiques de type scientifique¹⁰⁸.

L'entité organisationnelle GRH structure ainsi profondément les frontières et le découpage interne du domaine de connaissances.

II. Un corps de connaissances renommé

La GRH a maintes fois été rebaptisée. Nous nous intéresserons ici qu'aux changements sémantiques les plus récents : nous nous interrogerons sur le passage de la dénomination « gestion du personnel » à celle de « gestion des ressources humaines ». Une mention particulière sera également consacrée à la « gestion stratégique des ressources humaines ».

Par opposition à la gestion du personnel, la GRH développe deux idées fortes : elle doit être intégrée à la politique générale de l'entreprise (intégration externe) et doit s'employer à renforcer la culture

¹⁰⁸ BOURNOIS F., LIVIAN Y-F. et THOMAS J., « Les nouvelles perspectives de la recherche », dans Repenser la GRH, coordonné par BRABET J., Economica, 1993.

organisationnelle (intégration interne) afin de servir les intérêts d'une entreprise de plus en plus adaptative.

LEGGE¹⁰⁹ a démontré que les différences entre gestion du personnel et GRH concernent plus l'accentuation de certains points que la substance. En effet, la gestion du personnel apparaît comme une activité concernant plutôt les non-cadres.

Les deux approches mettent l'accent sur les rôles de l'encadrement. Dans le cas de la gestion du personnel, l'idée centrale est que tous les cadres (bas niveaux d'encadrement compris) gèrent les hommes. Les spécialistes doivent progressivement leur transférer leur savoir-faire. Dans le cas de la GRH, en revanche, l'accent porte plus sur les responsables de centres de profit que sur l'ensemble des cadres ;

Quant à la gestion du personnel, les spécialistes de la fonction sont essentiellement chargés de gérer l'embauche ainsi que les aspects liés au contrat de travail (ce dernier étant perçu comme un coût variable). Dans le modèle de la GRH, le travail est appréhendé comme un coût fixe (investissement sur les hommes) et les spécialistes tiennent des rôles de contrôle moins visibles).

L'analyse des références relatives à la gestion stratégique des ressources humaines suggère que l'adjectif « stratégique » est source de nombreuses confusions :

- Pour certains, la GRH est « stratégique » en raison des actions qu'elle mène pour s'adapter à l'environnement externe. L'idée centrale est que les politiques et les pratiques de GRH limitent le champ des stratégies futures possibles qui les modèlent et sont à leur tour modelées par celles-ci.

¹⁰⁹ LEGGE K., « Human resource management: a critical analysis », dans story J. éd. *New perspectives in human resource management*, Routledge, 1989.

- Pour d'autres, la GRH est « stratégique » parce qu'elle intervient dans les sujets discutés par les équipes dirigeantes qui ne traitent que de sujets stratégiques.

- Pour d'autres encore, elle l'est par la diversité des acteurs concernés (états-majors, spécialistes de la fonction, encadrement direct) et de leurs points de vue.

Ainsi, la dénomination stratégique traduit cet ensemble d'évolutions des pratiques de la GRH.

III. un corps de connaissances « appliquées » dont les fondements sont empruntés aux sciences sociales.

Le champ de la GRH se construit progressivement en intégrant les apports de nombreuses disciplines scientifiques autour de problématiques communes : la psychologie du travail, la sociologie des organisations, l'ergonomie, l'économie du travail et de l'emploi, le droit du travail, etc. cette multi-référentialité est plus large qu'une interdisciplinarité courante ; elle est à la confluence :

- des oppositions et complémentarités entre points de vue scientifiques,
- des tensions entre théories et pratiques,
- des conflits entre l'objectivation du réel et son réaménagement permanent par les acteurs sociaux¹¹⁰.

La GRH n'est reconnue que depuis peu comme composante à part entière des sciences de gestion. Si l'on devait fournir une explication, on pourrait évoquer sans doute la dimension transversale de la GRH qui rapproche plusieurs disciplines scientifiques¹¹¹.

De par sa contribution, la GRH est un corps de connaissances opérationnalisées. Certes elle a peu contribué à la construction de théories sur l'entreprise, mais elle s'est plutôt inspirée des orientations successives de ces

¹¹⁰ LOUART P., « Promesses et difficultés d'une recherche en GRH », 3^{ème} congrès de l'AGRH, 1992.

¹¹¹ IGALENS J., « Rapport sur les recherches doctorales en gestion des ressources humaines », 3^{ème} congrès de l'AGRH, 1992.

théories comme de bases idéologiques pour son instrumentation pratique. Elle souffre d'un manque de théories articulées sur lesquelles on puisse s'appuyer. Par contre, la GRH emprunte, quoique de façon mal structurée, ses fondements théoriques aux sciences humaines et sociales. En court de transfert, les concepts et les méthodes de ces sciences subissent des transformations profondes : instrumentalisation managériale, simplification, universalisation ou naturalisation.

Paragraphe 2 : Segmentation sociale

On oppose traditionnellement l'approche globale du personnel dans sa totalité et les démarches diverses qui s'adressent à l'individu. Mais il faut aussi et surtout tenir compte, pour la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, de l'existence de toute une série de groupes humains qui forment des configurations intermédiaires souvent ignorées en tant que telles par les responsables.

Entre « globalisation » et « individualisation » des salariés, il existe de nombreuses formes collectives à gérer. Ces structures, catégorisations et autres différenciations émergentes sont soit les conséquences des pratiques organisationnelles soit celles des environnements économiques et sociaux. Ce paragraphe vise à montrer combien les homogénéités recherchées en GRH se heurtent à des segmentations produites par les processus de l'action collective, et par le fait qu'entre individus et organisations des groupements constituent de façon naturelle, à partir des interactions sociales et de leurs déterminants socioculturels, professionnels, etc.

De la globalisation à l'individualisation, les groupements humains sont d'une grande variété, à la fois symbolique et concrète. Ils sont largement étudiés par divers courants des sciences sociales, de la sociologie des organisations aux relations sociales (les « classes sociales », les « identités

socioprofessionnelles »), en passant par la psychologie (la « dynamique des groupes restreints »)¹¹².

En entreprise, ces aspects apparaissent soit dans les logiques de gestion catégorielle (ouvriers, employés, cadres...) soit professionnelles (métiers).

Dans certaines entreprises de grande taille, l'émergence du marketing social a favorisé le développement de pratiques qui s'adressent à des populations ciblées en fonction de leurs besoins.

En général, les politiques de GRH oscillent entre un effort de globalisation et une individualisation partielle des contrats ou des relations. Avant d'aller plus loin dans l'analyse, une précision conceptuelle de ces deux caractéristiques s'impose. **La globalisation** tout d'abord, peut se concevoir de deux manières¹¹³ :

- En première approche, c'est le fait de traiter l'être humain selon des principes généraux, indépendamment des personnalités.

- En seconde approche, l'idée d'une GRH qui s'intéresse plus à des catégories d'opérations, à des résultats statistiques ou à des programmes d'ensemble qu'à des particularités d'acteurs. La complexité y est traduite par les agrégats formels appelés « personnel », « ressources humaines », ou « masse salariale ».

De son côté, **l'individualisation** traduit le fait qu'en dernier ressort il faut bien traiter avec des personnes particulières (contractualisations d'embauche, formations, rémunérations...). L'individualisation recouvre une personnalisation des rapports au sein de l'organisation.

Le plus souvent, l'individualisation est conçue comme le complément nécessaire d'une globalisation. Les deux approches renvoient au même besoin de cohérence¹¹⁴.

¹¹² LOUART P., « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », Revue Française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1994.

¹¹³ GALAMBAUD B., « Gestion des hommes et régression sociale », 3^{ème} congrès de l'AGRH, 1992.

¹¹⁴ THIETART R-A. et FORGUES B., « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », Revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1994.

A l'intérieur des entreprises, **Louart** considère qu'il y a de nombreuses frontières, formelles ou implicites, qui séparent les personnes au sein de groupements concrets. Les entreprises en sont en partie responsables par les segmentations qu'elles produisent ou qu'elles renforcent. Elles peuvent d'ailleurs se servir de clivages importés de l'environnement qu'elles utilisent et aménagent pour leurs propres fonctionnements.

D'autres différenciations émergent des tensions sociopolitiques ou des particularismes sociétaux.

En entreprise, la plupart des segmentations produites liées aux politiques de GRH sont des différenciations homogènes. Leurs classifications et leurs structurations traduisent la diversité des sites de travail des fonctions, des statuts et des filières professionnelles.

La complexité actuelle des réseaux de travail laisse voir d'autres pratiques de segmentations, plus ou moins explicites. Les unes séparent des sous-populations de salariés en leur appliquant un mix social spécifique, soit par la prise en compte de différences à gérer comme telles, soit dans une logique de marketing social interne.

Cette gestion volontairement segmentée consiste à diviser le personnel en sous-populations gérées selon les caractéristiques propres, pour la totalité ou seulement une partie de la GRH. Il s'agit tantôt, d'une variante adoucie du clivage « gestion forte – gestion faible » par réutilisation à l'interne des frontières liées aux marchés du travail, tantôt, d'une prise en compte de la structuration organisationnelle dans une logique de différenciation-intégration.

Même produites par l'entreprise, les segmentations sociales ont toujours des comportements aléatoires et délicats surtout lorsqu'elles sont traversées de clivages multiples qui compliquent d'autant les processus de gestion. D'une manière générale, toute différenciation entraîne des coûts additifs de gestion et d'intégration.

Les segmentations voulues perdent à l'usage une partie de leur homogénéité, en raison de l'autonomie relative des sous-ensembles initiaux¹¹⁵.

Clivages, frontières et configurations sont interprétables aussi en fonction des savoir-faire, mais aussi des alliances et des connivences entre salariés : qu'on songe aux « clans » et aux « familles » engendrés par un diplôme commun, un partage d'intérêts, une même localisation ou des habitudes relationnelles. La GRH intervient ici quand elle modifie la manière d'organiser les savoirs et leur évolution, ou bien sûr quand elle transforme les logiques d'affectation et les mobilités professionnelles (géographiques, statutaires, techniques...).

Certes, les catégorisations précises sont enfermantes, mais elles apportent un minimum de sécurité. De leur côté, les logiques de flexibilité peuvent être assez rassurantes si elles préservent un certain positionnement organisationnel, tout en offrant des filières d'évolution, c'est-à-dire une trame symbolique de continuité¹¹⁶.

Louart¹¹⁷ distingue quatre niveaux de gestion des hommes que les responsables de GRH doivent concevoir simultanément :

- Les identités génériques : c'est-à-dire les aspects qu'ils partagent avec tous les êtres humains et qui permettent de généraliser certaines politiques sociales : équités salariales, apprentissages organisationnels ou encore les actions de communication.

- La réalité collective de « personnel », avec des implications ou des contractualisations communes face à une organisation qui ressemble des individus et leur propose les mêmes règles de fonctionnement, les mêmes valeurs sous-jacentes, les mêmes styles de management.

¹¹⁵ BARON X., « L'organisation des fonctions centrales de gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, n° 92, Janvier-Février 1993.

¹¹⁶ DUBAR C., *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Editions A. Collin, 1991.

¹¹⁷ LOUART P., 1994, Op. Cit.

- Les appartenances groupales, socioprofessionnelles et sociétales des salariés ; pour en prendre une conscience vraiment opérationnelle, on pourra en chercher les conséquences ou les enjeux pour l'action collective et on gèrera les effets.

- Les identités concrètes, qui interviennent tout au long des trajets professionnels (résultats, compétences, potentiels), mais aussi dans la régulation des groupes de travail.

Ces quatre niveaux doivent être compris comme des mouvances constructives, riches d'évolution.

Pour notre part, nous adopterons une différenciation basée sur l'appartenance socioprofessionnelle. Ceci ne signifie nullement que dans notre conception nous occultons les trois autres niveaux. Mais seulement nous mettons en valeur la segmentation retenue pour des raisons purement méthodologiques, étant donné que la différenciation « cadres/non-cadres » trouve sa justification au niveau de notre problématique. Les chercheurs en gestion des ressources humaines admettent que, les pratiques de satisfaction du personnel, telles que nous avons défini dans ce travail, s'adressent peu ou pas à la population des non-cadres. Ces pratiques sont conçues et destinées principalement, sinon exclusivement aux seuls cadres.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre avait pour finalité de présenter le questionnement général de cette recherche. Cela consistait à formuler la problématique générale sur laquelle se fonde ce travail. Le modèle théorique, qui a servi de canevas de recherche, a été également exposé. Il a permis la formulation des hypothèses retenues. Nous avons aussi essayé de tracer les contours méthodologiques dans lesquels s'inscrit notre travail. Cette recherche adopte une approche différenciée, en ce sens qu'elle traite exclusivement des pratiques de satisfaction du personnel d'encadrement.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Méthodologie de recherche et dispositif d'enquête.

La réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Martinet 1990). Une explication des présupposés méthodologiques est donc nécessaire, pour contrôler la démarche de la recherche, accroître la validité de la connaissance qui en est issue, et lui conférer un caractère cumulable (Thiétart et al. 2003). Pour ces raisons, dans une première section nous positionnons notre recherche au regard des principales approches méthodologiques reconnues en sciences de gestion.

Par ailleurs, toute recherche est conditionnée par les spécificités du terrain choisi. Particulièrement, conduire des recherches sur le thème de la satisfaction des cadres au travail à l'égard des services offerts par la fonction ressources humaines exige un certain nombre de précautions méthodologiques et épistémologiques (Fabbe-Costes, 2000). Nous expliciterons alors dans une deuxième section les spécificités de notre terrain de recherche : la satisfaction au travail dans les grandes entreprises marocaines.

Enfin, la troisième section présente l'opérationnalisation de l'instrument d'enquête quantitative telle que déclinée du cadre théorique. Ensuite elle décrit le déroulement de cette enquête en explicitant la méthode de collecte des données ainsi que les principales caractéristiques de la population de base ciblée et de l'échantillon final obtenu.

Section 1 : La stratégie de la recherche : le pluralisme méthodologique

Traditionnellement, les recherches en sciences de gestion étaient considérées comme s'inscrivant dans un des trois principaux paradigmes : positivisme, constructivisme et interprétative (Martinet, 2000). Le tableau

suivant résume les différentes hypothèses développées par les trois paradigmes¹¹⁸.

Tableau 5 : hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite

	Nature de la connaissance produite	Nature de la réalité	Nature du lien sujet/objet	Vision du monde social
Positivisme	Objective A contextuelle	Hypothèse ontologique	Indépendance	Déterminée
Interprétative et constructive	Subjective Contextuelle	Hypothèse phénoménologique	Interdépendance	Intentionnelle

Source : Raymond-Alain THIETART et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1991. Page : 21.

Selon que le chercheur a une vision plutôt positiviste, interprétative ou constructiviste de la réalité, la nature de la connaissance qu'il vise, et donc son objet de recherche, seront différents¹¹⁹. Pour un **chercheur positiviste**, l'objet de la recherche consiste principalement à interroger des faits afin d'en découvrir la structure sous-jacente. Pour un **chercheur interprétatif**, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions. Pour un **chercheur constructiviste** enfin, construire un objet de recherche consiste à élaborer un projet de connaissance que la recherche s'efforcera de satisfaire.

Ces différentes perspectives épistémologiques s'appuient par ailleurs sur des visions différentes de la réalité et de la relation que le chercheur entretient avec celle-ci.

¹¹⁸ R. A. THIETART, Op. Cit.

¹¹⁹ Florence Allard-Poesi, Christine Maréchal, dans « Méthodes de recherche en management », Raymond-Alain Thiétart et Coll. Dunod Paris, 1991, page : 39.

Tableau 6 : approche de la réalité et objets de recherche.

	Approche positiviste	Approche interprétative	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
Relation sujet/Objet	Indépendance	Interaction	Interaction
Objectif de la recherche	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et interactions	Donner à voir une réalité élaborée par le chercheur
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet.	Utilité/convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Vision de l'objet de la recherche			
Nature de l'objet de recherche	Interprétation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissances
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Besoin de transformer la connaissance proposée
Position de l'objet dans le processus de recherche	-Extérieure au processus de recherche -Guide le processus de recherche	-Intérieure au processus de recherche -Se construit dans le processus de recherche	-Intérieure au processus de recherche -Guide et se construit dans le processus de recherche
Références	Anderson (1983)	Hudson et Ozanne (1988) ; Hirshman (1986)	Von Glaserfeld (1988) ; Le Moigne (1995)

Source : Raymond-Alain Thiétart et coll. « Méthodes de Recherche en Management », Dunod, Paris, 1999, p : 40.

Nous ne rentrons pas dans un débat largement alimenté concernant la comparaison de ces paradigmes, mais nous discutons simplement du positionnement de cette recherche parmi eux.

Dans le domaine des sciences de l'organisation, trois positionnements peuvent se distinguer concernant la question de *l'incommensurabilité* des paradigmes, qui peut se définir comme *l'incompatibilité logique* entre les

différentes écoles de pensées, et, pour lequel aucun accord consensuel n'existe pour trancher entre ces paradigmes (Scherrer 1998).

Pour les partisans de *l'isolationnisme*, il est nécessaire de choisir un des paradigmes et de s'y tenir, supposant qu'ils ne peuvent pas être conciliés. Les promoteurs de *l'approche multi-paradigmes*, pensent qu'un dialogue entre ces paradigmes est possible et même souhaitable. Chaque perspective ajoute un niveau de compréhension qui ne rentre pas nécessairement en contradiction avec les autres (Lee 1991). Les défenseurs de *l'intégration* portent leurs efforts sur la recherche d'un paradigme de référence, se dotant ainsi d'une *position épistémologique aménagée* (Miles et Huberman, 1991). Dans cet esprit, le consensus et la réconciliation autour d'un paradigme sont seuls garants d'un vrai progrès scientifique. En effet, les limites épistémologiques sont floues et les chevauchements sont multiples (Miles et Huberman, 1991).

Nous nous situons dans cette perspective pragmatique « positiviste aménagé » selon laquelle « notre tâche consiste à formuler les irrégularités sociales aussi précisément que possible, en restant attentifs à leur portée et généralité, ainsi qu'aux contingences locales et historiques qui président à leur apparition ». (Miles et Huberman, 1991, p. 31). Dans leur ouvrage réédité en 2003, Miles et Huberman réactualisent ce paradigme en le situant dans la lignée du « *réalisme transcendantal* », qui, « ***signifie que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et que des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent y être découvertes.*** » Miles et Huberman, 2003, p.16). L'objectif est alors de transcender la réalité en construisant des théories qui en rendent compte et de les tester dans un monde réel à la fois limité et perceptuel.

En effet, la confrontation de notre modèle théorique au terrain ne s'inscrit pas entièrement dans une démarche de validation de test du schéma d'interactions théoriques énoncées. Ce modèle nous sert de cadre initiateur pour la collecte et l'analyse qualitative et quantitative des données. De

l'analyse qualitative, certains résultats sont susceptibles de souligner l'importance de concepts nouveaux et anciens du modèle théorique initial.

Ainsi, notre recherche s'inscrit à la fois dans une logique de test, puisque nous confrontons nos hypothèses théoriques à la réalité empirique ; et dans une logique d'exploration, puisque nous cherchons à souligner la pertinence des concepts théoriques émergeant du terrain.

Dans la majorité des recherches en sciences de gestion, on observe qu'une panoplie des travaux empiriques s'inspire d'une tradition positiviste avec une approche hypothético-déductive. Cependant, même si le positivisme domine la recherche en sciences de gestion, l'interprétativisme progresse (Manod, 2002). Particulièrement, il y'a une tendance de plus en plus marquée vers une association ou pluralisme méthodologique (Galliers, 1992).

Par ailleurs, dans tout domaine des sciences de gestion, le débat concernant l'usage des analyses quantitatives ou qualitatives subsiste au cœur des controverses. La recherche sur la satisfaction au travail est traditionnellement caractérisée par une prédominance du paradigme positiviste sur le paradigme herméneutique¹²⁰ (Lebraty, 2000).

Selon ces controverses, Baumart et Ibert (2003) pensent que le chercheur peut associer simultanément les analyses qualitatives et quantitatives par le biais de la *triangulation* pour leurs qualités respectives. Il s'agit alors « ***d'attaquer un problème formalisé selon deux angles complémentaires dont le jeu différentiel sera source d'apprentissages pour le chercheur. La triangulation a donc pour objectif à la fois la précision de la mesure et celle de la description*** » (p. 106).

Pour Baumart et Ibert, la triangulation permet de mettre le dispositif de la recherche à l'épreuve en s'assurant que les découvertes ne sont pas le seul reflet de la méthodologie. La conjugaison des approches qualitatives et quantitatives permet d'instaurer un dialogue différencié entre l'objet de la

¹²⁰ L'herméneutique est le fondement philosophique de l'interprétativisme.

recherche et les deux façons de le symboliser. L'objectif de la triangulation est de tirer parti de ce que ces deux approches peuvent offrir, en contrebalançant les défauts d'une approche par les qualités de l'autre (Jick, 1979).

Dans la présente recherche, nous adoptons la démarche méthodologique par approche quantitative. Elle vise à répondre aux questions de recherche et à tester les hypothèses théoriques.

Enfin, le choix de méthodes de recherche sur la satisfaction des cadres au travail est fonction des spécificités du processus de recherche et des conditions d'accès au terrain (Benbasat et Zmud, 1999). Notre constat est que la majorité des études antérieures dans ce thème de recherche reprennent des constructions théoriques d'autres travaux de recherche en les adaptant au contexte empirique choisi. Nous avons procédé de la même manière pour l'opérationnalisation de notre modèle théorique. Ce choix dépend tout particulièrement des spécificités du terrain de notre recherche : **les grandes entreprises marocaines.**

Section 2 : le mode de raisonnement

Après avoir mis en évidence le paradigme et le positionnement épistémologique de la recherche, il convient maintenant de choisir le mode de raisonnement conforme à notre démarche méthodologique.

Deux modes de raisonnement¹²¹ caractérisent la méthodologie dans le domaine de la recherche en gestion : **l'induction et la déduction.**

La déduction s'est caractérisée par le fait que, si les hypothèses formulées initialement (prémises) sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie. *La déduction est donc un raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive.* Cette démarche consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à une réalité. Le but est

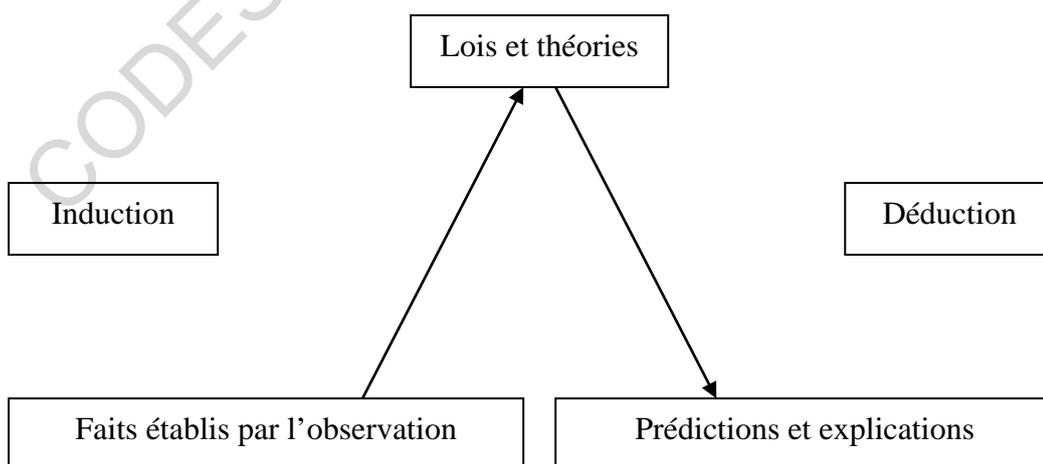
¹²¹ Sandra Charreire, Florence Durieux dans « Méthodes de recherche en Management » Raymond-Alain Thiétart et coll. Dunod, Paris, 1999, 59-60

alors de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée.

L'induction quant à elle, est « une inférence conjecturale qui conclut: de la régularité observée de certains faits à leur constance ; de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure¹²² ». Il s'agit du raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. Il n'y a induction au sens propre du terme, que si sans rien démontrer, en vérifiant une relation sur un certain nombre d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir.

La logique inductive permet de passer d'observations particulières à des énoncés généraux. La logique déductive est un raisonnement qui conclut à partir des prémisses, d'hypothèses à la vérité d'une proposition (ou à sa non-réfutation) en usant de règles d'inférence. Chalmers (1987) schématise ces deux logiques de raisonnement.

Figure 13 : Raisonnement inductif/raisonnement déductif



Source : Extrait de Chalmers, 1987 : 28. Dans « Méthodes de recherche en Management » Raymond-Alain Thiétart et coll. Dunod, Paris, 1999 : 28

¹²² Morfaux, 1980 : 169).

Le test est un processus par lequel un objet théorique est confronté à la réalité. En conséquence, le chercheur est contraint de postuler l'existence d'une réalité. L'hypothèse ontologique du paradigme positiviste sera alors retrouvée. Pour tester, le chercheur peut recourir à des dispositifs méthodologiques tant qualitatifs que quantitatifs. Cependant, les outils quantitatifs sont plus fréquemment mis en œuvre pour servir la logique du test.

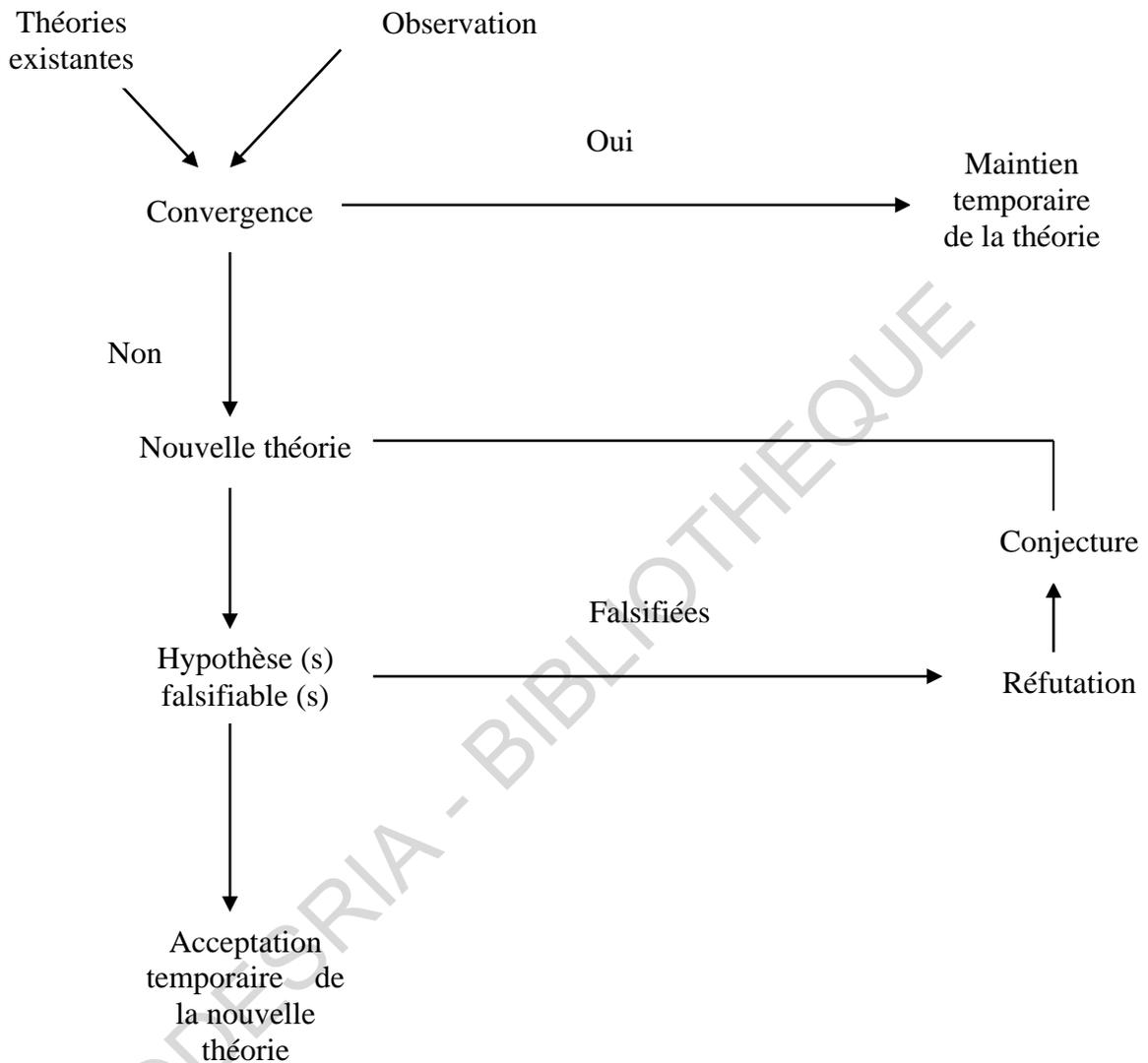
A aucun moment du test, le chercheur n'invente ; il ne fait que montrer. Toutefois, le résultat du test ne doit pas être compris comme vrai ou faux dans l'absolu mais relativement au cadre conceptuel mobilisé et aux conditions spécifiques d'expérimentation. Un résultat favorable à l'issue de la confrontation avec la réalité, qui s'apparente à la confirmation d'une hypothèse, ne constitue pas une preuve décisive en faveur d'une hypothèse, mais seulement une corroboration plus ou moins probante temporairement. La force avec laquelle une hypothèse est corroborée par un ensemble donné de faits dépend de diverses caractéristiques propres à ces faits (Hempel, 1996).

La question centrale qui se pose, est de savoir la démarche que le chercheur peut mettre en œuvre s'il souhaite tester.

Concrètement, lorsqu'il entreprend une démarche de test, le chercheur utilise la démarche hypothético-déductive¹²³. D'après **Anderson** (1983), nous pouvons schématiser cette démarche permettant de tester les hypothèses de la ceinture protectrice d'une théorie.

¹²³ Raymond-Alain Thiétart et coll. « Méthodes de recherche en Management » Dunod, Paris, 1999, 73.

Figure 14 : Démarche hypothético-déductive appliquée au test d'une théorie



Source : Anderson (1983 : 28)

Pour notre cas, les théories de la satisfaction au travail constituent notre référence théorique. Notre modèle se verra tester sur le terrain des cadres des grandes entreprises marocaines. L'adoption de cette démarche exige le choix de la démarche hypothético-déductive.

Section 3 : le choix de l'approche

L'objectif de recherche porte le plus souvent sur un des quatre objectifs suivants : explorer ; décrire ; vérifier ; maîtriser. Ces objectifs sont souvent multiples, ce qui rend le processus plus complet mais aussi plus complexe.

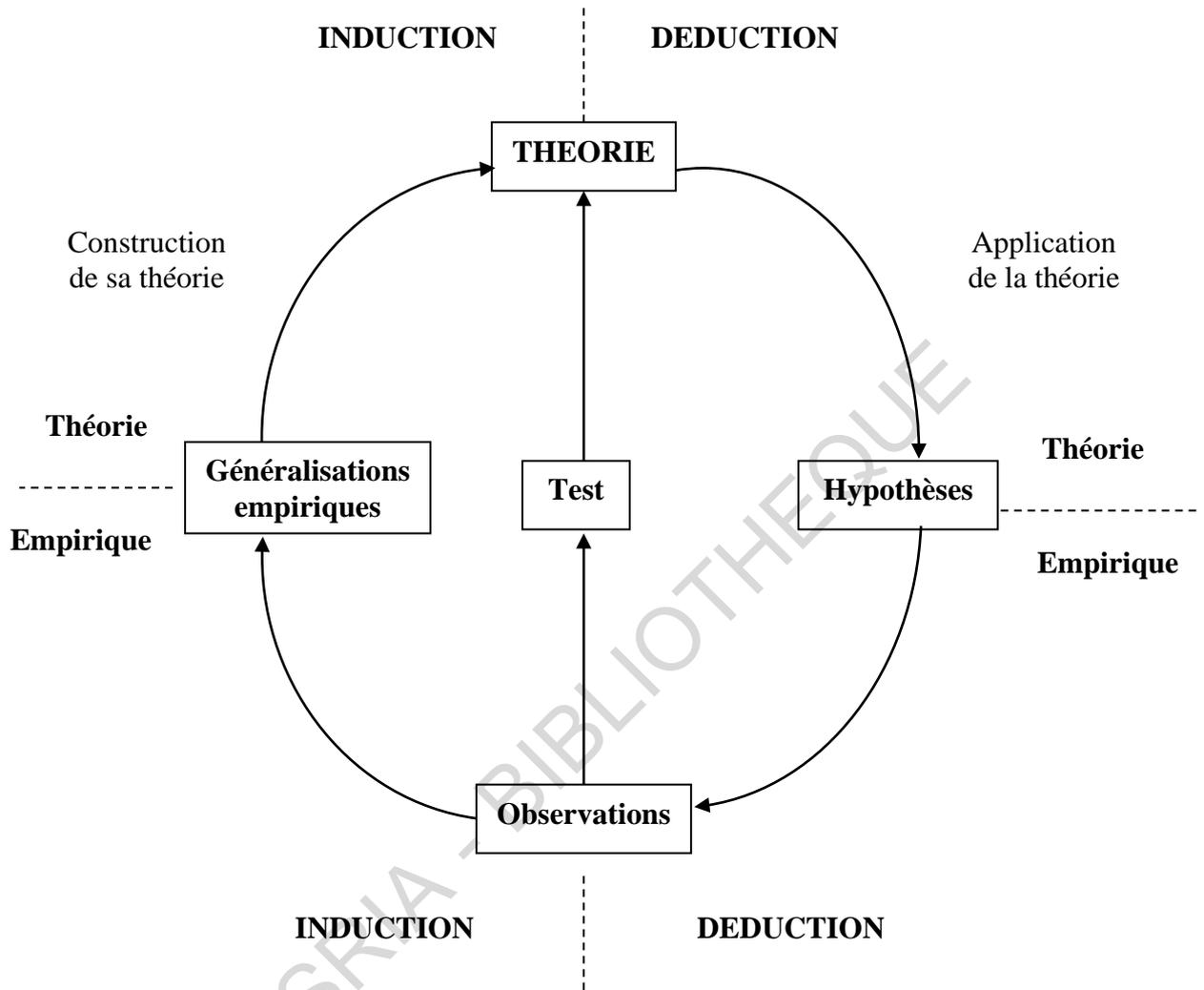
Par rapport au processus, certaines étapes complémentaires peuvent être observées selon que l'on se place dans le cadre d'une approche inductive ou déductive.

Chaque étude dans une certaine mesure, met en œuvre induction et déduction. **La démarche inductive** constitue une base importante du processus de recherche, surtout lorsqu'on est dans un domaine neuf. Avec la démarche inductive, on part d'observations limitées, et à partir de ces observations, on inférera des hypothèses et des théories.

Il s'agit d'une démarche qui est donc courante lorsque l'on est dans une étude ou une phase exploratoire. L'approche inductive constitue d'ailleurs souvent une phase initiale pour aider à formaliser les hypothèses dans le cadre d'un processus qui sera ensuite déductif.

La démarche déductive consiste, à partir des connaissances acquises, théories, concepts, à émettre des hypothèses qui seront ensuite testées à l'épreuve des faits.

Figure 15 : INDUCTION - DEDUCTION



Source : Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux et coll., « MARKET : Etudes et recherches en Marketing ». Dunod, Paris, 2000. page : 58.

La préoccupation du chercheur à ce niveau est de savoir quelle démarche choisir? Inductive ou déductive ? Certaines études font appel aux deux. En général, le choix de l'approche dépend de l'état d'avancement des connaissances théoriques et des concepts quant au problème de décision que l'on étudie, mais surtout du type d'objectif que l'on se fixe.

Lorsque l'objectif est d'explorer (comprendre), une approche inductive est appropriée puisque l'on part des observations pour arriver à une meilleure compréhension globale des phénomènes.

Dans le cas où l'on cherche à décrire, on se rattachera à une approche inductive ou déductive selon l'usage que l'on en fera. On peut partir d'une base de données pour la réduire par l'intermédiaire d'une analyse en composantes principales et mieux « décrire » les relations entre variables ; la recherche s'inscrira alors plutôt dans une perspective inductive. On peut aussi partir de théories et concepts et l'on définira des hypothèses ; la classification des données obtenues viendra valider ou invalider les relations attendues entre variables et s'inscrira dans une démarche déductive.

Dans le cas des recherches explicatives ou prédictives (vérifier), on se place habituellement dans une démarche déductive ainsi que dans le cas des systèmes d'aide à la décision (maîtriser) dans la mesure où ils intègrent les recherches prédictives.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

Tableau 7 : Unicité d'objectifs et phases des processus de recherche et d'étude

RECHERCHE		ETUDE	
Approche déductive	Approche inductive		
P H A S E S D U P R O C E S S U S	Définition et intérêt du problème	Définition et intérêt du problème	
	Evaluation des connaissances et données existantes		Evaluation des connaissances et données existantes
	Formation de concepts et spécification d'hypothèses		Hypothèses de travail
	Mise sur pied du plan de recherche et de la méthodologie	Mise sur pied du plan de recherche et de la méthodologie	Mise sur pied du plan de recherche et de la méthodologie
	Recueil des données	Recueil de l'information	Recueil de l'information et des données
	Analyse	Analyse	Analyse
	Interprétation	Interprétation	Interprétation
		Formation de concepts et spécification d'hypothèses	
	Explications managériales et aide à la décision	Explications managériales et aide à la décision	Explications managériales et aide à la décision
O B J E C T I F S	Surtout VERIFIER (EXPLIQUER) Mais aussi DECRIRE	Surtout EXPLORER (COMPRENDRE) Mais aussi DECRIRE	
		TOUS LES CAS	

Source : Source : Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux et coll., « MARKET : Etudes et recherches en Marketing ». Dunod, Paris, 2000.

Section 4 : Description du terrain de la recherche.

Cette section a pour objet de caractériser le contexte de la validation empirique de la recherche.

Paragraphe 1 : Recueil des données

Les organisations considèrent que les ressources humaines sont des facteurs essentiels à leur capacité concurrentielle, notamment les cadres auxquels les managers accordent leurs préoccupations majeurs.

H. MINTZBERG a distingué quelques caractéristiques du travail du cadre : Il a beaucoup de travail à un rythme soutenu ; une activité caractérisée par la brièveté, la variété et la fragmentation ; une préférence pour l'action ; une importance de la communication verbale et enfin, il a un mélange de droits et de devoirs.

Plusieurs définitions sont attribuées au mot cadre et varient d'un auteur à l'autre. Ces définitions sont essentiellement basées sur la fonction, la mission ou les qualités du cadre. Pour **BENIGUI G., GRISSET A.** et **MONJARDET D.**, le cadre est une personne responsable, autonome, qui exerce un travail intellectuel¹²⁴. C'est une personne avec une mission d'encadrement, de conception et de traduction d'intentions économiques en activités techniques¹²⁵.

Dans la pratique, l'application de cette définition est nuancée. D'après notre investigation, une personne dont les qualités de cadre lui sont attribuées dans telle entreprise ne l'est pas nécessairement dans l'autre. Ainsi, la délimitation du groupe cadre varie considérablement d'une entreprise à l'autre et d'une branche à l'autre. Et, dans la réalité, les cadres ne sont pas les seuls à assurer ces fonctions dans l'entreprise. Les définitions du cadre telles quelles

¹²⁴ BENIGUI G., GRISSET A. et MONJARDET D., la fonction d'encadrement, documentation française, 1997.

¹²⁵ BENTALEB C., Motivation des cadres dans l'entreprise marocaine, FSJES-Marrakech, 2002, p. 209.

sont avancées par les auteurs peuvent s'appliquer aussi bien à des cadres que à des non-cadres.

Selon une enquête publiée dans le journal la vie économique, les cadres marocains sont encore plus attachés à leur culture et aux principes religieux, mais sont aussi des adeptes d'une éthique qui intégrerait des valeurs aussi diversifiées que l'équité sociale. Ils sont satisfaits dans leurs parcours professionnels à travers une culture participative intégrée au travail et adaptés aux nouvelles technologies.

Après ce bref aperçu, il convient maintenant de présenter l'étude exploratoire, et la construction de l'outil de collecte des données de notre recherche.

Paragraphe 2 : l'étude exploratoire

A ce niveau, le chercheur est encore dans un état embryonnaire, car il faut d'abord explorer sur le terrain le problème et en dégager les caractéristiques principales. Mais très rapidement, le taux se resserrera à travers la documentation, des entretiens etc. afin de se cultiver et d'assimiler l'état de l'art¹²⁶.

En premier lieu, Je n'avais pas une vision claire sur ce que je voulais faire. Je sais que dans un avenir proche, je dois m'engager dans l'enseignement. J'ai aussi réfléchi sur la faisabilité des sujets. Et, vu que j'étais très impliqué dans la mise sur pieds de deux associations¹²⁷ en octobre 2000 à Marrakech; des associations que j'avais présidées (2002/2003 ; 2004/2005), m'avait donné l'idée de réfléchir sur la place de l'homme dans ses rapports avec d'autres personnes au sein des organisations.

¹²⁶ BENTALEB C., « Motivation des cadres dans l'entreprise marocaine » FSJES-Marrakech, 2002, p. 210.

¹²⁷ Ces associations s'appellent ASEGUIM (Association des Stagiaires, Etudiants et Elèves guinéens à Marrakech) et CESAM (Confédération des Elèves, Etudiants et Stagiaires Africains Etrangers à Marrakech) et ont pour buts respectifs de raffermir les liens d'amitié, de fraternité et de solidarité entre tous les guinéens de Marrakech, et d'asseoir des liens privilégiés entre les futurs cadres africains dans la perspective d'une coopération apaisée.

Ensuite, avec les conseils et orientations de nos professeurs, une rencontre avait eu lieu à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech. A l'issue de cette rencontre, les professeurs nous ont exposé leurs domaines d'encadrement respectifs tout en nous exhortant : courage et assurance.

Après cette rencontre¹²⁸, j'avais décidé un peu plus tard de travailler sur la gestion des ressources humaines ; car d'abord j'ai un peu plus de connaissances dans ce domaine, et puis par intuition je pense qu'à moyen terme mon pays (la République de Guinée) aura besoin de personnes qui sont bien formées dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Mais, lorsque nous parlons de la gestion des ressources humaines, de multiples questions nous viennent à l'esprit. Aussi, la connaissance dans ce domaine étant très large, l'étape suivante avait été de limiter la recherche. La gestion des ressources humaines, mais quelles sont les variables que nous allons traiter ? De la motivation à l'implication organisationnelle, c'est la satisfaction des cadres au travail dans les entreprises marocaines qui avait été retenue. Après que le champ de notre recherche soit trouvé, il fallait aussi trouver les déterminants par rapports auxquels notre thème pourra être traité. Ainsi, nous avons choisi d'étudier la satisfaction des cadres au travail par rapport aux services offerts (cadre organisationnel, rémunération, formation, hiérarchie, promotion) par les acteurs de la Fonction Ressources Humaines.

A l'issue de ce travail, nous avons rédigé un questionnaire portant sur les questions de satisfaction à l'égard des services offerts par la fonction des ressources humaines comme outil de collecte des données.

Paragraphe 3 : la construction du questionnaire

Dans les recherches quantitatives, le mode de collecte de données le plus développé est le questionnaire. Ce dernier permet d'interroger

¹²⁸ A l'issue de cette rencontre, un délai d'un peu plus d'un mois nous avait été accordé pour déposer deux projets de mémoire.

directement les individus en définissant au préalable, par exemple par une approche qualitative, les modalités de réponses à travers des questions dites fermées, préformées ou d'intervalles d'échelles.

La rédaction du questionnaire est sans doute la phase la plus délicate dans la mise en œuvre d'une enquête empirique. Comme le disait **Jean-Jacques ROUSSEAU** (dans la nouvelle *Héloïse*) : « l'art d'interroger n'est pas si facile qu'on pense. C'est bien plus l'art des maîtres que les disciples ; il faut avoir déjà beaucoup appris de choses pour savoir demander ce qu'on ne sait pas »¹²⁹.

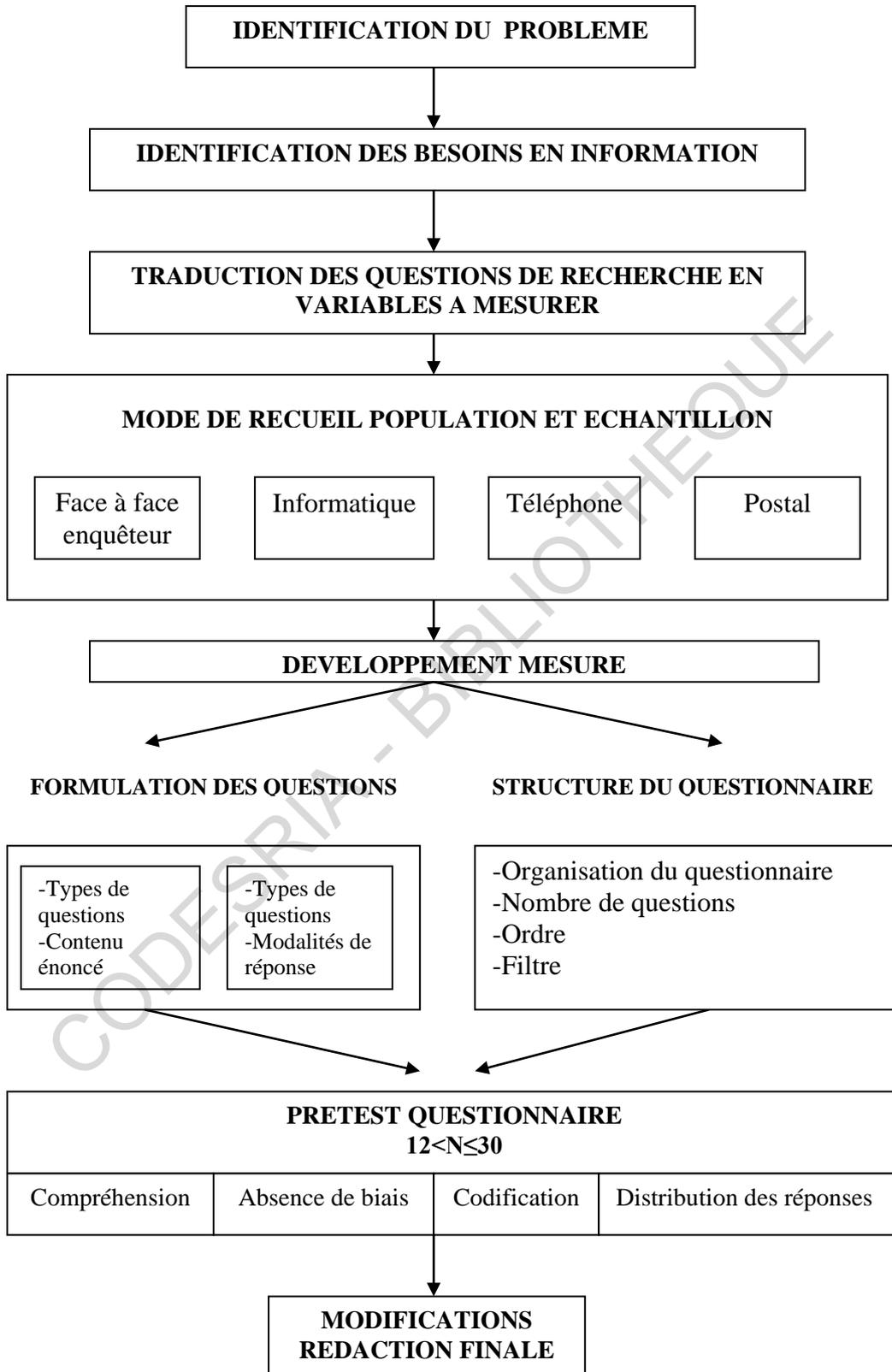
Bien que souvent négligées parce que ne pouvant être calculées par des formules statistiques, les erreurs provenant de la mauvaise compréhension des questions par le répondant, ou de l'influence que la formulation de la question peut avoir sur la réponse qui lui est donnée, sont très importantes¹³⁰. La démarche générale conduisant à la mise au point d'un questionnaire se fait d'une succession de quatre phases principales¹³¹ : **la définition des besoins d'information, la définition du type de questions à poser, le nombre et l'ordre des questions et la rédaction du projet de questionnaire.**

¹²⁹ Citation empruntée au séminaire de méthodologie de la recherche de Jean-François Boss, professeur à HEC, et citée dans MARKET. « Etudes et Recherches en marketing » Dunod, Paris, 2000, p. 243.

¹³⁰ Yves Evrard et coll. MARKET. « Etudes et Recherches en marketing » Dunod, Paris, 2000, p. 243.

¹³¹ Yves Evrard et coll. MARKET. « Etudes et Recherches en marketing » Dunod, Paris, 2000, p. 244.

Figure 16 : processus d'élaboration du questionnaire



Source : Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux et coll., « MARKET : Etudes et Recherches en Marketing » Dunod, Paris, 2000.

I. La structure du questionnaire

Deux séries de questionnaire avaient été formulées, l'une adressée aux responsables des ressources humaines des entreprises enquêtées, l'autre aux cadres de ces entreprises.

Pour la première série de questionnaire, adressée aux responsables des ressources humaines, elle est construite de façon à se renseigner sur les pratiques de la gestion des ressources humaines dans ces entreprises, la prise en compte de l'aspect humain dans la stratégie de l'entreprise ainsi que des informations sur la situation de l'entreprise. Cette série de questionnaire est structurée en plusieurs items (14).

Pour la deuxième série de questionnaire, adressée aux cadres ; elle est construite d'une part selon les modèles existants de questionnaire relatif à la satisfaction au travail (Minnesota satisfaction question) et d'autre part à partir de la revue de littérature. Elle est structurée en trois axes (Introduction, questionnaire relatif à la satisfaction du travail et la fiche signalétique) composés de seize (16) items et 136 sous-items.

Pour connaître les risques d'erreurs qui peuvent éventuellement se produire dans l'observation des liens entre des phénomènes explicatifs et des phénomènes à expliquer, il nous a été nécessaire de connaître les biais possibles. L'objectif était d'éliminer ces biais ou tout au moins de les réduire. Car plus ces biais seront limités, plus la validité interne de la recherche sera élevée¹³². Ces biais sont au nombre de huit selon la classification de **Campbell et Stanley** reprise par **Evrard et al.** (1993).

¹³² Jacques IGALENS et Patrice ROUSSEL, « Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines », Ed. ECONOMICA. 1998.

Tableau 8 : Etapes et biais d'une recherche utilisant le questionnaire.

	Etapes	Biais possibles
1	Définition de l'objet de l'enquête	Imprécision de la définition de l'objet par le promoteur
2	Définition de la population d'enquête	-Imprécision sur la définition de la population -Définition ne coïncidant pas avec l'objet de l'enquête (trop large, trop étroite, non caractéristique)
3	Pré-enquête	-Pré-enquête inexistante ou rapide -Pré-enquête portant sur des individus non significatifs du groupe ou sans rapport étroit avec la population, ni l'objet -Pré-enquête « orientée » par des a priori philosophiques ou personnels
4	Définitions des hypothèses retenues et donc des objectifs de l'enquête	-Absences d'hypothèses formulées -Filtrage des hypothèses pour ne retenir que les hypothèses conformes à des a priori personnels
5	Mise sur pied du projet de questionnaire	Mauvaise rédaction des questions (incompréhensibles, tendancieuses, suggestives, suscitant des défenses chez les sujets interrogés, multidimensionnelles, complexes, imprécises, etc.)
6	Pré-test	-Pré-test portant sur des individus non significatifs de la population de l'enquête -Questionnaire envoyé par la poste (seul un enquêteur peut, sur place, apprécier les défauts de chaque question posée, et cela en faisant attention aux réactions du sujet) -Questions maintenues à leur place malgré les preuves apportées qu'elles sont mal placées -Non-suppression des questions inutiles -Non-intégration des questions oubliées et se révélant utiles.
7	Détermination de l'échantillon	-Erreur sur la détermination de l'échantillon par erreur sur la définition des critères de cet échantillon ou sur la méthode de calcul -Insuffisance statistique de la taille de l'échantillon
8	Enquête proprement dite	-Déformations diverses dues à ce que l'enquêteur ne suit pas rigoureusement le plan prévu -Déformations diverses dues à la relation enquêteur-enquêté et à la manière de poser les questions -Imprévision des modalités de réexpédition si le questionnaire est envoyé par la poste
9	Rassemblement des résultats	-On ne tient pas compte du nombre de non-réponses (questionnaires non-renvoyés) -On ne calcule pas l'échantillonnage des réponses reçues par rapport aux réponses attendues
10	Dépouillement des résultats	Interprétations personnelles des réponses par celui qui dépouille
11	Analyse des résultats	-Analyse sommaire -Extrapolation abusive à la population entière
12	Rapport	-Pas de rédaction du rapport. Inexploitation ou exploitation insuffisante des résultats -Rapport tendancieux, minimisant les résultats contraires a priori, ne retenant que les résultats conformes -Pas mention de la méthode employée ni de ses justifications -Pas mention des résultats bruts obtenus en dehors de toute interprétation statistique.

Source : Jacques IGALENS et Patrice ROUSSEL, « Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines », Ed. ECONOMICA. 1998, p. 96

II. le contenu du questionnaire

Les questions doivent avant tout être pertinentes (c'est-à-dire répondre aux interrogations de l'utilisateur en vue de la prise de décision). Elles doivent donc permettre de recueillir les informations nécessaires pour répondre aux questions de recherches posées. La rédaction du questionnaire représente l'« instrumentation » des hypothèses. Il ne s'agit pas pour le chercheur de faire une simple liste des questions qu'il se pose, mais de transformer ces hypothèses en instruments de mesure applicables à l'échantillon des personnes interrogées. Les questions portent sur deux grandes catégories de phénomènes¹³³:

- *les phénomènes mentaux* (opinions, attitudes, intentions, ...); ces phénomènes sont non directement observables;

- *les comportements*; ces phénomènes sont théoriquement observables, mais il peut être plus pratique et plus économique de les mesurer par les déclarations¹³⁴.

Le principe qui a guidé l'élaboration de notre questionnaire d'enquête est celui de la triangulation des données. Il s'agit en somme de comparer les réponses faites par les directeurs des ressources humaines des différentes entreprises (subjectives) et la mesure objective portant sur la vérification des rapports d'activités ainsi que la soumission des questions types aux cadres. La comparaison de ces trois mesures avait été un gage de fiabilité des données recueillies.

La première série de questionnaire (14 questions) portant sur les services de la Fonction Ressources Humaines tels qu'ils sont offerts par ses acteurs est structurée de la façon suivante :

¹³³ Yves Evrard et coll. MARKET. « Etudes et Recherches en marketing » Dunod, Paris, 2000, p. 247.

¹³⁴ DEX S., « la fiabilité des données de souvenir : une revue de la littérature », Recherche et Applications en Marketing, vol. 9, n°2, 1994, 69-95.

1. Vous êtes le directeur des ressources humaines d'une entité prestigieuse. Pouvez-vous nous présenter brièvement ce qu'est la direction des ressources humaines, son organigramme et l'équipe qui l'anime ?

2. Combien se chiffre exactement l'effectif de la société ? Une fois que cette question avait été répondue ; une sous-question relative à l'effectif des cadres et celui de l'équipe en charge de la direction des ressources humaines avait été posée.

3. Avec un tel effectif, vous devez gérer chaque mois une masse d'informations considérable ; rien que l'établissement des bulletins de paye doit monopoliser plusieurs hommes. Vous êtes-vous équipés d'outils informatiques pour informatiser vos tâches répétitives ? Disposez-vous de logiciels spécifiques à la direction des ressources humaines ?

4. La société a-t-elle subi des restructurations ces derniers temps ?

5. Quelles sont les grandes orientations qui ont été tracées pour la gestion des ressources humaines ?

6. La formation participe au développement des compétences ; comment sont-ils identifiés les besoins en formation dans votre entreprise ? qui participe aux actions de formation ? quels sont les grands modules de formation qui ont déjà été abordés ?

7. Quels sont les impératifs auxquels la société doit répondre rapidement ? le recrutement fait-il partie de ces impératifs ?

8. Quelle est la fréquence du recrutement dans votre entreprise et comment la direction des ressources humaines intervient-elle pour l'insertion des nouveaux candidats ? quels conseils donneriez-vous aux nouveaux collaborateurs dans la société ?

9. Existents-ils des postes qui permettent d'évoluer plus que d'autres dans votre entreprise ?

10. Quels avantages sociaux la société peut-elle assurer aujourd'hui à son personnel ? et comment gère-t-elle ses rapports avec les partenaires sociaux ?

11. Vous venez de nous brosser un tableau assez large des actions entreprises à ce jour par votre direction. Pouvez-vous maintenant nous énoncer les grands points qui vont orienter la politique des ressources humaines pour les trois (3) prochaines années.

12. Qu'est-ce qui fait que les gens ont plaisir à travailler dans votre entreprise ?

13. Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez dans votre fonction du directeur des ressources humaines ?

14. Comment voyez-vous l'évolution de cette fonction dans votre entreprise et au Maroc ?

Quant à la deuxième série de questionnaire (26 items et 88 sous-items), portant sur la perception des cadres sur leur satisfaction au travail, les questions visent principalement à se renseigner sur la personne interrogée (fiche signalétique), sur leur degré de satisfaction par rapport aux services¹³⁵ (gestion de recrutement, du climat organisationnel, de la formation, de l'évaluation, de la promotion, de la communication interne, de la rémunération, des actions sociales) offerts par les acteurs de la fonction ressources humaines. Ce questionnaire est structuré de la façon suivante¹³⁶ (voir annexe 1, 2) : sexe, âge, type de contrat, l'organisation et la gestion administrative de l'entreprise, ancienneté, niveau d'intensité de l'effort fourni, satisfaction au travail, niveau de satisfaction au travail, conditions de travail, la cohésion sociale, choix à faire si le travail était à refaire, ce qui fait retenir le cadre dans l'entreprise, comportements du responsable des ressources humaines, direction et encadrement, relations humaines, encouragement à l'excellence, encouragement au travail d'équipe.

¹³⁵ Ces concepts sont développés dans la partie traitant l'analyse conceptuelle de la gestion des ressources humaines et la section relation à l'opérationnalisation de ces variables.

¹³⁶ La structure complète du questionnaire relative à la satisfaction des cadres au travail se trouve à l'annexe dans le tome II de ce mémoire.

Section 5 : Terrain d'investigation

Notre étude porte sur les grandes entreprises marocaines. Dans le contexte actuel de la globalisation et la nouvelle économie, les entreprises sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité. Pour cela, le recours aux ressources humaines impose la gestion des compétences et devient un impératif primordial.

Paragraphe 1 : Présentation du contexte de l'étude

Les grandes entreprises marocaines constituent notre champ d'investigation. Il est jugé pertinent pour diverses raisons qui s'attachent généralement au degré d'organisation de ces entreprises, ainsi que leur participation au développement de l'économie nationale dans son ensemble.

Depuis quelques années on assiste à la disparition de la notion de Chef du Personnel, et à l'émergence de la notion de Directeur des Ressources Humaines. Ce changement est dû au départ à la présence de grandes sociétés multinationales, mais affecte aujourd'hui les grandes entreprises marocaines. Il y a quelques années, peu d'entreprises auraient accepté de communiquer une quelconque information sur leur personnel et leur gestion des ressources humaines. Aujourd'hui les Cabinets ont relevé le défi d'aller chercher cette information en réalisant en mars 2002 une enquête auprès de 84 entreprises dont 50 multinationales et 34 entreprises marocaines.

Cette intéressante étude nous apprend que 90 % des entreprises ont leur siège à Casablanca; 40,5 % des entreprises ont un effectif de variant de 200 à 800 salariés ; 34,5 % des entreprises ont un effectif supérieur à 800 salariés. 25% des entreprises comptent un effectif de moins de 200 salariés.

Le cabinet Diorh a brossé dans cette étude tous les aspects de la gestion des ressources humaines et s'est intéressé à l'étude des domaines suivants: les missions de la fonction de directeur des ressources humaines, moyens techniques et informatiques pour automatiser les différents aspects et

tâches de la gestion des ressources humaines, la gestion du recrutement, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la gestion des évaluations, la gestion de la rémunération, la gestion de la formation continue, la communication interne des entreprises.

La perspective stratégique adoptée aujourd'hui par la fonction Ressources Humaines l'éloigne considérablement du temps où le responsable du personnel relevait les absences et établissait les bulletins de paye. Les entreprises ont compris ; la création de la valeur ne peut se réaliser sans la participation des directeurs des ressources humaines.

Les champs de la compétition se sont maintenant déplacés vers notre capacité à intégrer et assimiler de nouveaux savoirs. Ce changement permanent nécessite de nouveaux outils et comportements au nombre desquels l'on peut compter une plus grande réactivité et une attention permanente.

Paragraphe 2 : le cadre juridique: l'acquisition des ressources humaines.

Pendant longtemps, les rapports entre employeurs et salariés sont restés régis uniquement par des accords verbaux. Une sorte de «contrat moral» qui liait ainsi les deux parties et définissait les termes de leur relation de travail. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises maintiennent encore cette pratique. Cependant, l'arrivée sur le marché de l'emploi de nouvelles compétences, qui exigent d'emblée une définition plus précise du cadre juridique de leur travail, a changé la donne. Les rapports employeur-employé ont ainsi gagné en clarté, la meilleure relation étant celle définie «noir sur blanc».

L'article **723** du Dahir des Contrats et des Obligations (**DOC**), qui régleme le contrat de travail, dispose que **«le louage de services ou de travail est un contrat par lequel l'une des parties s'engage, moyennant un prix que l'autre partie s'oblige à lui payer, à fournir à cette dernière ses**

services personnels pour un certain temps ou à accomplir un fait déterminé». Toutefois, aucun formalisme n'est requis pour la conclusion du contrat de travail.

Pourtant, le déséquilibre qui caractérise le marché de l'emploi, où la demande est supérieure à l'offre, fait que les nouvelles recrues ne négocient pas suffisamment leur contrat. Les employeurs se contentent souvent de contrats ne reprenant que les clauses classiques relatives à la fonction et à la rémunération dans la majorité des cas.

De façon générale, **la réglementation du contrat de travail insiste sur** le respect des principes fondamentaux de la conclusion d'un contrat en général, à savoir **la capacité des deux parties à conclure, la rémunération, la durée, la période d'essai et le lieu de travail**.

Ceci dit, l'entreprise peut et a intérêt à avoir des **contrats sur mesure** avec des clauses variables. En effet, un contrat conclu avec un cadre n'est pas le même que celui conclu avec un simple employé. En effet, des clauses particulières en fonction de l'objectif à atteindre, par exemple, doivent figurer sur le contrat.

Le contrat de travail, sous ses différentes formes, définit précisément les tâches à accomplir, ce qui donne au candidat et à l'employeur **une base de discussion sur leur future collaboration**.

Toutefois, un contrat ne saurait être figé mais **évolutif**. Ainsi, avec l'accord du salarié, il convient d'adapter le contrat aux changements pouvant survenir pendant la période de validité de celui-ci ; beaucoup de litiges peuvent être évités de la sorte.

Dans ce sens, les cabinets de recrutement ont un rôle de « facilitateur » pour certaines clauses, notamment celles afférentes à la concurrence, la période d'essai ou encore les avantages à octroyer.

Section 6 : la réalisation de la recherche.

Le respect des objectifs méthodologiques de notre recherche a constitué notre préoccupation majeure, il s'agit de mener une étude empirique en respectant les choix méthodologiques cités auparavant. Dans cette section, nous présenterons le déroulement général de l'enquête et indiquerons les caractéristiques de la population d'étude.

Paragraphe 1 : Le déroulement de l'enquête

La collecte des données est un élément crucial du processus méthodologique, elle nous permet de rassembler le matériel empirique sur lequel va fonder notre recherche. Pour constituer cette base empirique, le recours à une enquête sur le terrain en complément des données déjà existantes, présente un réel avantage. Pour parvenir à cette fin, les étapes suivantes ont caractérisé le déroulement de notre enquête.

Etape 1: L'échantillonnage

L'échantillonnage des entreprises ciblées et des répondants a été effectué sur la base de certains critères de choix que nous avons tenté de respecter autant que possible compte tenu des difficultés d'introduction rencontrées dans les démarches de terrain.

Au départ, seize (16) échantillons d'entreprises ont été sélectionnés : un premier échantillon est constitué principalement par de grandes entreprises (au travers de leurs directeurs des ressources humaines) marocaines et un deuxième échantillon est représenté par les cadres de ces entreprises dans l'objectif de croiser les perspectives de chaque partie de la relation.

Cependant, il ne nous a pas été possible de rencontrer certains directeurs des ressources humaines malgré leurs accords préalables. Au total, huit entreprises nous ont donné leurs accords. Trois d'entre elles nous ont accordé l'entretien sans l'autorisation de soumission du questionnaire aux cadres et les cinq autres, le privilège de faire les deux études (entretien et

administration de questionnaire). Nous nous sommes donc limités aux résultats issus de ces huit entreprises en faisant le couplage des deux démarches (qualitatives et quantitatives).

La population retenue est constituée des entreprises marocaines évoluant dans les secteurs de la télécommunication, de grande distribution, de l'énergie, de banques, de l'assurance ainsi que de construction et équipement.

Etape 2 : Les répondants.

Après consultation de mon directeur de mémoire et certains experts, il se révèle que les meilleurs interlocuteurs pour notre enquête sont des cadres pour des raisons à la fois communicative d'une part, et, parce qu'ils connaissent et garantissent les missions de l'organisation d'autre part. Nous avons alors contacté des responsables des ressources humaines de ces différentes entreprises dans un premier temps pour déposer les demandes de collaboration et dans un deuxième temps par des entretiens afin de leur expliquer le but et la démarche de notre étude.

Etape 3 : Questionnaires reçus et réponses exploitables

Le modèle de recueil des données consiste à procéder par enquête par questionnaire administré dans un premier temps puis dans un deuxième temps en combinant par la relance téléphonique. Plusieurs auteurs préconisent des recommandations pertinentes afin d'accroître les taux de retour (Royer et Zarlowski, 2003). Nous nous sommes appuyés sur certaines de ces recommandations pour aboutir au questionnaire final et pour son administration.

Ainsi, un premier questionnaire issu de la littérature et de quelques entretiens exploratoires a été élaboré puis pré-testé en face à face par une douzaine d'acteurs divers. Un second questionnaire a été ensuite élaboré suite à quelques corrections et modifications suggérées à l'issue de pré-test. Ce nouveau questionnaire comprend les parties suivantes :

Partie1 : Satisfaction des cadres par rapport aux services offerts par la direction des ressources humaines.

Partie2 : Attachement des cadres à l'entreprise par rapport aux services offerts par la direction des ressources humaines.

Partie3 : Influence du comportement du Responsable des ressources humaines sur la satisfaction des cadres au travail.

Partie4 : Attentes des cadres au travail par rapport aux services offerts par la direction des ressources humaines.

Nous avons ensuite essayé de contrôler les effets liés à l'interaction entre les questions, en l'occurrence :

- **L'effet de Halo:** en divisant le questionnaire en dix parties différentes afin de maintenir l'attention du répondant. L'orientation des échelles n'a pas été alternée pour éviter toute confusion de la part du répondant.
- **L'effet de contamination:** en évitant de placer les unes après les autres des questions pouvant avoir une influence réciproque.
- **L'effet de recoupement:** en posant parfois la même question sous une forme différente à différents stades du questionnaire afin d'appréhender la sensibilité du répondant à l'information.

Le questionnaire final a une durée de passation maximale de vingt (20) minutes en auto-administration. Les questions posées sont fermées. L'échelle utilisée est une échelle de Likert à cinq points symétriques allant de « très insatisfait » à « très satisfait ». Ce format de questions assure une meilleure compréhension de la part des répondants. Il est l'un des formats les plus utilisés pour la mesure des attitudes (Evrard et al. 1997, 2000).

A la fin de l'étape du pré-test, nous constatons que l'introduction du questionnaire ne pose pas de problème. Cependant, des modifications ont été apportées concernant la forme de certaines questions qui étaient mal formulées au sens des répondants du pré-test.

Après avoir effectué ces corrections, nous nous sommes rendus à Casablanca¹³⁷ en Juin 2006. Les mois de Juillet et d'Août avait été consacrés pour l'entretien avec les Directeurs des Ressources Humaines et l'administration des questionnaires aux cadres. Ces deux mois étant les mois de congé, l'administration et l'entretien se faisaient de façon alternée ; c'est-à-dire que les enquêtes se faisaient à tour de rôle¹³⁸. Au total, 200 questionnaires avaient été administrés. 112 questionnaires ont été recueillis pour 88 exploitables. Le taux de réponse global exploitable est de 0,44%.

Paragraphe 2 : caractéristiques de la population d'étude.

Deux populations constituent l'objet de notre recherche : la première concerne huit grandes entreprises marocaines évoluant dans les secteurs de la télécommunication, de la construction et équipement, de l'énergie, du service de renseignement et de la grande distribution ; la deuxième population est constituée des cadres-salariés de ces entreprises.

I. Présentation de la caractéristique des entreprises.

Les tableaux suivants, présentent les caractéristiques des entreprises participant à notre enquête selon cinq volets : secteur d'activité, l'effectif total (taille), l'effectif des cadres, le chiffre d'affaire et les représentations (réseaux).

¹³⁷ Casablanca est la ville économique du Royaume du Maroc. Elle est notre terrain d'investigation car les sièges de la majorité des grandes entreprises marocaines s'y trouvent.

¹³⁸ Les rendez-vous avaient été pris selon les départs et les retours des cadres et des directeurs des ressources humaines. L'administration et l'entretien se faisaient dans le même ordre.

Tableau 9 : Répartition des entreprises par secteur d'activité.

Secteur d'activité	Fréquence	%	% Cumulé
Telecommunications	1	12,5	12,5
Grande distribution	1	12,5	25,0
Services de renseignement	1	12,5	37,5
Energie	1	12,5	50,0
Construction et Equipements	1	12,5	62,5
Banque	1	12,5	75,0
Assurance	1	12,5	87,5
Immobilier et Hotelier	1	12,5	100,0
Total	8	100,0	

Selon ce tableau, nous remarquons la représentation unique d'entreprise par secteur, ce qui donne l'équiprobabilité des fréquences.

Tableau 10 : Répartition des entreprises par effectif total (taille)

Effectif total	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 1000 salariés	2	25,0	25,0
Entre 1001 et 2000 salariés	1	12,5	37,5
Entre 2001 et 5000 salariés	1	12,5	50,0
Plus de 5000 salariés	4	50,0	100,0
Total	8	100,0	

Les entreprises qui ont participé à notre enquête sont des grandes entreprises. Les 50% de ces entreprises ont plus de 5000 salariés.

Tableau 11: Répartition des entreprises par «effectif des cadres»

Effectif en cadre	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 100 cadres	2	25,0	25,0
Entre 101 et 500 cadres	3	37,5	62,5
Entre 1001 et 2000 cadres	1	12,5	75,0
Plus de 2000 cadres	2	25,0	100,0
Total	8	100,0	

Il ressort du tableau ci-dessus que 37,5% des entreprises présentes dans notre étude ont un effectif des cadres compris entre 101 et 500 cadres tandis que 25% détiennent un effectif de cadres supérieur à 2000.

Tableau 12 : Répartition des entreprises par « chiffre d'affaires »

Chiffre d'affaires (DHS)	Fréquence	%	% Cumulé
Entre 101 et 500 millions de dirhams	1	12,5	12,5
Plus de 1 milliard de dirhams	7	87,5	100,0
Total	8	100,0	

S'agissant du tableau relatif à notre premier échantillon par rapport au chiffre d'affaire, il ressort que 87,5% ont un chiffre d'affaire supérieur à un milliard de dirhams.

Tableau 13 : Répartition des entreprises par représentations (réseaux)

Nombre de point de représentation	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 100 représentations	3	37,5	37,5
Entre 101 et 300 représentations	4	50,0	87,5
Plus de 500 représentations	1	12,5	100,0
Total	8	100,0	

La répartition de notre premier échantillon par rapport au nombre de représentations, révèle que 50% ont des représentations comprises entre 101 et 500 ; 37,5% ont moins de 100 représentations et 12,5% détiennent plus de 500 représentations.

II. Présentation de la caractéristique des cadres de la population totale.

Dans ce sous-paragraphe, nous présenterons les caractéristiques essentielles des cadres-salariés, il s'agit principalement de : Sexe, l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise.

Tableau 14 : Répartition des cadres par « sexe »

Sexe	Fréquence	%	% Cumulé
Féminin	27	30,7	30,7
Masculin	61	69,3	100,0
Total	88	100,0	

Les femmes représentent 30,7% de notre deuxième échantillon, ce qui représente une participation féminine non négligeable dans cette étude.

Tableau 15 : Répartition des cadres par « âge »

Age	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 30 ans	40	45,5	45,5
Entre 31 et 40 ans	36	40,9	86,4
Entre 41 et 50 ans	10	11,4	97,7
Plus de 50 ans	2	2,3	100,0
Total	88	100,0	

45,5% des cadres présentes dans notre étude ont moins de trente ans tandis que les plus de cinquante ans ne représentent que 2,3%. On assiste à la présence massive des jeunes cadres dans les grandes entreprises marocaines et l'absence remarquée des plus de cinquante ans. Cela peut s'expliquer par la jeunesse de la population marocaine et l'utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les entreprises.

Tableau 16 : Répartition des cadres par « ancienneté dans l'entreprise »

Ancienneté	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 2 ans	21	23,9	23,9
[2 à 5[29	33,0	56,8
[5 à 10[24	27,3	84,1
[10 à 15[2	2,3	86,4
[15 à 20[3	3,4	89,8
Plus de 20 ans	9	10,2	100,0
Total	88	100,0	

Nous remarquons que 84,1% des cadres de notre échantillon ont moins de dix ans d'ancienneté dans leur travail, ce qui vient confirmer la présence massive des jeunes dans les entreprises marocaines ou du moins les entreprises présentes dans notre enquête.

III. Présentation de la caractéristique des cadres par secteur d'activités :

Nous décrivons successivement les caractéristiques des cadres-salariés des différentes entreprises¹³⁹ présentes dans notre enquête selon le sexe, l'âge et l'ancienneté dans le travail.

¹³⁹ Ces entreprises sont au nombre de huit, mais seulement cinq (5) parmi elles nous ont donné l'autorisation d'administrer notre questionnaire à leur cadre.

A. secteur de l'énergie.

Tableau 17 : Répartition des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur de l'énergie par « sexe ».

Sexe	Fréquence	%	% Cumulé
Féminin	8	33,3	33,3
Masculin	16	66,7	100,0
Total	24	100,0	

La présence féminine des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur énergétique est de 33,3%. Cela s'explique par l'absence des femmes sur le terrain d'intervention dans ce secteur.

Tableau 18: Répartition des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur de l'énergie selon l' « âge »

Age	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 30 ans	9	37,5	37,5
Entre 31 et 40 ans	10	41,7	79,2
Entre 41 et 50 ans	4	16,7	95,8
Plus de 50 ans	1	4,2	100,0
Total	24	100,0	

79,2% des cadres de cette entreprise ont un âge inférieur ou égal à 40ans, 16,7% ont une fourchette d'âge comprise entre 40 à 50ans pour 1% de plus de 50ans ; ce qui réitère le caractère jeunesse de notre population d'étude.

Tableau 19 : Répartition des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur de l'énergie par « ancienneté dans l'entreprise »

Ancienneté dans l'entreprise	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 2 ans	4	16,7	16,7
[2 à 5[7	29,2	45,8
[5 à 10[6	25,0	70,8
[10 à 15[2	8,3	79,2
[15 à 20[1	4,2	83,3
Plus de 20 ans	4	16,7	100,0
Total	24	100,0	

45,8% des cadres dans le secteur de l'énergie ont une ancienneté inférieure ou égale à 5ans, 70,8% sont ont une ancienneté inférieure ou égale à 10ans.

B. Secteur des télécommunications.

Tableau 20 : Répartition des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur des télécommunications par « sexe ».

Sexe	Fréquence	%	% Cumulé
Féminin	6	31,6	31,6
Masculin	13	68,4	100,0
Total	19	100,0	

31,6% des cadres évoluant dans le secteur des télécommunications sont de sexe féminin.

Tableau 21: Répartition des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur des télécommunications par « âge ».

Age	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 30 ans	8	42,1	42,1
Entre 31 et 40 ans	9	47,4	89,5
Entre 41 et 50 ans	2	10,5	100,0
Total	19	100,0	

89,5% des cadres du secteur des télécommunications ont une fourchette d'âge inférieure ou égale à 40ans.

Tableau 22 : Répartition des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur des télécommunications par « Ancienneté dans l'entreprise ».

Ancienneté dans l'entreprise	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 2 ans	4	21,1	21,1
[2 à 5[6	31,6	52,6
[5 à 10[7	36,8	89,5
[15 à 20[1	5,3	94,7
plus de 20 ans	1	5,3	100,0
Total	19	100,0	

La majorité, soit 36,8% des cadres évoluant dans le secteur des télécommunications ont une ancienneté comprise entre 5 et 10ans.

C. Secteur de la grande distribution.

Tableau 23 : Répartition des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur de la grande distribution par « sexe »

Sexe	Fréquence	%	% Cumulé
Féminin	7	46,7	46,7
Masculin	8	53,3	100,0
Total	15	100,0	

Nous remarquons une présence féminine de 46,7% ressortant de ce tableau. Cela s'explique par le caractère féminin du secteur de la grande distribution.

Tableau 24 : Répartition des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur de la grande distribution par « âge »

Age	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 30 ans	10	66,7	66,7
Entre 31 et 40 ans	4	26,7	93,3
Plus de 50 ans	1	6,7	100,0
Total	15	100,0	

L'environnement de la grande distribution s'est distingué des autres secteurs par la jeunesse de ses cadres-salariés avec 66,7% de moins de 30 ans.

Tableau 25 : Répartition des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur de la grande distribution par « Ancienneté dans l'entreprise »

Ancienneté	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 2 ans	6	40,0	40,0
[2 à 5[7	46,7	86,7
[5 à 10[1	6,7	93,3
plus de 20 ans	1	6,7	100,0
Total	15	100,0	

Nous pouvons constater au travers de la lecture de ce tableau, la faible ancienneté au poste dans cette entreprise. Cela s'explique par le départ massif des cadres dans ce secteur, jugeant l'environnement frustrant.

D. Secteur de construction et de l'équipement.

Tableau 26 : Répartition des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur de la construction et de l'équipement par « sexe »

Sexe	Fréquence	%	% Cumulé
Féminin	3	17,6	17,6
Masculin	14	82,4	100,0
Total	17	100,0	

Le faible pourcentage (17,6%) de la représentation féminine dans ce secteur s'explique par le caractère masculin de la construction et de l'équipement.

Tableau 27 : Répartition des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur de la construction et de l'équipement par « âge »

Age	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 30 ans	8	47,1	47,1
Entre 31 et 40 ans	5	29,4	76,5
Entre 41 et 50 ans	4	23,5	100,0
Total	17	100,0	

Nous remarquons une présence importante des cadres ayant un âge compris entre 40 et 50 ans. Cela s'explique par le fait que les cadres de ce secteur n'ont pas une large marge de manœuvre de reconversion.

Tableau 28 : Répartition des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur de la construction et de l'équipement par « Ancienneté dans l'entreprise »

Ancienneté dans l'entreprise	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 2 ans	3	17,6	17,6
[2 à 5[5	29,4	47,1
[5 à 10[5	29,4	76,5
[15 à 20[1	5,9	82,4
plus de 20 ans	3	17,6	100,0
Total	17	100,0	

Les 17,6% de plus de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise confirment ce résultat. Ce secteur évolue dans la même lignée que le secteur de l'énergie avec 16,7% des cadres de plus de 20 ans de carrière.

E. Service de renseignement.

Tableau 29 : Répartition des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur du service de renseignement par « sexe »

Sexe	Fréquence	%	% Cumulé
Féminin	3	23,1	23,1
Masculin	10	76,9	100,0
Total	13	100,0	

La faible représentation féminine (23,1%) dans ce secteur s'explique par le fait du travail de nuit dans cette société. Ces horaires irréguliers sont mal perçus par la culture marocaine pour une femme.

Tableau 30 : Répartition des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur du service de renseignement par « âge »

Age	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 30 ans	5	38,5	38,5
Entre 31 et 40 ans	8	61,5	100,0
Total	13	100,0	

Nous remarquons l'absence des cadres de plus de cinquante ans. Cette absence peut s'expliquer par le caractère atypique des horaires de travail dans ce secteur. Horaires, qui, ne peuvent pas arranger la vie d'un père de famille. Ainsi, 100% des cadres travaillant dans ce secteur ont un âge inférieur ou égal à 40 ans ou plutôt des cadres qui ont participé à notre enquête.

Tableau 31 : Population des cadres de l'entreprise évoluant dans le secteur du service de renseignement par « Ancienneté dans l'entreprise »

Ancienneté dans l'entreprise	Fréquence	%	% Cumulé
Moins de 2 ans	4	30,8	30,8
[2 à 5[4	30,8	61,5
[5 à 10[5	38,5	100,0
Total	13	100,0	

Nous remarquons l'absence d'ancienneté des cadres au delà de dix ans. Cela peut s'expliquer par l'interminable pression qui pèse sur ces cadres dans l'élaboration de leur travail.

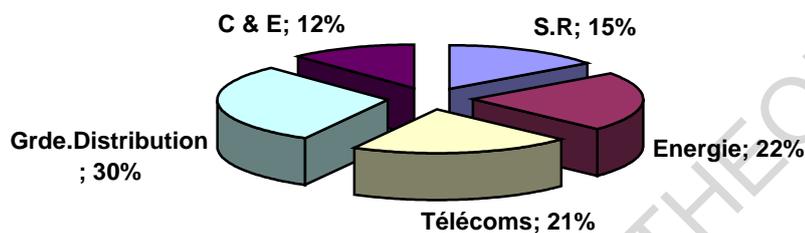
Paragraphe 3 : Analyse comparative entre secteurs d'activités

Après avoir présenté les caractéristiques essentielles de nos échantillon, nous allons à présent faire une analyse comparative entre les entreprises sur leurs pratiques de satisfaction telles quelles sont perçues par les cadres présents à notre étude. Il s'agit de mesurer la qualité de services offerts par chaque entreprise. Cette mesure permettra de réaliser une typologie d'entreprises allant d'entreprises ayant des pratiques de satisfaction peu élaborées aux entreprises avec des pratiques de satisfaction très élaborées. Pour ne pas se lancer dans une analyse comparative sans fin (vue la complexité de notre thème de recherche et les multiples variables qui le

composent), nous nous sommes limités à une analyse sur le niveau de satisfaction des cadres dans ces entreprises.

I. Analyse comparative de la représentation féminine par secteur d'activité.

Distribution de la représentation féminine par secteur d'activité

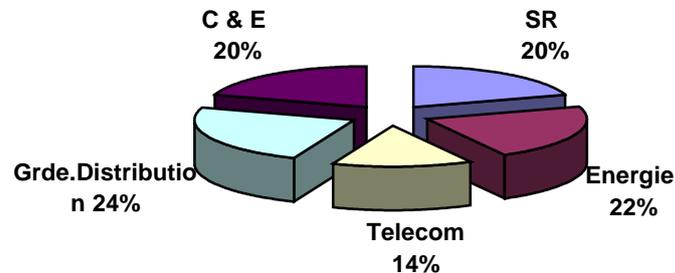


Nous remarquons une participation féminine de 30% pour le secteur de la grande distribution, 22% pour le secteur de l'énergie, 21% pour le secteur des télécommunications, 15% pour le service de renseignement et 12% pour le secteur de construction et équipement.

II. Analyse comparative de la satisfaction des cadres au travail par secteur d'activité.

Sur le plan de la satisfaction des cadres au travail, les résultats de l'analyse sont repartis de la façon suivante :

Satisfaction des cadres par secteur d'activité



Selon cette analyse, il ressort que 24% des cadres satisfaits sont dans la grande distribution, 22% dans le secteur de l'énergie. Les secteurs de service de renseignement et de la construction sont représentés par 20% par secteur tandis que le secteur des télécommunications est représenté par 12% des cadres. Les données de cette analyse nous permettent de faire une classification des entreprises par pratique de satisfaction au travail allant des pratiques très élaborées aux pratiques peu élaborées.

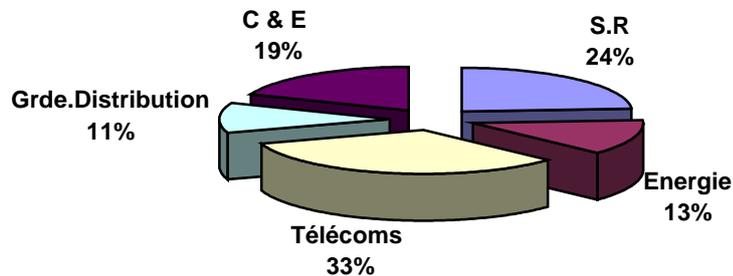
1. Grande distribution (24%) ;
2. Energie (22%) ;
3. Service de renseignement (20%), construction et équipement (20%) ;
4. Télécommunications (12%)

Le secteur de la grande distribution est le secteur qui a une pratique plus élaborée de la satisfaction des cadres au travail suivi du secteur de l'énergie.

III. Analyse comparative de l'insatisfaction des cadres au travail par secteur d'activité.

La répartition des cadres selon cette analyse se présente comme suit :

Insatisfaction des cadres par secteur d'activité



A l'issu de cette analyse, nous remarquons que 33% des cadres insatisfaits au travail sont dans le secteur des télécommunications, 24% des insatisfaits sont dans le secteur du service de renseignement, 19% sont dans le secteur de la construction et équipement, 13% dans le secteur de l'énergie et 11% dans le secteur de la grande distribution.

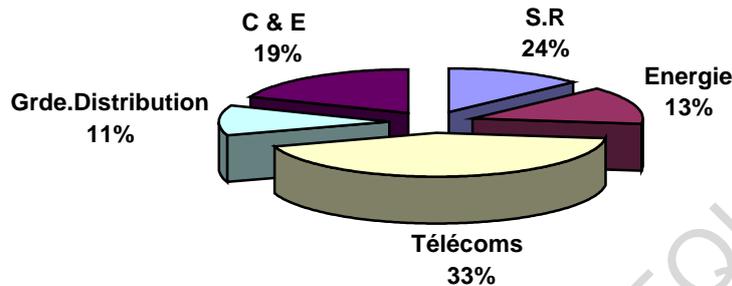
La classification des entreprises présentes dans cette étude selon les pratiques peu élaborées de la satisfaction des cadres au travail aux pratiques très élaborées est la suivante :

1. Télécommunications (33%) ;
2. Service de renseignement (24%) ;
3. Construction et équipement (19%) ;
4. Energie (13%)
5. Grande distribution (11%)

Selon cette analyse, il ressort que le secteur de la grande distribution occupe la première place dans la bonne pratique de la satisfaction des cadres au travail suivi du secteur de l'énergie, construction et équipement, service de renseignement et enfin le secteur des télécommunications. Cette analyse confirme les résultats du premier classement.

IV. Analyse comparative des cadres sans opinion par secteur d'activité.

Entre satisfaction et insatisfaction des cadres par secteur d'activité



Cette analyse nous révèle que 43% des cadres se trouvant entre satisfaction et insatisfaction au travail se trouvent dans le secteur des télécommunications ; 19% sont dans la construction et équipement, 14% dans le secteur de l'énergie, 13% dans le service de renseignement et 11% pour la grande distribution.

La classification hiérarchique de cette analyse peut se présenter comme suit :

- 43% des cadres du secteur des télécommunications sont sans opinion sur leur niveau de satisfaction. Ou plutôt ne se sont pas prononcés sur leur état de satisfaction au travail.
- 19% pour la construction et équipement.
- 14% dans le secteur de l'énergie
- 13% pour le service de renseignement.
- 11% pour la grande distribution.

Ce résultat révèle que 89% des cadres dans le secteur de la grande distribution se sont prononcés à ce sujet contre 87% pour le service de renseignement, 86% dans le secteur de l'énergie, 81% dans la construction et

équipement et 57% dans le secteur des télécommunications. Cette grande participation des cadres à se prononcer sur leur satisfaction et/ou sur leur insatisfaction, montre l'intérêt qu'ils portent sur leurs conditions de travail. Le fort taux de participation des cadres du secteur de la grande distribution confirme la bonne pratique de la gestion des ressources humaines au sein de cette entreprise, basée activement sur la communication.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Conclusion du Chapitre

Dans le cadre de ce chapitre, relatif à la méthodologie de la recherche et au dispositif d'enquête, nous avons positionné notre démarche de recherche dans une perspective de « positiviste aménagé » (Miles et Huberman, 2003), empruntant la voie du « pluralisme des techniques de recherche » (Martinet, 1990). Nous avons ensuite exposé la méthode de collecte des données et d'administration de questionnaire auprès d'un échantillon de grandes entreprises marocaines. Il convient maintenant de présenter les différentes étapes d'exploitation de ces données quantitatives pour le test du cadre conceptuel proposé.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

Chapitre 5 : Interprétations des résultats

Le traitement et l'interprétation des données dans une recherche quantitative consiste à déterminer si les items utilisés pour mesurer le phénomène étudié à travers des mesures statistiques en est une représentation significative.

Section 1 : Analyse des données :

Une fois les questionnaires vérifiés et les problèmes décelés, le logiciel **SPSS 10.0** a été utilisé pour effectuer les traitements informatiques, il consiste à attribuer aux variables des étiquettes et des codes. Ce logiciel constitue un système de traitement de données permettant, à partir d'un fichier SPSS ou à partir d'autres types de Fichiers (Excel, dbase, FoxPro, MS Access...) de générer divers tableaux, graphiques et diagrammes ou encore d'effectuer divers traitements statistiques comme le dépouillement de données, le calcul de diverses mesures de tendance centrale et de dispersion, la construction de tableaux croisés, l'exécution de divers tests statistiques paramétriques et non-paramétriques, l'élaboration d'études de régression, de corrélation et d'analyse de variance, l'analyse de séries chronologiques et de divers modèles prévisionnels, le tracé de cartes de contrôle pour la maîtrise statistique des procédés¹⁴⁰, ...

L'analyse des données est réalisée en deux étapes :

Etape 1: L'analyse Unidimensionnelle

Considérée comme la plus fréquente, elle permet de résumer les paramètres de position appelés aussi valeurs de tendance centrale (Moyenne, Médiane, Mode...) ainsi que les paramètres de dispersion (Variance et écart-type, les quartiles, les déciles ...)

¹⁴⁰ Fernando Q., Gérald B. « Traitement de données avec SPSS pour Windows » Ed. SMG, 1999, 2000.

La moyenne est obtenue par la somme de toutes les observations sur le nombre de ces variations (Idriss El ABBASSI. & Adil El MARHOUM, 1999).

La médiane d'une variable statistique est une valeur pour laquelle, la moitié des observations lui sont inférieure ou égales et la moitié supérieure ou égales. Elle partage le nombre total d'observations en deux parties égales (Idriss El ABBASSI. & Adil El MARHOUM, 1999).

Le mode est l'observation que l'on rencontre le plus fréquemment. Le mode peut ne pas exister, et s'il existe, il peut ne pas être unique (Idriss El ABBASSI. & Adil El MARHOUM, 1999).

La variance est égale à la moyenne arithmétique des carrés des écarts des observations par rapport à la moyenne. Sa racine carrée s'appelle l'écart type. L'écart type donne une mesure de la moyenne ; plus il est petit, plus les individus ont à peu près des réponses très proches de la moyenne. Si l'écart type est très grand, la moyenne n'exprime pas vraiment une tendance importante dans les réponses puisque ces dernières sont réparties de manière presque égale aux différents niveaux de l'échelle utilisée. L'analyse unidimensionnelle a permis de faire une première description de notre échantillon.

Ainsi, compte tenu du grand nombre de variables utilisées, nous nous limiterons à l'interprétation des résultats qui nous paraissent les plus importantes

Etape 2 : L'analyse Bidimensionnelle

La deuxième étape de notre analyse concerne l'analyse bidimensionnelle. Il s'agit d'interprétations sur la valeur des corrélations selon les types de variables utilisées.

Tableau 32 : Les moyens de test des relations entre deux variables selon leurs types.

Variable explicative \ Variable à expliquer	Valeur métrique	Valeur non métrique
Variable métrique	Régression et corrélation simple	Khi-deux
Variable non métrique	Test de comparaison de moyenne	Khi-deux

Source : YANNIS H. « l'art de l'enquête » Ed. EYROLLES. 1989.

Un indice de l'écart, le **test de Khi-deux de Pearson** permet de comparer les résultats observés de deux variables qualitatives (transformées en variables quantitatives) et quantitatives contrairement à ceux que l'on obtiendrait si les variables étaient totalement indépendantes.

Cette corrélation donne une idée de la liaison statistique entre variables, mais elle n'est pas pour autant un indicateur définitif de leur lien causal qui restera quant à lui postulé à un niveau conceptuel.

Comme l'analyse unidimensionnelle, nous ne présenterons que l'interprétation des principaux tableaux-croisés.

Section 2 : Interprétations des résultats de l'analyse unidimensionnelle

Les résultats de l'analyse unidimensionnelle concernent à la fois les variables de la pratique de la gestion des ressources humaines et les variables de la perception des cadres-salariés des entreprises marocaines par rapport à leur satisfaction au travail à l'égard des services offerts par les acteurs de la Direction des Ressources Humaines.

Les cadres-salariés.

Après une présentation des caractéristiques de notre échantillon dans le chapitre précédent, l'interprétation des principaux résultats de l'enquête portée sur les cadres-salariés des différentes entreprises sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 33 : L'organisation et la gestion administrative de l'entreprise vous concernent-elles ?

Implication des cadres-salariés	Fréquence	%	% Cumulé
Oui	52	59,1	59,1
Non	28	31,8	90,9
Sans opinion	8	9,1	100,0
Total	88	100,0	

La lecture de ce tableau relatif à l'implication des cadres-salariés dans le processus de l'organisation et de la gestion administrative de leurs entreprises respectives révèle que 59, 1% des cadres de notre échantillon se déclarent concernés par l'organisation et la gestion administrative de leurs entreprises.

Tableau 34 : Si les choses ne se déroulent pas comme prévu, êtes-vous informé de la situation par la direction des ressources humaines ?

Information des cadres-salariés	Fréquence	%	% Cumulé
Oui	56	63,6	63,6
Non	32	36,4	100,0
Total	88	100,0	

S'agissant de leur information sur la situation par la direction des ressources humaines si les choses ne se déroulaient pas comme prévu, 63,6% des cadres se déclarent ne pas être informés (tableau ci-dessus). Quant à l'information des cadres de la situation si les choses se déroulaient comme prévu, 70,5% d'entre eux ont répondu favorablement comme le montre le tableau ci-dessous. Cela peut s'expliquer par le fait que les cadres-salariés ne sont informés par la direction des ressources humaines que de façon très sélective.

Tableau 35 : Si les choses se déroulent comme prévu, êtes-vous informé de la situation par la direction des ressources humaines ?

Information des cadres-salariés	Fréquence	%	% Cumulé
Oui	62	70,5	70,5
Non	24	27,3	97,7
Sans opinion	2	2,3	100,0
Total	88	100,0	

Tableau 36 : Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a :

Intensité de l'effort des cadres-salariés au travail	Fréquence	%	% Cumulé
Beaucoup diminué	5	5,7	5,7
Un peu diminué	1	1,1	6,8
N'a pas change	28	31,8	38,6
Un peu augmenté	17	19,3	58,0
Beaucoup augmenté	37	42,0	100,0
Total	88	100,0	

Concernant la réflexion des cadres-salariés sur les changements qu'ils ont connus dans leurs carrières, 42% des leurs ont eu le sentiment que le niveau d'intensité de leurs efforts a beaucoup augmenté, contrairement aux 31,8 et 5,1% des cadres qui ont respectivement déclarés que le niveau d'intensité de leurs efforts n'a pas changé et a beaucoup diminué.

Tableau 37 : Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la formation?

Niveau de satisfaction des cadres-salariés à l'égard de la formation	Fréquence	%	% Cumulé
Très Insatisfait	6	6,8	6,8
Insatisfait	13	14,8	21,6
Entre Satisfaction et Insatisfaction	32	36,4	58,0
Satisfaction	28	31,8	89,8
Très Satisfait	9	10,2	100,0
Total	88	100,0	

La lecture du tableau sur le niveau de satisfaction des cadres-salariés par rapport à la formation, 36,4% des cadres de notre échantillon se déclarent entre satisfaction et insatisfaction tandis que 31,8% se déclarent satisfaits contre 14,8 ; 10,2 ; et 6,8 respectivement Insatisfaits, Très satisfaits et Très insatisfaits.

Tableau 38 : Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?

Niveau de satisfaction des cadres à l'égard du cadre organisationnel	Fréquence	%	% Cumulé
Très insatisfait	2	2,3	2,3
Insatisfait	14	15,9	18,2
Entre Satisfaction et Insatisfaction	22	25,0	43,2
Satisfaction	48	54,5	97,7
Très satisfait	2	2,3	100,0
Total	88	100,0	

La perception du cadre organisationnel sur le niveau de satisfaction des cadres au travail révèle que 54,5% des cadres de notre échantillon se déclarent satisfaits contre 25% entre satisfaction et insatisfaction et 15,9% d'insatisfaits. Une égalité parfaite de 2,3% s'est dessinée entre les très insatisfaits et les très satisfaits.

Tableau 39 : Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la rémunération?

Niveau de satisfaction des cadres à l'égard de la rémunération	Fréquence	%	% Cumulé
Très insatisfait	4	4,5	4,5
Insatisfait	15	17,0	21,6
Entre Satisfaction et Insatisfaction	26	29,5	51,1
Satisfaction	43	48,9	100,0
Total	88	100,0	

Par rapport à la variable rémunération, nous avons remarqué que 48,9% des cadres-salariés se sont déclarés satisfaits de leurs rémunérations reçues contre 29,5%, 17,0% et 4,5% des cadres qui se sont exprimés respectivement entre satisfaction et insatisfaction, l'insatisfaction et très insatisfaits. Nous avons remarqué par ailleurs l'absence des cadres très satisfaits à l'égard de cette variable. Cela peut s'expliquer par le caractère multi facettes de la

satisfaction face à une variable quelconque telle que perçue par les cadres-salariés.

Tableau 40 : Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la promotion?

Niveau de satisfaction des cadres à l'égard de la promotion	Fréquence	%	% Cumulé
Très insatisfait	2	2,3	2,3
Insatisfait	20	22,7	25,0
Entre Satisfaction et Insatisfaction	35	39,8	64,8
Satisfaction	31	35,2	100,0
Total	88	100,0	

Synonyme de la mobilité des cadres au sein de l'organisation, la perception des cadres-salariés face à cette autre facette de la satisfaction au travail révèle que 39,8% des cadres sont entre satisfaction et insatisfaction, tandis que 35,2% se déclarent satisfaits contre 22,7% d'insatisfaits et 2,3% de très insatisfaits. Nous remarquons également l'absence des cadres très satisfaits pour cette variable de la satisfaction des cadres au travail. Cela peut s'expliquer par la faible évolution au travail par rapport aux attentes des cadres.

Tableau 41: Niveau de satisfaction des cadres par rapport à la hiérarchie.

Niveau de satisfaction des cadres à l'égard de la hiérarchie	Fréquence	%	% Cumulé
Très insatisfait	5	5,7	5,7
Insatisfait	10	11,4	17,0
Entre Satisfaction et Insatisfaction	24	27,3	44,3
Satisfaction	42	47,7	92,0
Très satisfait	7	8,0	100,0
Total	88	100,0	

La hiérarchie est sans doute l'un des phénomènes les plus contestés dans le jeu du pouvoir au sein des organisations. Comme il est sus mentionné dans le tableau 41 de notre modeste étude, il est révélé que 47,7% des cadres

de notre échantillon se déclarent satisfaits face à cette facette de la satisfaction au travail. 27,3% des cadres sont entre satisfaction et insatisfaction, pendant que 11,4% se déclarent insatisfaits, 5,7% sont très insatisfaits pour 8% de très satisfaits.

Tableau 42 : Niveau de satisfaction des cadres par rapport au(x) Responsable(s) de la direction des ressources humaines.

Niveau de satisfaction par rapport au(x) responsable(s) de la DRH	Fréquence	%	% Cumulé
Très insatisfait	5	5,7	5,7
Insatisfait	7	8,0	13,6
Entre Satisfaction et Insatisfaction	23	26,1	39,8
Satisfaction	42	47,7	87,5
Très satisfait	11	12,5	100,0
Total	88	100,0	

La perception des cadres de notre échantillon par rapport à leur niveau de satisfaction à l'égard du responsable des ressources humaines révèle que 47,7% d'entre eux sont satisfaits pendant que 12,5% des leurs sont très satisfaits de leurs responsables des ressources humaines. 26,1% de ces cadres ne savent pas s'ils sont satisfaits ou insatisfaits.

Tableau 43 : Niveau de satisfaction des cadres par rapport à l'Encadrement

Satisfaction des cadres par rapport à l'encadrement	Fréquence	%	% Cumulé
Insatisfait	11	12,5	12,5
Entre Satisfaction et Insatisfaction	32	36,4	48,9
Satisfaction	28	31,8	80,7
Très satisfait	17	19,3	100,0
Total	88	100,0	

Par rapport à l'encadrement, les cadres-salariés sont entre satisfaction et insatisfaction à hauteur de 36,4%. Pendant que 31,8% d'entre eux se déclarent

satisfaits et 19,3% de très satisfaits ; 12,5% de ces cadres ont plutôt manifesté leur insatisfaction à l'égard de l'encadrement.

Tableau 44 : Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Satisfaction des cadres au travail	Fréquence	%	% Cumulé
Oui	66	75,0	75,0
Non	11	12,5	87,5
Sans opinion	11	12,5	100,0
Total	88	100,0	

S'agissant de la question relative à la satisfaction des cadres au travail, une question pourtant très complexe et donc très difficile à répondre à cause de ses multiples facettes ne nous a pas empêché de recueillir 75% de réponses favorables contre une égalité parfaite (12,5%) entre les réponses défavorables et les répondants qui sont sans opinion ou plutôt entre satisfaction et insatisfaction. Cet état de fait a mobilisé nos répondants à renouveler leur engagement pour continuer dans leur présent emploi. **Le tableau 44** ci-dessous nous révèle ainsi que 61,4% des cadres interrogés ont déclaré choisir le même emploi si c'était à refaire.

Tableau 45 : Si c'était à refaire, votre travail, choisirez-vous: Le même Emploi ?

	Fréquence	%	% Cumulé
Oui	54	61,4	61,4
Non	34	38,6	100,0
Total	88	100,0	

Tableau 46 : Si c'était à refaire, votre travail, choisirez-vous: Le même Etablissement ?

	Fréquence	%	% Cumulé
Oui	52	59,1	59,1
Non	36	40,9	100,0
Total	88	100,0	

Comme pour le même-emploi, même si les taux de réponses favorables différent, 59,1% des cadres-salariés ont réitéré leur engagement de continuer dans le même établissement si leur travail était à refaire.

Tableau 47 : Si c'était à refaire, votre travail, choisirez-vous : Le même Emploi dans le même Etablissement ?

	Fréquence	%	% Cumulé
Oui	38	43,2	43,2
Non	50	56,8	100,0
Total	88	100,0	

Ce qui peut être qualifié de paradoxale, nos répondants qui ont pourtant réitéré leur engagement, respectivement dans leurs emplois et leurs établissements présents, n'ont pas hésité de répondre défavorablement leur intention de changer d'avis. 56,8% de ces cadres ont ainsi manifesté leur intention de changer d'emploi et d'établissement. Cela peut s'expliquer par le caractère lunatique de la perception des cadres-salariés par rapport à leur satisfaction au travail. **Le tableau 48 ci-dessous** nous confirme cet état de fait pour 76,1% des répondants qui veulent garder le même emploi, mais dans un autre établissement.

Tableau 48 : Si c'était à refaire, votre travail, choisirez-vous : Le même Emploi dans un autre Etablissement ?

	Fréquence	%	% Cumulé
Oui	21	23,9	23,9
Non	67	76,1	100,0
Total	88	100,0	

Tableau 49 : Si c'était à refaire, votre travail, choisirez-vous : Un emploi différent dans le même Etablissement ?

	Fréquence	%	% Cumulé
Oui	25	28,4	28,4
Non	63	71,6	100,0
Total	88	100,0	

63 cadres parmi les 88 personnes de notre échantillon soit 71,6% des répondants ont manifesté leur intention de changer d'emploi tout en restant dans le même établissement. Cela peut s'expliquer par une faible rotation des cadres dans ces entreprises.

Tableau 50 : Si c'était à refaire, votre travail, choisirez-vous : Un emploi différent dans un autre Etablissement ?

	Fréquence	%	% Cumulé
Oui	23	26,1	26,1
Non	65	73,9	100,0
Total	88	100,0	

S'agissant du désir de changer l'emploi et l'établissement, il est ressenti par 23 cadres-salariés, soit 26,1% des cadres de notre échantillon. Il ressort de cet autre résultat un paradoxe car 75% de notre échantillon qui s'est pourtant déclaré satisfait de leur travail ont aussi l'intention de changer leur emploi ainsi que leur établissement. Cela peut s'expliquer par le besoin sans cesse grandissant de l'homme à la recherche de la perfection ou plutôt les répondants se déclarent être satisfaits pour éviter de dire qu'ils sont insatisfaits.

Tableau 51: La cohésion sociale, si elle existe dans votre entreprise, est-elle?

	Fréquence	%	% Cumulé
Très insatisfaisante	11	12,5	12,5
Insatisfaisante	8	9,1	21,6
Satisfaisante	37	42,0	63,6
Très satisfaisante	4	4,5	68,2
A améliorer	28	31,8	100,0
Total	88	100,0	

La cohésion sociale est perçue par nos répondants comme satisfaisante à hauteur de 42% tandis que 31,8% pensent qu'elle doit être améliorée contre 12,5% de très insatisfaits de cette cohésion. Entre insatisfaisante et très insatisfaisante, la cohésion sociale dans ces entreprises est perçue respectivement à hauteur de 9,1% et 4,5%.

Tableau 52 : Satisfaction des cadres aux conditions de travail.

	Fréquence	%	% Cumulé
Oui	30	34,1	34,1
Non	18	20,5	54,5
Sans opinion	40	45,5	100,0
Total	88	100,0	

40 personnes parmi les cadres-salariés soient 45,5% préfèrent ne pas se prononcer sur leur satisfaction par rapport à leurs conditions de travail. 34,1% sont satisfaits de leurs conditions de travail contre 20,5% d'insatisfaits.

Section 3 : Interprétations des résultats de l'analyse bidimensionnelle

Plusieurs corrélations sont apparues dans notre enquête. L'objectif de cette section sera d'entreprendre les interprétations des corrélations apparues dans les résultats obtenus. Ainsi, compte tenu du grand nombre de corrélations entre les variables, nous nous limiterons aux corrélations qui nous paraissent les plus intéressantes.

En tenant en compte de l'ensemble des résultats des analyses descriptives, nous entamons des tests statistiques des hypothèses relatives aux relations directes entre les dimensions explicatives et expliquées, à travers des analyses de corrélations.

Paragraphe 1 : Rappel de la loi de Khi-deux de Pearson

Son rôle est très important dans les tests statistiques.

Soit v la variable aléatoire indépendante notée $t_1, t_2, t_3, \dots, t_v$. Supposons que chacune de ces variables aléatoires indépendantes suit une loi normale centrée réduite, alors la somme au carré de ces variables suit une loi du **khi-deux de Pearson** notée (χ^2) à v degré de liberté.

Les tables de la loi du khi-deux (χ^2) seront fonctions de v (le nombre de degré de liberté). Ces tables donnent la valeur du khi-deux (χ^2) ayant une probabilité P d'être dépassée.

Supposons que la variable x suit exactement une loi de probabilité P . Si on tire un échantillon de cette loi, la **distribution observée** s'écartera plus ou moins de la **distribution empirique** à cause soit des **fluctuations aléatoires** soit à cause d'un **écart réel**.

Formons les deux hypothèses alternatives

H₀ : l'écart est dû à une fluctuation d'échantillonnage.

H₁ : l'écart est réel. Autrement dit, le phénomène observé ne suit pas la loi supposée.

Pour faire cela, il convient de définir une **mesure de la distance** existant entre la **distribution empirique** et la **loi théorique** d'abord, et, déterminer la loi de probabilité de cette grandeur ensuite.

Conclusion :

On fait l'hypothèse que le phénomène observé suit une loi théorique P. Dans ces conditions, la distance entre effectif observé et effectif théorique suit une loi de khi-deux (χ^2) à k degré de liberté.

1. S'il y'a une forte probabilité pour que l'écart prenne une valeur supérieure à la valeur du khi-deux (χ^2) observée sur la table, alors on retiendra l'hypothèse **H₀**. L'écart est simplement dû à une fluctuation d'échantillonnage.
2. S'il y'a une probabilité faible d'obtenir une valeur supérieure à la distance observée sur la table du khi-deux (χ^2), la règle de décision sera l'hypothèse **H₁**. autrement dit, l'écart est réel et la distribution empirique ne suit pas la loi théorique.

On parle de probabilité faible lorsque celle-ci est inférieure à 5% et forte lorsqu'elle est supérieure à 5%.

On effectuera toujours des regroupements de classes avec au moins cinq (5) individus statistiques par classes dans le cas d'un tableau à quatre cases. Ces regroupements partiront des effectifs théoriques.

En réalité, le degré de liberté sera non pas k le nombre de variable mais k-1 dans la mesure où $n_1+n_2+n_3 \dots +n_k = n$ et $np_1+np_2+np_3+ \dots np_k = n$

L'analyse de relations directes entre nos variables explicatives et notre variable expliquée nous a permis à travers la **loi de khi-deux de Pearson** de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses initialement retenues.

Paragraphe 2 : Coefficient de contingence

Dans la logique d'un test d'hypothèse, il y a toujours deux hypothèses statistiques.

La première, l'hypothèse nulle ou **H₀** est, comme son nom l'indique, une hypothèse qui postule que la relation entre X et Y est due au hasard, autrement dit qu'il n'y a pas de relation entre X et Y.

La seconde, l'hypothèse alternative ou **H₁** correspond habituellement à l'hypothèse de notre recherche. Contrairement à l'hypothèse nulle, cette hypothèse suggère que la relation entre X et Y ne peut être attribuée au hasard; il existe donc un lien entre X et Y au sein de l'échantillon.

L'hypothèse nulle est notée $C = 0$ et hypothèse alternative: $C < \text{ou} > 0$.

En Sciences Humaines, le risque maximum d'erreur est de 0,05 (seuil de signification).

Si notre seuil de signification **est supérieur à 0,05**, nous devons accepter l'hypothèse nulle et conclure que l'association ou la co-occurrence observée entre X et Y est due au hasard.

Si notre seuil de signification **est inférieur à 0,05**, nous devons rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative, et donc conclure qu'il existe une relation entre X et Y au sein de notre échantillon.

Dans un test de contingence, il y a deux données importantes:

1. Le résultat du test de contingence ou Value.
2. La valeur de p (la probabilité alpha de commettre l'erreur) du test C (test de contingence).

Le premier résultat mesure le degré de co-occurrence entre les variables dépendante nominale (Y) et indépendante nominale (X) de notre échantillon.

- Nous rappelons que 0 équivaut à une absence de lien, alors qu'un lien parfait entre X et Y = 1.
- Par convention, la relation entre X et Y est:
 - parfaite si $C = 1$

- très forte si $C > 0,8$.
 - forte si C se situe entre 0,5 et 0,8.
 - d'intensité moyenne si C se situe entre 0,2 et 0,5.
 - faible si C se situe entre 0 et 0,2.
 - nulle si $C = 0$
- Le second résultat est obtenu au moyen d'un **test d'hypothèse**. Ce test permet de décider si le lien est **significatif**, autrement dit, si l'association observée entre X et Y existe au sein de notre échantillon.

Paragraphe 3 : Analyses de relations directes entre les dimensions explicatives et expliquées.

L'analyse des travaux théoriques et empiriques de ce mémoire nous a permis de formuler un ensemble d'hypothèses descriptives sur les relations directes entre la dimension expliquée (satisfaction au travail) et les dimensions explicatives (cadre organisationnel¹⁴¹, rémunération, formation, promotion, hiérarchie, encadrement et responsable des ressources humaines) matérialisées par les hypothèses **H1**, **H2**, **H3**, **H4**, **H5**, **H6** et **H7** dans notre cadre conceptuel. Dans ce qui suit, nous présentons d'abord les résultats de l'analyse bidimensionnelle de certaines de nos variables avant de procéder à la validation ou à la réfutation de nos principales hypothèses.

Par souci de clarté, nous rappelons brièvement l'énoncé de l'hypothèse à tester avant d'exposer les résultats des analyses correspondantes obtenues.

¹⁴¹ La communication interne, conditions de travail, relation avec les collègues font partie du cadre organisationnel.

Tableau 53 : Satisfaction des cadres au travail par secteur d'activité.

Valeur de Khi-deux de Pearson = 7,611 ; Signification asymptotique (bilatérale)= 0,472

Secteur d'activité	Satisfaction au travail			Total
	Oui	Non	Sans opinion	
Energie	20	2	2	24
Télécommunications	10	4	5	19
Grande distribution	13	1	1	15
Construction et Equipement	13	2	2	17
Services de renseignement	10	2	1	13
Total	66	11	11	88

Coefficient de contingence = 0,282; R de Pearson = - 0,034 ; Corrélation de Spearman = - 0,014.

La signification asymptotique bilatérale (0,472) de la valeur du khi-deux est supérieure à 5%. On retient alors l'hypothèse **H₀**. Cela veut dire qu'il n'ya pas de relation entre le secteur d'activité et la satisfaction des cadres au travail. La corrélation de Spearman et celle de R du Pearson respectivement -0,014 et -0,034 entre les deux variables nous montre que la satisfaction des cadres au travail n'est pas forcément influencée par le secteur d'activité (corrélations négatives). Le degré de relation entre ces deux variables est d'intensité moyenne (coefficient de corrélation=0,282 compris entre 0,2 et 0,5). La lecture du tableau nous a permis de constater que, plus l'effectif total est élevé dans l'entreprise, plus, les pratiques de la gestion des ressources humaines sont élaborées.

Tableau 54 : Satisfaction des cadres au travail selon le sexe.

Valeur de Khi-deux de Pearson = 13,055 ; Signification asymptotique (bilatérale) = 0,001

Sexe	Satisfaction au travail			Total
	Oui	Non	Sans opinion	
Féminin	14	5	8	27
Masculin	52	6	3	61
Total	66	11	11	88

Coefficient de contingence = 0,359; R de Pearson = - 0,385; Corrélation de Spearman = - 0,373.

Regroupement du tableau ci-dessus en quatre cases

Sexe	Satisfaction au travail		Total
	OUI	NON	
Feminin	14	13	27
Masculin	52	9	61
Total	66	22	88

La signification asymptotique bilatérale (0,001) étant inférieure à 5%, on retient l'hypothèse alternative **H1**. Cela veut dire qu'il y'a une relation entre le sexe et la satisfaction des cadres au travail. La corrélation de Spearman et celle de R du Pearson respectivement -0,373 et -0,385 entre les deux variables montre qu'elles évoluent dans le sens opposé (corrélations négatives). Le coefficient de contingence (0,359) étant compris entre 0,2 et 0,5 le degré de relation entre ces deux variables est d'intensité moyenne. La lecture du tableau nous a permis de constater que les hommes sont plus satisfaits au travail que les femmes dans notre étude.

Tableau 55 : Satisfaction au travail selon l'âge.

Valeur de Khi-deux de Pearson = 7,833 ; Signification asymptotique (bilatérale) = 0,251

Age	Satisfaction au travail			Total
	Oui	Non	Sans opinion	
Moins de 30 ans	27	5	8	40
Entre 31 et 40 ans	30	3	3	36
Entre 41 et 50 ans	7	3		10
Plus de 50 ans	2			2
Total	66	11	11	88

Coefficient de contingence = 0,286; R de Pearson = - 0,178 ; Corrélation de Spearman = - 0,156.

Regroupement du tableau ci-dessus en quatre cases

Age	Satisfaction au travail		Total
	OUI	NON	
Moins de 30 ans	27	13	40
Plus de 30 ans	39	9	48
Total	66	22	88

La signification asymptotique bilatérale est de 25,1%. Le risque d'erreur (alpha) étant élevé (supérieur à 5%) pour que le phénomène observé puisse ressembler à l'observation théorique, on retient l'hypothèse initiale **Ho**. Cette hypothèse postule que **la relation entre l'âge et la satisfaction des cadres au travail est due au hasard**, autrement dit qu'il n'y a pas de **relation entre ces deux variables**. Cela veut dire que la variable âge et la variable satisfaction des cadres au travail sont indépendantes.

La corrélation de Spearman et celle de R du Pearson respectivement - 0,156 et -0,178 entre les deux variables montre qu'elles évoluent dans le sens opposé (corrélations négatives). Le coefficient de contingence (0,286) étant compris entre 0,2 et 0,5, le degré de relation entre ces deux variables est d'intensité moyenne. Le tableau ci-dessus nous enseigne que dans notre étude, les cadres (Moins de 30ans) sont satisfaits au début de leurs carrières ; cette satisfaction devient de plus en plus importante (Entre 31 et 40ans) quand ils évoluent dans leur travail (promotion). Elle s'estompe au-delà de 50 ans.

Tableau 56 : Satisfaction des cadres au travail par ancienneté.

Valeur de Khi-deux de Pearson = 30,744 ; Signification asymptotique (bilatérale) = 0,001

Ancienneté	Satisfaction au travail			Total
	Oui	Non	Sans opinion	
Moins de 2 ans	15	3	3	21
[2 à 5[24		5	29
[5 à 10[16	5	3	24
[10 à 15[2			2
[15 à 20[3		3
Plus de 20 ans	9			9
Total	66	11	11	88

Coefficient de contingence = 0,509; R de Pearson = - 0,094 ; Corrélation de Spearman = - 0,023.

Regroupement du tableau ci-dessus en quatre cases

Ancienneté	Satisfaction au travail		Total
	OUI	NON	
Inférieure à 5 ans	39	11	50
Supérieure à 5 ans	27	11	38
Total	66	22	88

La corrélation entre l'ancienneté et la satisfaction des cadres au travail a une signification asymptotique bilatérale faible (0,1%). Le risque d'erreur (alpha) étant faible (inférieur à 5%) pour que le phénomène observé puisse ressembler à l'observation théorique, on retient l'hypothèse alternative **H1**. Il existe donc une relation entre les deux variables. Cela veut dire que la variable ancienneté et la variable satisfaction des cadres au travail sont dépendantes. La corrélation de Spearman et celle de R du Pearson respectivement -0,023 et -0,094 entre les deux variables montre qu'elles évoluent dans le sens opposé (corrélations négatives). Le coefficient de contingence (0,509) étant compris entre 0,5 et 0,8, le degré de relation entre ces deux variables est fort.

Tableau 57 : Engagement selon le niveau de satisfaction des cadres au travail.

Valeur de Khi-deux de Pearson = 39,828 ; Signification asymptotique (bilatérale) = 0,000

Engagement	Satisfaction au travail			Total
	Oui	Non	Sans opinion	
Beaucoup diminué		5		5
Un peu diminué	1			1
N'a pas changé	23	3	2	28
Un peu augmenté	14		3	17
Beaucoup augmenté	28	3	6	37
Total	66	11	11	88

Coefficient de contingence = 0,558; R de Pearson = - 0,058 ; Corrélation de Spearman = - 0,070.

L'engagement des cadres au travail a une signification asymptotique nulle, largement inférieure à 5% (risque d'erreur acceptable) ; ce qui veut dire que l'engagement des cadres au travail est relié par leur niveau de satisfaction au travail. Cela peut nous ramener à la théorie du processus de motivation au travail largement expliquée dans la première partie relative aux fondements théoriques de notre étude. Cette théorie nous enseigne qu'**un besoin satisfait ne motive pas (Maslow)**. Les défenseurs de cette théorie nous démontrent qu'un besoin non satisfait crée la tension. Cette tension stimule la motivation chez l'individu qui aboutira ensuite à son engagement de vouloir la réduire. Selon ces auteurs, c'est la réduction de cette tension qui donne la satisfaction à l'individu. Cela veut implicitement dire que l'engagement des cadres dépend plutôt de leurs objectifs (besoins) que de la qualité des services offerts par la Direction des Ressources Humaines.

Paragraphe 4 : Vérifications des hypothèses

Nous effectuons des analyses de corrélations pour tester les relations directes et/ou indirectes entre nos principales variables explicatives à la

satisfaction des cadres au travail (variable expliquée) afin **d'accepter** ou de **rejeter** nos hypothèses.

I. Analyse de corrélations entre le « cadre organisationnel » et « la satisfaction des cadres au travail ».

L'énoncé de l'hypothèse **H1** relative à la relation entre le « cadre organisationnel » et la « satisfaction au travail » est le suivant:

H1 : la contribution du cadre organisationnel à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ? Ou le cadre organisationnel est-elle positivement relié à la satisfaction des cadres au travail ?

L'analyse suivante a pour objet de déterminer la corrélation entre le cadre organisationnel et/ou les conditions matérielles au travail et la satisfaction des cadres au travail, pour prédire le niveau de satisfaction au travail attendue par l'offre d'un bon cadre organisationnel aux cadres dans l'exercice de leur travail.

Tableau 58 : Satisfaction au travail par le cadre organisationnel.

Valeur de Khi-deux de Pearson = 19,025 ; Signification asymptotique (bilatérale) = 0,015

Perception du cadre organisationnel	Satisfaction au travail			Total
	Oui	Non	Sans opinion	
Très insatisfait	2			2
Insatisfaction	5	6	3	14
Entre satisfaction et Insatisfaction	19		3	22
Satisfaction	38	5	5	48
Très satisfait	2			2
Total	66	11	11	88

Coefficient de contingence = 0,422; R de Pearson = - 0,185 ; Corrélation de Spearman = - 0,203.

Regroupement du tableau ci-dessus en quatre cases

Cadre organisationnel	Satisfaction au travail		Total
	OUI	NON	
Insatisfait	26	12	38
Satisfait	40	10	50
Total	66	22	88

La signification asymptotique bilatérale (0,015) étant inférieure à 5%, on retient l'hypothèse alternative **H1**. Cela veut dire que la relation entre le cadre organisationnel et la satisfaction des cadres au travail n'est pas attribué au hasard ; **il existe donc un lien entre le cadre organisationnel et la satisfaction des cadres au travail** au sein de notre échantillon.

La corrélation de Spearman et celle de R du Pearson respectivement -0,203 et -0,185 entre les deux variables montre qu'elles évoluent dans le sens opposé (corrélations négatives). Le coefficient de contingence (0,422) étant compris entre 0,2 et 0,5 **le degré de relation entre ces deux variables est d'intensité moyenne.**

H2 : la contribution de la formation à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ? Ou la formation est-elle positivement reliée à la satisfaction des cadres au travail ?

L'analyse suivante a pour objet de déterminer la corrélation entre la formation et la satisfaction des cadres au travail pour prédire le niveau de satisfaction au travail attendue par la mise en place d'une politique de formation des cadres dans l'exercice de leur travail.

Tableau 59 : Satisfaction au travail par le niveau de formation.

Valeur de Khi-deux de Pearson = 26,182 ; Signification asymptotique (bilatérale) = 0,001

Niveau de formation	Satisfaction au travail			Total
	Oui	Non	Sans opinion	
Très insatisfait		3	3	6
Insatisfaction	10	3		13
Entre satisfaction et Insatisfaction	27	2	3	32
Satisfaction	20	3	5	28
Très satisfait	9			9
Total	66	11	11	88

Coefficient de contingence = 0,479; R de Pearson = - 0,248 ; Corrélation de Spearman = - 0,215.

Regroupement du tableau ci-dessus en quatre cases

Niveau de formation	Satisfaction au travail		Total
	OUI	NON	
Insatisfait	37	14	51
Satisfait	29	8	37
Total	66	22	88

Dans cette étude, nous remarquons que la formation est statistiquement significative avec la satisfaction des cadres au travail. Le tableau des signes nous a permis (corrélation de Spearman et celle de Pearson) de constater que le sens de la relation entre les deux variables est opposé. Le degré de liaison (coefficient de contingence = 0,459) qui existe entre ces deux variables est d'intensité moyenne (compris entre 0,2 et 0,5). Le risque d'erreur étant inférieur au seuil de 0,05 de risque de se tromper, nous pouvons conclure qu'il **existe une liaison statistiquement significative entre le niveau de satisfaction et la satisfaction des cadres au travail dans notre étude.**

Cela s'explique par le fait que la plupart des grandes entreprises marocaines (banques ...), possèdent leurs propres centres de formation. Il y a aussi des entreprises qui envoient leurs cadres à l'étranger pour mieux les motiver.

Les contrats spéciaux de formation, institués en 1994 et réformés en 1996, permettent aux entreprises de bénéficier d'un financement de l'Etat pour une partie des frais engagés dans leurs actions de formation. Ce remboursement est à hauteur de 70% pour les actions planifiées et 40% pour celles non planifiées.

H3 : la contribution de la rémunération à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ? Ou la rémunération est-elle positivement reliée à la satisfaction des cadres au travail ?

L'analyse suivante a pour objet de déterminer la corrélation entre la rémunération et la satisfaction des cadres au travail pour prédire le niveau de satisfaction au travail attendue par la mise en place d'une politique de rémunération des cadres dans l'exercice de leur travail.

Tableau 60 : Satisfaction au travail par niveau de rémunération.

Valeur de Khi-deux de Pearson = 21,137 ; Signification asymptotique (bilatérale) = 0,002

Perception de la remuneration	Satisfaction au travail			Total
	Oui	Non	Sans opinion	
Très insatisfait	2		2	4
Insatisfaction	7	2	6	15
Entre satisfaction et Insatisfaction	23	3		26
Satisfaction	34	6	3	43
Total	66	11	11	88

Coefficient de contingence = 0,440; R de Pearson = - 0,322 ; Corrélation de Spearman = - 0,231.

Regroupement du tableau ci-dessus en quatre cases

Niveau de remuneration	Satisfaction au travail		Total
	OUI	NON	
Insatisfait	32	13	45
Satisfait	34	9	43
Total	66	22	88

La rémunération ou la récompense de l'effort fourni au travail est sans doute l'une des facettes de la satisfaction au travail la plus discutée au sein

des organisations. La plupart des termes dans ce domaine donnent lieu à des définitions et des présentations différentes et rarement explicitées. Dans le langage courant, le salaire c'est la rémunération du travail, le travailleur fait alors apport de sa force de travail à l'unité de production dans des conditions déterminées par la loi ou par un contrat. En contrepartie de son apport, il touche une rémunération appelée salaire¹⁴².

Les résultats de notre étude, révèlent que la formation est statistiquement significative avec la satisfaction des cadres au travail (le risque d'erreur acceptable (0,05) de se tromper est supérieur à la signification asymptotique bilatérale (0,002) trouvée). Le tableau des signes nous a permis (corrélation de Spearman et celle de Pearson) de constater que le sens de la relation entre les deux variables est opposé (corrélations négatives).

Le degré de liaison (coefficient de contingence = 0,440) qui existe entre ces deux variables est d'intensité moyenne (compris entre 0,2 et 0,5). Le risque d'erreur étant inférieur au seuil de 0,05 de risque de se tromper, nous avons rejeté l'hypothèse initiale (**H₀**) et accepter l'hypothèse alternative (**H₁**) pour conclure que **la corrélation entre le niveau de la rémunération et la satisfaction des cadres au travail existe bel et bien au sein de notre échantillon.**

Il ressort ainsi de cette analyse, que la contribution de la rémunération à la satisfaction des cadres au travail est significative.

H4 : la contribution de la promotion à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ? Ou la promotion est-elle positivement reliée à la satisfaction des cadres au travail ?

L'analyse suivante a pour objet de déterminer la corrélation entre la promotion et la satisfaction des cadres au travail pour prédire le niveau de

¹⁴² Jacques LOCAILLON, « LES SALAIRES », éditions CUJAS, 1973, page 13.

satisfaction au travail attendue par la mise en place d'une politique de l'évolution des cadres dans l'exercice de leur travail.

Tableau 61 : Satisfaction des cadres au travail par la promotion.

Valeur de Khi-deux de Pearson = 4,302 ; Signification asymptotique (bilatérale) = 0,636

Perception de la promotion	Satisfaction au travail			Total
	Oui	Non	Sans opinion	
Très insatisfait	2			2
Insatisfaction	13	2	5	20
Entre satisfaction et Insatisfaction	27	5	3	35
Satisfaction	24	4	3	31
Total	66	11	11	88

Coefficient de contingence = 0,216; R de Pearson = - 0,093 ; Corrélation de Spearman = - 0,082.

Regroupement du tableau ci-dessus en quatre cases

Perception de la promotion	Satisfaction au travail		Total
	OUI	NON	
Insatisfait	42	15	57
Satisfait	24	7	31
Total	66	22	88

La promotion ou l'évolution personnelle est l'essence même de la définition classique de la gestion de carrière qui est l'ensemble de règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale. Plus globalement, il s'agit de la mobilité.

Même, en ayant maintenant, dans une philosophie d'entreprise de plus en plus plate, avec moins de niveaux hiérarchiques, la gestion de carrière renvoie d'avantage au développement des compétences. Ceci permet aux salariés, tout en continuant d'occuper le même emploi, d'avoir plus de responsabilité, plus d'autonomie et bénéficier de formation complémentaire.

Cet état de fait s'explique par l'évolution sans cesse des nouvelles technologies de l'information et de communication, mais aussi de la concurrence exponentielle qui pèse sur l'environnement socio-économique

mondiale. Les responsables des ressources humaines savent que la meilleure clef pour maintenir l'entreprise en course, les services portant sur l'évolution des cadres au travail doivent être de mise.

Il ressort par conséquent de cette analyse croisée qu'**il n'existe pas de relation entre l'évolution personnelle (promotion) et la satisfaction des cadres au travail** (la signification asymptotique bilatérale (0,636) trouvée est supérieure au risque d'erreur acceptable (0,05) de se tromper). On rejette dans ce cas l'hypothèse alternative **H1** pour accepter l'hypothèse nulle **H0**. Le tableau des signes nous a permis (corrélations de Spearman et celle de Pearson) de constater que le sens de la relation entre les deux variables est opposé. Le degré de liaison (coefficient de contingence = 0,216) qui existe entre ces deux variables est d'intensité moyenne (compris entre 0,2 et 0,5). Le risque d'erreur étant supérieur au seuil de 0,05 de risque de se tromper, nous pouvons conclure qu'**il n'existe pas de liaison statistiquement significative entre la promotion et la satisfaction des cadres au travail dans notre étude.**

H5 : la contribution de la hiérarchie à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ? Ou la hiérarchie est-elle positivement reliée à la satisfaction des cadres au travail ?

L'analyse suivante a pour objet de déterminer la corrélation entre la hiérarchie et la satisfaction des cadres au travail pour prédire le niveau de satisfaction au travail attendue par rapport à la hiérarchie dans l'exercice de leur travail.

Tableau 62 : Satisfaction des cadres au travail selon l'hierarchie.

Valeur de Khi-deux de Pearson = 22,992 ; Signification asymptotique (bilatérale) = 0,003

Perception de la hiérarchie	Satisfaction au Travail			Total
	Oui	Non	Sans opinion	
Très insatisfait	2	3		5
Insatisfaction	7	1	2	10
Entre satisfaction et Insatisfaction	13	5	6	24
Satisfaction	37	2	3	42
Très satisfait	7			7
Total	66	11	11	88

Coefficient de contingence = 0,455; R de Pearson = - 0,274 ; Corrélation de Spearman = - 0,354.

Regroupement du tableau ci-dessus en quatre cases

Perception de la hiérarchie	Satisfaction au travail		Total
	OUI	NON	
Insatisfait	22	17	39
Satisfait	44	5	49
Total	66	22	88

La signification asymptotique bilatérale (0,003) entre la hiérarchie et la satisfaction des cadres au travail est inférieure à 0,05 (risque d'erreur acceptable) pour que le phénomène observé puisse refléter l'observation théorique. Nous avons alors retenu l'hypothèse alternative **H1** et rejeter l'hypothèse nulle **H0** qui suppose que les variables croisées sont indépendantes. Retenir l'hypothèse alternative **H1**, veut dire qu'il existe une relation entre le rapport avec la hiérarchie et la satisfaction des cadres au travail.

L'environnement culturel marocain est hostile au dénigrement des responsables. Les cadres sont plutôt préoccupés par l'exécution de leur travail que d'apporter le jugement sur la capacité et/ou de l'incapacité de leur responsable. Cela ne veut pas dire qu'ils sont totalement d'accord sur tout ce qui se fait. Cette affirmation n'engage que les résultats de cette étude, plus précisément de l'avis des cadres qui ont participé à l'étude.

Le tableau des signes nous a permis (corrélation de Spearman et celle de Pearson) de constater que le sens de la relation entre les deux variables est opposé (corrélations négatives). Le degré de liaison (coefficient de contingence = 0,455) qui existe entre ces deux variables est d'intensité moyenne (compris entre 0,2 et 0,5). Le risque d'erreur (0,003) étant inférieur au seuil de 0,05 de risque de se tromper, nous pouvons conclure qu'**il existe une liaison statistiquement significative entre la hiérarchie et la satisfaction des cadres au travail dans notre étude.**

H6 : la contribution de la fonction ressources humaines à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ? Ou la fonction ressources humaines est-elle positivement reliée à la satisfaction des cadres au travail ?

L'analyse suivante a pour objet de déterminer la corrélation entre la fonction ressources humaines et la satisfaction des cadres au travail pour prédire le niveau de satisfaction au travail attendue par les pratiques de la gestion des ressources humaines.

Tableau 63 : Satisfaction des cadres au travail à travers le comportement du responsable des ressources humaines.

Valeur de Khi-deux de Pearson = 21,639 ; Signification asymptotique (bilatérale) = 0,006

Perception du comportement du Responsable des ressources humaines	Satisfaction au travail			Total
	Oui	Non	Sans opinion	
Très insatisfait	2	3		5
Insatisfaction	6	1		7
Entre satisfaction et Insatisfaction	13	5	5	23
Satisfaction	34	2	6	42
Très satisfait	11			11
Total	66	11	11	88

Coefficient de contingence = 0,444; R de Pearson = - 0,174 ; Corrélation de Spearman = - 0,266.

Regroupement du tableau ci-dessus en quatre cases

Perception du comportement du responsable des ressources humaines	Satisfaction au travail		Total
	OUI	NON	
Insatisfait	21	14	35
Satisfait	45	8	53
Total	66	22	88

La politique de la gestion des ressources humaines est au centre de la stratégie des entreprises en tant que département intermédiaire entre la direction générale et les autres membres de l'organisation. Parmi les conséquences de la politique de la gestion des ressources humaines figurent la fidélité ou l'infidélité des cadres, qui expriment respectivement une satisfaction ou une insatisfaction de l'application de cette politique.

La signification asymptotique bilatérale (0,006) entre la perception du comportement du responsable des ressources humaines et la satisfaction des cadres au travail est inférieure à 0,05 (risque d'erreur acceptable) pour que le phénomène observé puisse refléter l'observation théorique. Nous avons retenu l'hypothèse alternative **H1** et rejeter l'hypothèse nulle **H0** qui suppose que les variables croisées sont indépendantes. Retenir l'hypothèse alternative **H1**, veut dire qu'il existe une relation entre les deux variables. Cela veut dire que la dimension satisfaction et/ou l'insatisfaction des cadres au travail est corrélée par la qualité des différents services offerts par la Direction des Ressources Humaines.

Le tableau des signes nous a permis (corrélation de Spearman et celle de Pearson) de constater que le sens de la relation entre les deux variables est opposé (corrélations négatives). Le degré de liaison (coefficient de contingence = 0,444) qui existe entre ces deux variables est d'intensité moyenne (compris entre 0,2 et 0,5). Le risque d'erreur (0,006) étant inférieur au seuil de 0,05 de risque de se tromper, nous pouvons bel et bien conclure qu'il existe une liaison statistiquement significative entre la hiérarchie et la satisfaction des cadres au travail dans notre étude.

H7 : la contribution de l'encadrement à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ? Ou l'encadrement est-elle positivement relié à la satisfaction des cadres au travail ?

L'analyse suivante a pour objet de déterminer la corrélation entre l'encadrement et la satisfaction des cadres au travail pour prédire le niveau de satisfaction au travail attendue par rapport à l'encadrement dans l'exercice de leur travail.

Tableau 64 : Satisfaction des cadres au travail selon l'encadrement.

Valeur de Khi-deux de Pearson = 12,056 ; Signification asymptotique (bilatérale) = 0,061

Perception de l'encadrement	Satisfaction au travail			Total
	Oui	Non	Sans opinion	
Insatisfaction	6	3	2	11
Entre satisfaction et Insatisfaction	20	6	6	32
Satisfaction	23	2	3	28
Très satisfait	17			17
Total	66	11	11	88

Coefficient de contingence = 0,347; R de Pearson = - 0,315 ; Corrélation de Spearman = - 0,348.

Regroupement du tableau ci-dessus en quatre cases

Encadrement	Satisfaction au travail		Total
	OUI	NON	
Insatisfait	26	17	43
Satisfait	40	5	45
Total	66	22	88

La signification asymptotique bilatérale (0,061) entre l'encadrement et la satisfaction des cadres au travail est supérieure à 0,05 (risque d'erreur acceptable) pour que le phénomène observé puisse refléter l'observation théorique. Nous avons retenu l'hypothèse nulle **H0** (indépendance entre les variables) et rejeter l'hypothèse alternative **H1** (**dépendance entre les**

variables). Retenir l'hypothèse nulle **H0**, veut dire qu'il **n'existe pas de relation entre l'encadrement et la satisfaction des cadres au travail**.

Le tableau des signes nous a permis (corrélation de Spearman et celle de Pearson) de constater que le sens de la relation entre les deux variables est opposé (corrélations négatives). Le degré de liaison (coefficient de contingence = 0,347) qui existe entre ces deux variables est d'intensité moyen (compris entre 0,2 et 0,5). Le risque d'erreur (0,061) étant supérieur au seuil de 0,05 de risque de se tromper, nous pouvons conclure qu'il **n'existe pas de liaison statistiquement significative entre la hiérarchie et la satisfaction des cadres au travail dans notre étude**.

Paragraphe 5 : Classification hiérarchique des principales variables soumises à validation selon la moyenne du test paramétrique.

Variables soumises à validation.	Moyenne du test paramétrique.
Engagement	3,91
Encadrement	3,58
Responsable DRH	3,51
Hiérarchie	3,41
Cadre organisationnel	3,39
Formation	3,24
Rémunération	3,23
Promotion	3,08

Conclusion et synthèse

Dans cette section, l'exploitation des données et leurs analyses ont été effectuées dans l'objectif de tester des hypothèses relatives aux relations directes dans notre modèle de recherche : **H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7.**

Nous résumons les principaux résultats relatifs à ces analyses de la manière suivante :

En premier lieu, des analyses statistiques descriptives ont permis d'observer certaines caractéristiques de l'échantillon final (l'analyse unidimensionnelle). En deuxième lieu, une mention particulière avait été retenue pour l'analyse bidimensionnelle en croisant les principales variables en vue d'enrichir l'analyse. Ces conclusions managériales sont cependant provisoires et nécessitent un renforcement de l'analyse des relations entre variables. En prenant en compte l'ensemble des résultats des analyses descriptives, nous avons entamé, dans la troisième section des tests statistiques de nos hypothèses (**H1, H2, H3, H7**) à travers l'étude de corrélations entre les variables théoriques de notre modèle de recherche.

Cette analyse a consisté à tester le sens et la significativité des corrélations entre les variables explicatives et expliquée de notre modèle de recherche.

Les analyses de corrélations effectuées en vue d'étudier les relations directes entre les variables explicatives (cadre organisationnel, formation, rémunération, promotion, hiérarchie, fonction ressources humaines et l'encadrement) et la variable expliquée (satisfaction au travail), nous ont conduit à accepter les hypothèses **H1, H2, H3, H5 et H6** ; et à rejeter les hypothèses **H4 et H7.**

Ces résultats nous montrent que chacune de ces variables explicatives prend une place et une importance différente selon l'objectif de performance poursuivi par les entreprises et l'objectif de satisfaction des cadres.

Notons, que même s'ils permettent d'éclairer et de corroborer certaines relations entre les variables de la recherche, les résultats qu'apportent ces analyses de corrélations restent limités dans leur portée.

En effet, les corrélations étant de nature exploratoire, elles ne permettent pas d'établir des liens de causalité. Seuls le sens, la force et la significativité des associations entre les variables ont été mis en évidence.

Les tests complémentaires de ces liens doivent être effectués dans une approche confirmatoire basée sur les modèles d'équations structurelles. Ces modèles d'équations structurelles nous permettront, entre autres, de confirmer ou d'infirmer la structure de chacune des dimensions de notre modèle de recherche.

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie a été consacrée aux fondements méthodologiques, aux choix méthodologiques, à l'analyse et à l'interprétation des résultats.

Elle nous a permis d'opérationnaliser et de valider certains aspects du concept de la satisfaction des cadres au travail à l'égard des services offerts par la fonction ressources humaines. A partir des résultats issus d'une enquête quantitative auprès de 88 cadres travaillant dans huit grandes entreprises marocaines, nous avons tiré des inférences théoriques et managériales que nous confrontons à l'analyse théorique effectuée dans la première partie.

Dans les chapitres **3** et **4**, nous avons explicité le dispositif, la démarche, l'analyse et les résultats de l'enquête quantitative. L'ensemble des analyses de corrélations effectuées dans le chapitre **5** nous a permis de tester les hypothèses de relations de nature directe (**H1 à H7**). Nous pouvons synthétiser l'ensemble de ces résultats dans le tableau suivant:

Tableau de synthèses des tests d'hypothèses de la recherche

Hypothèses	Méthodes de tests	Résultats
H1 : la contribution du cadre organisationnel à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ?	Analyses de corrélation	Acceptée
H2 : la contribution de la formation à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ?	Analyses de corrélation	Acceptée
H3 : la contribution de la rémunération à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ?	Analyses de corrélation	Acceptée
H4 : la contribution de la promotion à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ?	Analyses de corrélation	<u>Rejetée</u>
H5 : la contribution de la communication à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ?	Analyses de corrélation	Acceptée
H6 : la contribution de la hiérarchie à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ?	Analyses de corrélation	Acceptée
H7 : la contribution de l'encadrement à la satisfaction des cadres au travail est-elle significative ?	Analyses de corrélation	<u>Rejetée</u>

Conclusion générale

Cette enquête nous montre comment peuvent être perçus les services offerts par la fonction Ressources Humaines dans les grandes entreprises qui sont en train de vivre une transformation à tous les points de vue : organisationnel, comportemental, culturel. Le service Ressources humaines est un moteur important de cette transformation, et les mesures qu'il est amené à prendre peuvent nuire à son image : il est en première ligne dans cette transformation, notamment à travers la gestion de plans sociaux et la satisfaction des cadres au travail d'une manière générale.

La conclusion de ce travail de recherche s'organise en quatre parties permettant de souligner ses contributions théoriques majeures, les implications managériales, ses limites conceptuelles et méthodologiques et les voies de recherches futures.

I. Les contributions théoriques

Pour souligner les contributions théoriques de ce travail, nous proposons d'effectuer un retour sur l'ensemble de notre approche pour mieux expliciter ses retombées conceptuelles. Mais, sans avoir la prétention d'apporter des connaissances généralisables, nous avons tenté d'enrichir le cadre conceptuel rattaché au concept de la satisfaction des cadres au travail.

Les publications académiques sur la problématique de la satisfaction des cadres au travail se sont multipliées dans ces dernières années concentrant leurs efforts sur l'un ou l'autre des aspects de cette problématique : la satisfaction unidimensionnelle traitant la satisfaction des cadres au travail selon une seule facette (la rémunération par exemple) et la satisfaction multidimensionnelle traitant le concept selon plusieurs facettes.

La contribution théorique de ce modeste travail est de tester la problématique de satisfaction au travail selon le caractère multidimensionnel,

étant donné que les tendances sont plutôt favorables vers la problématique unidimensionnelle.

Autres contributions de cette recherche est de faire une analyse multisectorielle. Pour ce faire, l'ensemble des hypothèses de la recherche a été mis à l'épreuve sur des données empiriques émanant des grandes entreprises marocaines. La démarche d'analyse consiste en une enquête quantitative auprès d'un échantillon de cadres complétée et enrichie par des entretiens semi-directifs centrés auprès des directeurs des ressources humaines.

Pour la contribution empirique, un aperçu global des principaux résultats significatifs conduit à accepter l'hypothèse d'une relation positive et significative entre la satisfaction des cadres au travail et la pratique de la gestion des ressources humaines a été mis en œuvre. Ensuite, les analyses de corrélations ont abouti à la validation de certaines de nos hypothèses. Cette analyse empirique nous a permis de montrer la contribution de chacune de nos hypothèses.

II. les implications managériales

Les conclusions auxquelles nous avons abouti dans ce travail impliquent des retombées managériales susceptibles d'intéresser les Responsables des Ressources Humaines désireux de jouer leur rôle de médiateur entre le personnel, les syndicats, la hiérarchie et la direction afin de maintenir l'entreprise dans une situation de compétitivité permanente.

Selon **Northouse** (1998), la théorie de l'échange entre supérieurs et subalternes apporte une contribution appréciable à la compréhension de leadership. Il souligne quatre forces de cette théorie.

Premièrement, la théorie de l'échange supérieur/subalterne reconnaît que, dans l'organisation, certains subalternes apportent une plus grande contribution que d'autres.

Une deuxième force de la théorie de l'échange entre supérieur/subalterne se remarque par le fait qu'elle est la seule approche de l'étude du leadership qui permet de placer la relation dyadique au centre du processus de leadership.

Une autre force de la théorie de l'échange entre supérieur/subalterne est qu'elle accorde de l'importance à la qualité de la communication dans le leadership. La communication permet à chacun de créer et de soutenir des échanges efficaces lorsqu'elle est caractérisée par la confiance, le respect et l'engagement mutuels entre les deux parties.

Une dernière force de la théorie de l'échange entre supérieur/subalterne, soulignée par les recherches, est que sa mise en application a des conséquences positives au sein des organisations. **Grean** et **Uhl-Bien** (1995) précisent que la théorie de l'échange entre supérieur/subalterne est associée à des aspects positifs pour les organisations, tels que l'amélioration du niveau de performance, du climat de travail et des comportements des employés, ou encore à l'augmentation de l'engagement personnel et la responsabilisation.

La présente recherche ajoute un élément nouveau, celui de vérifier le concept de la satisfaction des cadres au travail sous un angle multicritères. Ainsi, la compréhension du degré de corrélations-directes entre la contribution des différents services traités dans la présente recherche et la satisfaction au travail, ne doit pas être négligée par un gestionnaire qui voudra davantage satisfaire ses cadres, étant donné que les attentes du personnel sont de voir le service des ressources humaines jouer le rôle de garant de la prise en compte des compétences des personnes, d'une évolution de carrière équitable avec l'application des règles qui soient les mêmes pour tous.

III. Limites conceptuelles et méthodologiques

En premier lieu, nous relevons une limite qui se pose selon nous à toute recherche qui se livre à l'étude de la perception des cadres sur un thème aussi complexe que la satisfaction au travail.

En deuxième lieu, c'est le problème de la rapidité d'exécution de la recherche. Ce problème conduit à s'interroger sur le statut des modèles exploités et élaborés, par rapport à l'actualité des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines qui est en perpétuel mouvement. Néanmoins, « si l'actualité est importante dans ce type de recherche, elle ne dispense pas d'explorer les archives et les standards de la discipline afin de s'interroger d'une part sur l'intérêt des modèles « anciens » dans un contexte de mondialisation renouvelé, et d'autre part sur les conditions d'utilité future des modèles élaborés. » (**Fabbe-Costes**, 2000, p. 189).

En troisième lieu, c'est la difficulté d'adoption d'un modèle susceptible de traiter la satisfaction des cadres au travail à l'égard de plusieurs services telle que nous l'avons traitée. Car, la traiter de façon unidimensionnelle ne peut qu'occasionner une déformation de la réalité. En exclure une, ne peut qu'aboutir à un appauvrissement des moyens dont disposent les gestionnaires pour atteindre les buts des organisations qu'ils dirigent et pour satisfaire leurs intérêts personnels et ceux de leurs employés. N'avait-il pas dit l'autre, que la réalité organisationnelle est à l'image des individus qui la composent : elle est diversifiée, multidimensionnelle et hautement paradoxale.

Par ailleurs, notre recherche présente, sur le plan méthodologique et conceptuel, un certain nombre de limites dont nous avons pleinement conscience. Nous en exposons quelques-unes qui nous semblent les plus essentielles.

- Limites empiriques

La littérature de cette recherche est centrée sur la relation interpersonnelle comme niveau d'analyse. Toutefois, nous ne saurions

prétendre affirmer que la problématique de mise en œuvre de la satisfaction des cadres au travail soit entièrement éclairée par nos résultats. D'autres facteurs ont certainement été délaissés compte tenu de la spécificité du terrain d'étude et du dispositif d'opérationnalisation de la recherche retenu. Notre ambition était de rendre plus visible la complexité du concept de la satisfaction au travail, mais certainement pas plus simplifié ou appauvrie. Notons aussi que les résultats reposent sur la perception des cadres par rapport aux services offerts par la fonction Ressources Humaines dans l'exercice de leur travail. De plus, cette recherche souffre des limites inhérentes à toute recherche quantitative, à savoir les problèmes de validité et de représentativité. La population considérée dans cette recherche est constituée de cadres travaillant dans les grandes entreprises marocaines. Du fait de la spécificité de ce terrain de recherche, il est légitime de s'interroger sur le caractère généralisable des résultats.

- Limites conceptuelles

Concernant les principales limites théoriques à relever, nous reconnaissons certaines faiblesses liées à l'existence d'autres possibilités d'interprétation issues de la littérature des relations interpersonnelles, particulièrement celles relatives aux concepts de coopération et de collaboration des cadres-salariés et acteurs de la Direction des Ressources Humaines, ainsi que les différentes opérationnalisations des dimensions de la satisfaction des cadres au travail et pratique de la Gestion des Ressources Humaines pour l'étude empirique.

Traditionnellement, la satisfaction au travail a fait l'objet d'interrogations fondamentales et a généré des argumentations théoriques divergentes. Dès lors, nous reconnaissons qu'elle constitue une source inévitable d'ambiguïté et de biais d'interprétation conceptuelle dans notre recherche.

Par ailleurs, le cadre conceptuel de la satisfaction au travail nous a semblé répondre à certaines attentes exprimées dans la littérature. Ce cadre nous a permis de proposer certaines dimensions explicatives pertinentes. Or, la multiplicité de variables explicatives potentielles impose à tout chercheur un choix justifié des variables considérées. Notre choix est justifié, d'une part, sur le plan conceptuel par les développements théoriques soulignés dans la première partie. D'autre part, sur le plan empirique par les niveaux satisfaisants des corrélations.

Dans notre recherche, nous avons surtout orienté nos efforts dans l'établissement de bases théoriques et pratiques du concept de la satisfaction des cadres au travail. D'autres pistes de recherches mériteraient d'être explorées dans le prolongement de la présente recherche.

IV. Des pistes de recherche future.

D'un point de vue académique, le concept de la satisfaction au travail pourrait être validé dans les démarches interprétatives concernant les enjeux de la pratique de la Gestion des Ressources Humaines dans les organisations. Il serait donc pertinent d'intégrer la dimension temporelle et la perspective de plusieurs acteurs dans des recherches futures à travers des études de cas approfondies et longitudinales qui permettraient d'appréhender les enjeux de la satisfaction et/ou de l'insatisfaction au travail dans toute sa complexité.

Les variables (**Promotion et Encadrement**) non positivement ou plutôt partiellement corrélées avec la satisfaction des cadres au travail dans cette recherche, pourraient être pré-testées et utilisées dans d'autres études empiriques dans des contextes de relations interpersonnelles divers et à plus grande échelle.

Ainsi, de nombreuses pistes de recherche se présentent et laissent entrevoir des perspectives intéressantes pour la recherche en Gestion des Ressources Humaines. Le concept de la satisfaction des cadres au travail tel que nous l'avons présenté n'est certainement pas un aboutissement en tant

que tel. Néanmoins, nous espérons que cette recherche puisse contribuer à la clarification de certaines dimensions de ce concept reflétant un phénomène plus complexe, et qu'elle constitue ainsi une ébauche intéressante d'un champ de recherche ayant largement suscité des intérêts ces dernières années.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

A.

- **A. Ripon**, « Satisfaction et implication dans le travail, Traité de psychologie du travail », PUF, page : 424.
- **Alain Bernard**, « Le développement des jeunes cadres », Les Editions LIAISONS, 1992.
- **Alain ROGER & Fabienne PADILLA**, « Analyse des perceptions et des attentes du personnel par rapport à la fonction Ressources Humaines : les apports d'une méthode projective », dans I.A.S, deuxième Université de printemps de l'audit social, Marrakech-Maroc : 4, 5 et 6 mai 2000.
- **Atman HAISSOUNE**, « la satisfaction à l'égard de la Rémunération : étude auprès des banques marocaines », Mémoire de DESA, septembre 2001, FSJES – Marrakech,

B.

- **BARON X.**, « L'organisation des fonctions centrales de gestion des ressources humaines », Revue Française de Gestion, n° 92, Janvier-Février 1993.
- **BENGUIGUI G., GRISET A. et MONJARDET D.**, « la fonction d'encadrement », documentation française, 1997.
- **BENTALEB C.** « Motivation des cadres dans l'entreprise marocaine », FSJES – Marrakech, 2002.
- **BENTALEB Chafik & BENSLEM Mostafa**, « la fonction ressources humaines dans les entreprises marocaines : dénominations et caractéristiques » dans I.A.S 19^{ème} Université d'été de l'audit Social, 30 et 31 Août 2001.
- **BERGERON, Jean-Louis**, « LES ASPECTS HUMAINS DE L'ORGANISATION », éditeur Gaëtan Morin, 1979.

- **BOURNOIS F., LIVIAN Y-F. et THOMAS J.**, « Les nouvelles perspectives de la recherche », dans *Repenser la GRH*, coordonné par BRABET J., Economica, 1993.

- **Bruno SIRE et coll.**, « Gestion stratégique des rémunérations », Editions LIAISONS, 1993.

D.

- **DEX S.**, « la fiabilité des données de souvenir : une revue de la littérature », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 9, n°2, 1994.

- **Dimitri WEISS**, *Ressources humaines*, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, 1999, 2003, 2005.

- **DUBAR C.**, « La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles », Editions A. Collin, 1991.

E.

- **Expansion Management Review**, « RH : une fonction en pleine mutation », Juin 2004.

F.

- **Fatma JAZIRI**, « Du Co-alignement des Technologies et Systèmes Inter-firmes : Application à la relation prestataires de services logistiques – Clients », thèse du doctorat en sciences de gestion, Mars 2004.

- **Fernando Q., Gérald B.** « Traitement de données avec SPSS pour Windows » Ed. SMG, 1999, 2000.

- **Florence Allard-Poésie, Christine Maréchal**, dans « Méthodes de recherche en management », **Raymond-Alain Thiétart et Coll.** Dunod Paris, 1991.

G.

- **GALAMBAUD B.**, « Gestion des hommes et régression sociale », 3^{ème} congrès de l'AGRH, 1992.

H.

- **HELLRIEGEL. D., SLOCUM. J.W., WOODMAN. R.W.**, Management des organisations, de Boeck-Wesmael, 1992.
- **Henriet B. et Boneu F.**, « DRH, c'est déjà demain, nouvelles organisations et politiques des Ressources Humaines ». Les éditions d'organisations, Paris, 1997.
- **Henry MINTZBERG**, « Le Management : Voyage au centre des organisations », Editions d'Organisation, 1989.
- **Hervé FENNETEAU & Christian BIALES**, « Analyses Statistiques des données : Applications et cas pour le Marketing », Edition marketing, 1993.
- **HERZBERG, F.** "une fois de plus: comment motiver vos employés". Harvard Business Review, Janvier-Février 1968.

I.

- **IGALENS J.**, « Rapport sur les recherches doctorales en gestion des ressources humaines », 3^{ème} congrès de l'AGRH, 1992.

J.

- **Jacques IGALENS et Patrice ROUSSEL**, « Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines », Ed. ECONOMICA. 1998.
- **Jacques LOCAILLON**, « LES SALAIRES », éditions CUJAS, 1973.
- **Jean MAISONNEUVE**, « La psychologie sociale », éd. PUF, collection que sais-je, 1981.
- **Jean-Louis Bergeron, Nicole Côté Léger, Jocelyn Jacques, Laurent Bélanger**, « les aspects humains de l'organisation » édit : Gaëtan Morin, 1979.
- **Jean-Marie Peretti**, Gestion des Ressources Humaines, Vuibert, 10^{ème} édition, 2002-2003.
- **Jean-Pierre BEAUDOIN**, « conduire l'image de l'entreprise, les relations publiques : l'art et la matière », Editions LIAISONS, 1995.

L.

- **LAROUCHE, V.** « inventaire de Satisfaction au travail ». Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, 1977.
- **LAROUCHE, V., DELORME, F. et LEVESQUE, A.** « **Satisfaction au Travail: théorie et mesure** ». Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, 1975.
- **LAROUSSE, V.** « Les conséquences de la satisfaction au Travail ». Conférence présentées à la 40^e assemblée annuelle de la société canadienne de psychologie, Québec, 13-15 juin 1979.
- **Lemaître P.**, « Politique de Gestion des ressources humaines et motivations qualitatives des salariés, personnel (ANDCP), n° 300, Nov-Déc. 1988
- **LESAGE, P.B. et RICE, J.A.** « Le sens du travail et le gestionnaire ». **Gestion**, Novembre 1978.
- **LEYGUES, M.**, « La motivation des hommes dans le management », Chotard et associés éditeurs, 1976.
- **LIONNEL DIONNE**, « La loyauté, dans les relations hiérarchiques », Revue française de gestion, N° 142.
- **LMS Management Ressources Humaines** « Développer les hommes et les compétences », Avril 1995.
- **Loïc Cadin & Francis Guérin**, « La gestion des ressources humaines » 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2003.
- **LOUART P.**, « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », Revue Française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1994.
- **LOUART P.**, « Les champs de tension en gestion des ressources humaines », dans Repenser la GRH, coordonné par BRABET J., Economica, 1993.
- **LOUART P.**, « Promesses et difficultés d'une recherche en GRH », 3^{ème} congrès de l'AGRH, 1992.

M.

- **Madeleine Grawitz**, « Méthodes des Sciences Sociales », 11^{ème} édition 2001.

N.

- **Nicole AUBERT et coll.**, « MANAGEMENT : ASPECTS HUMAINS ET ORGANISATIONNELS », PUF, 1992.
- **Nicole COTE LEGER**, « LES ASPECTS HUMAINS DE L'ORGANISATION » éd. Gaëtan Morin, 1979, Chap.2, « Personnalité ».

P.

- **Patrice ROUSSEL & coll.** « Méthodes des d'Equations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion », Ed. ECONOMICA, 2002.
- **Pierre G. Bergeron** « La gestion dynamique », concepts, méthodes et applications, Gaëtan Morin 2003.

R.

- **Raymond-Alain Thiétart et coll.** « Méthodes de recherche en Management » Dunod, Paris, 1999.

S.

- **Sandra Charreire, Florence Durieux** dans « Méthodes de recherche en Management » Raymond-Alain Thiétart et coll. Dunod, Paris, 1999.

T.

- **THIETART R-A. et FORGUES B.**, « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », Revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1994.

W.

- **Work in America**, rapport spécial présenté au gouvernement américain, Cambridge, Mass. : M.I.T. Press, 1973.

Y.

- **Yves Evrard et coll. MARKET.** « Etudes et Recherches en marketing » Dunod, Paris, 2000.

Résumé

Cette recherche aborde la problématique de la satisfaction des cadres au travail par rapport aux services offerts par la fonction Ressources Humaines.

Il s'agit de cerner dans quelle mesure les services offerts par la fonction Ressources Humaines peuvent contribuer à la satisfaction et/ou à l'insatisfaction des cadres. Ceci consiste à détecter les spécificités de la satisfaction des cadres au travail.

L'objectif est donc de décrire et de mesurer les effets des relations entre satisfaction des cadres au travail et services offerts par la Direction des Ressources Humaines.

Nous avons mis l'accent, dans le processus d'élaboration de cette recherche, sur l'importance de la mission assignée à la Gestion des Ressources Humaines; c'est pourquoi il a été judicieux de savoir comment cette fonction est remplie par les structures chargées du personnel, et surtout comment elle participe à l'atteinte des objectifs des entreprises.

La revue de la littérature relative à la satisfaction au travail des cadres et à la fonction Ressources Humaines, nous a permis de construire un cadre d'analyse sous forme d'un modèle théorique de déterminants des pratiques de satisfaction des cadres dans les entreprises marocaines.

Le cadre conceptuel mobilisé s'intègre dans l'approche des systèmes des théories des besoins de l'être humain et de la motivation.

Le modèle est mis en application dans le cadre spécifique de la pratique de la Gestion des Ressources Humaines adapté au contexte de la relation d'échange entre les cadres-salariés et les acteurs de la Direction des Ressources Humaines.

L'approche méthodologique requise est quantitative à travers un questionnaire administré à 88 cadres dans huit entreprises opérant au Maroc.

Les résultats obtenus suggèrent que la satisfaction et/ou l'insatisfaction des cadres au travail est reliée à la qualité des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines selon que celles-ci soient plus élaborées et/ou moins élaborées.

Mots clés : Satisfaction au travail - Insatisfaction au travail – Fonction Ressources Humaines – Services offerts – Cadres – Grandes entreprises marocaines.

Dédicaces

A mon père Mr TOURE El hadj Momo

A ma mère Mme YANSANE Kadiatou

A mon oncle Mr FOFANA Ibrahima Kassory

Pour les sacrifices consentis afin d'assurer mon éducation et ma réussite intellectuelle.

A mes frères sœurs et amis

Pour leur soutien et leur sympathie durant mes années d'études ainsi qu'à tous les étudiants guinéens au Royaume du Maroc.

Annexes

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Annexes1 :
Questionnaire final et lettre d'accompagnement

Annexe1.1. Lettre d'accompagnement

Annexe1.2. Questionnaire final

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

Annexe1.1. Lettre d'accompagnement.

TOURE Mohamed
Etudiant Chercheur
Département des Sciences de Gestion
UFR : Stratégie
Faculté de Droit - Marrakech
Tel : 063-21-77-09
E-mail : mohat5@hotmail.com
mohat5ma@yahoo.fr

Marrakech, 05 Juin 2006

A

La Direction des Ressources Humaines de
.....

Objet : Demande de collaboration

Madame, Monsieur,

Dans le cadre du Mémoire du Diplôme d'Etudes Supérieures Approfondies (DESA) en Sciences de Gestion-UFR : Stratégie de l'Université Cadi Ayyad, j'aborde le thème de la Satisfaction des cadres à l'égard des services de la fonction Ressources Humaines comme thème de recherche.

Cette recherche se propose d'approcher la problématique de la satisfaction au travail des cadres vis-à-vis des prestations offertes par la fonction Ressources Humaines des entreprises marocaines. Il s'agirait d'étudier et de caractériser le modèle de satisfaction au travail de votre entreprise; travail susceptible d'alimenter d'autres réflexions au cœur de la satisfaction des cadres au travail dans le contexte marocain.

En conséquence, j'ai l'honneur de solliciter votre collaboration pour réaliser cette étude. C'est pourquoi, je souhaiterais accéder à toute information utile (rapports d'activités, journaux internes...) me permettant de mener à bien ce travail.

Aussi, dans le cadre du secret professionnel, je vous garanti de la confidentialité des données et l'anonymat des participants à l'étude.

Espérant recevoir votre réponse en temps utile, je reste à votre disposition pour vous fournir toute information complémentaire.

Ci-joint, le questionnaire auquel je souhaiterai soumettre aux cadres de votre entreprise.

En vous remerciant pour votre aimable collaboration.

TOURE Mohamed

Annexe1.2. Questionnaire final.

Questionnaire relatif à la satisfaction des cadres à l'égard des services offerts par la direction des ressources humaines dans les entreprises marocaines.

I. Introduction :

Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a :

Beaucoup diminué	Un peu diminué	N'a pas changé	Un peu augmenté	Beaucoup augmenté
-	-	-	-	-

L'organisation et la gestion administrative de l'entreprise vous concernent – elles ?	OUI	-	NON	-	Sans opinion	-
--	------------	---	------------	---	---------------------	---

Si les choses ne se déroulent pas comme prévu, êtes-vous informé de la situation par le Responsable de la fonction Ressources Humaines ?	OUI	-	NON	-	Sans opinion	-
Si les choses se déroulent comme prévu, êtes-vous informé de la situation par le Responsable de la fonction Ressources Humaines ?	OUI	-	NON	-	Sans opinion	-
Avez-vous le sentiment de ne pas suivre les objectifs de l'entreprise ?	OUI	-	NON	-	Sans opinion	-

Etes-vous satisfait (e) de votre travail ?	OUI	-	NON	-	Sans opinion	-
---	------------	---	------------	---	---------------------	---

Etes-vous satisfait (e) des conditions de travail au sein de votre entreprise ?	OUI	-	NON	-	Sans opinion	-
--	------------	---	------------	---	---------------------	---

Dans votre présent emploi, comment vous vous sentez par rapport aux intitulés suivants;

Et quel est votre degré de satisfaction.

T.I : Très insatisfait avec cet aspect de mon emploi. I : Insatisfait.

N : Ne peut pas me décider entre satisfaction et insatisfaction avec cet aspect de mon emploi.

S : Satisfait. T.S : Très Satisfait.

N	Intitulé	T.I	I	N	S	T.S
1	Etre capable de me tenir occupé tout le temps.	1	2	3	4	5
2	La chance de travailler seul.	1	2	3	4	5
3	La chance de faire différentes choses.	1	2	3	4	5
4	La façon dont le responsable de la fonction Ressources Humaines gère les cadres.	1	2	3	4	5
5	La compétence du responsable du personnel à prendre des décisions.	1	2	3	4	5
6	Etre capable de faire des choses qui ne vont pas à l'encontre de ma conscience.	1	2	3	4	5
7	La sécurité d'emploi.	1	2	3	4	5
8	La chance de faire les choses pour les autres.	1	2	3	4	5
9	La chance de dire aux autres ce qu'ils doivent faire	1	2	3	4	5
10	La chance de faire quelque chose qui mette mes habiletés à contribution.	1	2	3	4	5
11	La façon dont les politiques de l'entreprise sont mises en application.	1	2	3	4	5
12	Mon salaire et la quantité de travail effectuée.	1	2	3	4	5
13	Les chances d'avancement dans mon emploi.	1	2	3	4	5
14	La liberté d'utiliser mon propre jugement.	1	2	3	4	5
15	La chance d'essayer mes propres méthodes pour faire les choses.	1	2	3	4	5
16	Les conditions de travail.	1	2	3	4	5
17	La collaboration de mes collègues entre eux/elles.	1	2	3	4	5
18	Les félicitations suite au travail bien fait.	1	2	3	4	5
19	Le sens d'accomplissement obtenu dans mon travail	1	2	3	4	5

II. Satisfaction des cadres par rapport aux services offerts par la DRH

Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux intitulés suivants :

N°	Intitulé	T.I	I	N	S	T.S
1	A la formation	1	2	3	4	5
2	Au cadre organisationnel	1	2	3	4	5
3	A la rémunération	1	2	3	4	5
4	A la promotion	1	2	3	4	5
5	A la hiérarchie	1	2	3	4	5
6	Au(x) Responsable(s) de la Direction RH	1	2	3	4	5
7	A l'encadrement	1	2	3	4	5

III. Attachement des cadres à l'entreprise.

Qu'est ce qui vous fait retenir dans cette entreprise ?

N°	Intitulé	Oui	Non	Sans opinion
1	L'entreprise me donne accès à des formations pour mon développement			
2	La dimension humaine est prise en compte dans les décisions stratégiques			
3	Nos rémunérations sont équitables pour un même niveau de contribution			
4	L'image de la direction			
5	La relation avec la hiérarchie			
6	Les relations avec les collègues			
7	L'évolution personnelle			
8	Les conditions matérielles			
	L'organisation			
9	La fonction RH			

IV. Influence du comportement du R-RH sur la satisfaction des cadres au travail.

A/ Les comportements ci-après des Responsables des ressources humaines des organisations sont –ils appliqués dans votre entreprise ?

Comportements DU RESPONSABLE			
	OUI	Non	Sans opinion
1. Se montre sensible aux besoins et aux sentiments des cadres employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Félicite le groupe lorsque le travail est bien fait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Fait confiance aux cadres employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Critique le travail du groupe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Exerce des pressions exagérées pour améliorer le rendement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Maintient des standards de rendement élevés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Encourage les membres à être fiers du groupe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Laisse beaucoup de liberté et d'autonomie aux cadres employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Encourage les cadres employés à parler et les écoute avec respect.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Communique clairement et efficacement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Encourage le travail en équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B/ Si le responsable des ressources humaines de votre entreprise adopte les comportements ci-après, quel sera votre niveau de satisfaction actuel par rapport à votre niveau de satisfaction passé ?

Comportements DU RESPONSABLE	Niveau de satisfaction DES CADRES	
	Elevé	Faible
1. Se montre sensible aux besoins et aux sentiments des cadres employés.		
2. Félicite le groupe lorsque le travail est bien fait.		
3. Fait confiance aux cadres employés.		
4. Critique le travail du groupe.		
5. Exerce des pressions exagérées pour améliorer le rendement.		
6. Maintient des standards de rendement élevés.		
7. Encourage les membres à être fiers du groupe.		
8. Laisse beaucoup de liberté et d'autonomie aux cadres employés.		
9. Encourage les cadres employés à parler et les écoute avec respect.		
10. Communique clairement et efficacement.		
11. Encourage le travail en équipe.		

V. Cohésion sociale.

La cohésion sociale, si elle existe dans votre entreprise, est-elle :

N°	Intitulé	OUI	NON
1	Très insatisfaisante ?		
2	Insatisfaisante ?		
3	Satisfaisante ?		
4	Très satisfaisante ?		
5	A maintenir ?		
6	A améliorer ?		
7	Inexistante ?		

VI. DRH

A. Direction et Encadrement.

N°	Intitulé	OUI	NON	Sans opinion
1	Il indique clairement aux cadres employés ce qu'il attend d'eux.			
2	Il organise et coordonne le travail de son département.			
3	Il établit un plan ou programme précis pour le travail à faire.			
4	Il exige que les cadres employés observent les règlements établis.			
5	Il fait respecter des standards de qualité et de rendement bien précis.			

B. Relations Humaines.

N°	Intitulé	OUI	NON	Sans opinion
1	Il est juste et honnête envers les cadres employés.			
2	Il est amical et facile à approcher.			
3	Il se préoccupe du bien-être et des besoins des cadres employés.			
4	Il traite tous les cadres employés comme ses égaux.			
5	Si un changement doit être fait, il prévient les cadres employés longtemps d'avance.			

C. Encouragement à l'Excellence.

N°	Intitulé	OUI	NON	Sans opinion
1	Il exige que les cadres employés fournissent un rendement élevé.			
2	Il encourage les cadres employés à travailler fort et à donner le meilleur d'eux-mêmes.			
3	Il donne lui-même l'exemple d'un travail constant et bien fait.			
4	Il essaie d'amener les cadres employés à travailler aussi bien qu'ils en sont capables.			

D. Encouragement au travail d'équipe.

N°	Intitulé	OUI	NON	Sans opinion
1	Il encourage les cadres employés à travailler ensemble et à former une équipe unie.			
2	Il convoque des rencontres au cours desquelles lui et les cadres employés peuvent discuter de tous les problèmes.			
3	Il essaie de régler les problèmes et les conflits qui peuvent survenir entre les cadres employés.			
4	Il essaie de créer un esprit de corps ou un sentiment de groupe dans l'entreprise.			

E. Participation.

N°	Intitulé	OUI	NON	Sans opinion
1	Lorsqu'il fait face à un problème, il consulte les cadres employés.			
2	Avant de faire un changement, il demande l'opinion des cadres employés.			
3	Il invite les cadres employés à participer aux décisions qui les concernent.			

VII. Si c'était à refaire ?

Si c'était à refaire, votre travail, choisirez-vous :

N°	Intitulé	OUI	NON
1	le même Emploi ?		
2	le même Etablissement ?		
3	le même emploi dans le même Etablissement ?		
4	le même emploi dans un autre Etablissement ?		
5	l'emploi différent dans le même Etablissement ?		
6	l'emploi différent dans un autre Etablissement ?		

VIII. Choix à faire.

Si vous avez le choix, idéalement, que feriez-vous ?

N°	Intitulé	Oui	Non	Sans opinion
1	Je me formerais à des choses nouvelles			
2	Je travaillerais davantage			
3	J'aurais plus de loisirs			
4	Je passerais plus de temps en famille			

IX. Attentes des cadres au travail par rapport aux services offerts par la DRH.

Qu'attendez-vous en matière de services de la DRH ?

N°	J'attends d'un bouquet de services ...	Oui	Non	Sans opinion
1	...Qu'il me trouve un emploi			
2	...Qu'il prenne en compte ma situation			
3	...Qu'il me forme			
4	...Qu'il m'informe			
5	...Qu'il m'outille (internet)			
6	...Qu'il me soutienne moralement			
7	...Qu'il m'offre un salaire élevé ?			

X. Fiche signalétique :

Sexe <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> -
--

N°	Age	OUI	NON
1	Moins de 30 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	30 – 40 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	40 – 50 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Plus de 50 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Département.....

 Service.....

 Fonction.....

Quel type de contrat détenez-vous ? <input type="checkbox"/> CDD <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> CDI <input type="checkbox"/> -

Depuis combien de temps travailler vous dans cette entreprise ?

N°	Intitulé	OUI	NON
1	0 à 2 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	2 à 5 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	5 à 10 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	10 à 15 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	15 à 20 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Plus de 20 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annexe2 :
Corrélations et analyse de fiabilité et de validité :

Annexe2.1 : Analyse de fiabilité (Alpha de Cronbach)

Annexe2.2 : Matrice de covariance.

Annexe2.3 : Matrice de corrélation.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Annexe2.1 : Analyse de fiabilité (Alpha de Cronbach)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INEFFORT	3,9091	1,1410	88,0
2.	NIVSAT1	3,2386	1,0504	88,0
3.	NIVSAT2	3,3864	,8635	88,0
4.	NIVSAT3	3,2273	,8935	88,0
5.	NIVSAT4	3,0795	,8196	88,0
6.	NIVSAT5	3,4091	,9900	88,0
7.	NIVSAT6	3,5341	1,0051	88,0
8.	NIVSAT7	3,5795	,9435	88,0
9.	COSOCIAL	3,6591	1,7609	88,0
10.	DEGSAT1	3,2727	1,0692	88,0
11.	DEGSAT2	2,9205	,9852	88,0
12.	DEGSAT3	3,1932	1,0489	88,0
13.	DEGSAT4	3,7045	,9117	88,0
14.	DEGSAT5	3,2159	1,0333	88,0
15.	DEGSAT6	3,3750	1,0539	88,0
16.	DEGSAT7	3,1591	1,0816	88,0
17.	DEGSAT8	3,4432	,9205	88,0
18.	DEGSAT9	3,3068	,8757	88,0
19.	DEGSAT10	3,4545	1,0818	88,0
20.	DEGSAT11	3,3068	1,0759	88,0
21.	DEGSAT12	3,1250	1,0036	88,0
22.	DEGSAT13	3,4318	,8414	88,0
23.	DEGSAT14	3,3182	,9654	88,0
24.	DEGSAT15	3,5568	,8558	88,0
25.	DEGSAT16	3,4091	,8392	88,0
26.	DEGSAT17	3,2727	,9063	88,0
27.	DEGSAT18	3,2500	1,0422	88,0
28.	SATDEG1	3,3409	,8289	88,0
29.	SATDEG2	3,3409	,9929	88,0
30.	SATDEG3	3,7614	,7878	88,0
31.	SATDEG4	3,3523	,9594	88,0
32.	SATDEG5	3,3864	,8364	88,0
33.	SATDEG6	3,2841	,9462	88,0
34.	SATDEG7	3,7727	,8267	88,0
35.	SATDEG8	3,5909	,6888	88,0
36.	SATDEG9	3,7159	,7573	88,0
37.	SATDEG10	3,4432	,8558	88,0
38.	SATDEG11	3,3068	,9632	88,0
39.	SATDEG12	3,2727	1,0905	88,0
40.	SATDEG13	3,3977	1,1501	88,0
41.	SATDEG14	3,4091	,8528	88,0
42.	SATDEG15	3,5341	,9091	88,0
43.	SATDEG16	3,4432	1,0267	88,0
44.	SATDEG17	3,3977	,9654	88,0
45.	SATDEG18	3,3409	1,0382	88,0
46.	SATDEG19	3,5114	,8969	88,0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	156,3409	613,6066	24,7711	46

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INEFFORT	152,4318	580,1102	,5857	,9473
NIVSAT1	153,1023	602,5756	,1925	,9498
NIVSAT2	152,9545	592,5266	,4837	,9480
NIVSAT3	153,1136	602,2628	,2405	,9493
NIVSAT4	153,2614	604,0344	,2209	,9493
NIVSAT5	152,9318	587,3976	,5257	,9477
NIVSAT6	152,8068	582,6634	,6169	,9472
NIVSAT7	152,7614	588,4826	,5294	,9477
COSOCIAL	152,6818	629,3229	-,2130	,9562
DEGSAT1	153,0682	589,5585	,4411	,9483
DEGSAT2	153,4205	594,4764	,3780	,9486
DEGSAT3	153,1477	576,3802	,7173	,9465
DEGSAT4	152,6364	592,5099	,4566	,9481
DEGSAT5	153,1250	576,0876	,7348	,9464
DEGSAT6	152,9659	572,3781	,7956	,9460
DEGSAT7	153,1818	575,9896	,7021	,9466
DEGSAT8	152,8977	587,4952	,5662	,9475
DEGSAT9	153,0341	586,9528	,6101	,9473
DEGSAT10	152,8864	582,3318	,5766	,9474
DEGSAT11	153,0341	574,6770	,7322	,9464
DEGSAT12	153,2159	583,4816	,6006	,9473
DEGSAT13	152,9091	591,0721	,5335	,9477
DEGSAT14	153,0227	584,1374	,6115	,9472
DEGSAT15	152,7841	591,8724	,5044	,9479
DEGSAT16	152,9318	590,5240	,5487	,9476
DEGSAT17	153,0682	582,3401	,6961	,9468
DEGSAT18	153,0909	581,4169	,6188	,9471
SATDEG1	153,0000	592,0690	,5169	,9478
SATDEG2	153,0000	583,3333	,6106	,9472
SATDEG3	152,5795	592,1085	,5446	,9477
SATDEG4	152,9886	578,5171	,7404	,9465
SATDEG5	152,9545	585,3542	,6808	,9470
SATDEG6	153,0568	602,3531	,2230	,9494
SATDEG7	152,5682	594,0873	,4674	,9480
SATDEG8	152,7500	601,4310	,3464	,9486
SATDEG9	152,6250	593,8693	,5192	,9478
SATDEG10	152,8977	587,0814	,6220	,9472
SATDEG11	153,0341	585,9414	,5734	,9474
SATDEG12	153,0682	584,9148	,5214	,9478
SATDEG13	152,9432	579,0427	,6006	,9472
SATDEG14	152,9318	592,0643	,5016	,9479

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SATDEG15	152,8068	589,1921	,5345	,9477
SATDEG16	152,8977	579,5182	,6682	,9468
SATDEG17	152,9432	579,4565	,7147	,9466
SATDEG18	153,0000	572,2989	,8099	,9459
SATDEG19	152,8295	587,0626	,5922	,9474

Reliability Coefficients

N of Cases = 88, 0

N of Items = 46

Alpha = ,9488

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Annexe2.2: Matrice de covariance.

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INEFFORT	3,9091	1,1410	88,0
2.	NIVSAT1	3,2386	1,0504	88,0
3.	NIVSAT2	3,3864	,8635	88,0
4.	NIVSAT3	3,2273	,8935	88,0
5.	NIVSAT4	3,0795	,8196	88,0
6.	NIVSAT5	3,4091	,9900	88,0
7.	NIVSAT6	3,5341	1,0051	88,0
8.	NIVSAT7	3,5795	,9435	88,0
9.	COSOCIAL	3,6591	1,7609	88,0
10.	DEGSAT1	3,2727	1,0692	88,0
11.	DEGSAT2	2,9205	,9852	88,0
12.	DEGSAT3	3,1932	1,0489	88,0
13.	DEGSAT4	3,7045	,9117	88,0
14.	DEGSAT5	3,2159	1,0333	88,0
15.	DEGSAT6	3,3750	1,0539	88,0
16.	DEGSAT7	3,1591	1,0816	88,0
17.	DEGSAT8	3,4432	,9205	88,0
18.	DEGSAT9	3,3068	,8757	88,0
19.	DEGSAT10	3,4545	1,0818	88,0
20.	DEGSAT11	3,3068	1,0759	88,0
21.	DEGSAT12	3,1250	1,0036	88,0
22.	DEGSAT13	3,4318	,8414	88,0
23.	DEGSAT14	3,3182	,9654	88,0
24.	DEGSAT15	3,5568	,8558	88,0
25.	DEGSAT16	3,4091	,8392	88,0
26.	DEGSAT17	3,2727	,9063	88,0
27.	DEGSAT18	3,2500	1,0422	88,0
28.	SATDEG1	3,3409	,8289	88,0
29.	SATDEG2	3,3409	,9929	88,0
30.	SATDEG3	3,7614	,7878	88,0
31.	SATDEG4	3,3523	,9594	88,0
32.	SATDEG5	3,3864	,8364	88,0
33.	SATDEG6	3,2841	,9462	88,0
34.	SATDEG7	3,7727	,8267	88,0
35.	SATDEG8	3,5909	,6888	88,0
36.	SATDEG9	3,7159	,7573	88,0
37.	SATDEG10	3,4432	,8558	88,0
38.	SATDEG11	3,3068	,9632	88,0
39.	SATDEG12	3,2727	1,0905	88,0
40.	SATDEG13	3,3977	1,1501	88,0
41.	SATDEG14	3,4091	,8528	88,0
42.	SATDEG15	3,5341	,9091	88,0
43.	SATDEG16	3,4432	1,0267	88,0
44.	SATDEG17	3,3977	,9654	88,0
45.	SATDEG18	3,3409	1,0382	88,0
46.	SATDEG19	3,5114	,8969	88,0

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Covariance Matrix

	INEFFORT	NIVSAT1	NIVSAT2	NIVSAT3	NIVSAT4
INEFFORT	1,3020				
NIVSAT1	-,1045	1,1033			
NIVSAT2	,2539	,2056	,7456		
NIVSAT3	,1129	-,0204	,0606	,7983	
NIVSAT4	,0648	,1762	,0839	,3495	,6718
NIVSAT5	,1641	,3495	,3344	,2393	,3809
NIVSAT6	,2560	,2389	,4120	,1646	,1409
NIVSAT7	,5131	,1934	,3827	,3840	,2637
COSOCIAL	,2100	-,2855	-,3265	,1014	-,2025
DEGSAT1	,2435	-,2382	,0313	,7189	,2424
DEGSAT2	-,0303	,6974	,0426	-,1426	,0409
DEGSAT3	,4890	,0683	,6831	-,0099	,0074
DEGSAT4	,1223	-,1126	,2189	-,0240	,0583
DEGSAT5	,6635	,0398	,3869	-,0266	-,0519
DEGSAT6	,7586	,0014	,3592	,0747	,0503
DEGSAT7	,6468	,2030	,4436	-,0596	-,0473
DEGSAT8	,5695	-,0840	,1142	-,1594	-,0701
DEGSAT9	,2466	-,0626	,2249	,1479	,2512
DEGSAT10	,5590	-,1672	,3741	-,0125	-,0136
DEGSAT11	,6144	,0409	,3169	,2283	,3776
DEGSAT12	,5747	-,0417	,4224	,0287	,0589
DEGSAT13	,4075	-,1042	,2220	-,0763	,0227
DEGSAT14	,1442	,0726	,2550	-,0157	,0664
DEGSAT15	,1891	-,0884	,0583	-,1050	-,0678
DEGSAT16	,3250	-,0413	,1505	-,0251	-,0329
DEGSAT17	,2894	,1526	,2268	,0522	,1275
DEGSAT18	,4368	,3534	,2011	-,1034	-,0086
SATDEG1	,5716	-,0248	,2576	,1630	,0990
SATDEG2	,7555	,0097	,0967	,1975	,0760
SATDEG3	,4953	,1036	,1507	,1468	,0997
SATDEG4	,6071	,2483	,3451	,3903	,3165
SATDEG5	,4608	,1826	,2283	,3020	,2448
SATDEG6	,2330	,1613	-,0765	-,0078	-,1263
SATDEG7	,2205	,0778	,0888	,1902	,0873
SATDEG8	-,0491	,1792	,0909	-,0094	-,0475
SATDEG9	,1693	,1490	,1455	,0768	,0344
SATDEG10	,3281	,1114	,3096	,1740	,2057
SATDEG11	,4765	,3167	,3514	,1938	,2397
SATDEG12	,3469	,0261	,1348	,5810	,2194
SATDEG13	,4734	,2143	,2584	,3339	,2209
SATDEG14	,1526	,2461	,1160	,2048	,1280
SATDEG15	,1411	,2734	,2051	,1301	,2214
SATDEG16	,5465	,2264	,4245	,1855	,0448
SATDEG17	,5768	,3178	,3963	-,0455	,0140
SATDEG18	,5601	,3775	,2921	,1170	,1105
SATDEG19	,3114	,3248	,2139	,0664	-,0067

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Covariance Matrix

	NIVSAT5	NIVSAT6	NIVSAT7	COSOCIAL	DEGSAT1
NIVSAT5	,9801				
NIVSAT6	,5951	1,0103			
NIVSAT7	,4613	,6065	,8902		
COSOCIAL	-,1233	-,1147	,1539	3,1008	
DEGSAT1	,2435	,2320	,3344	-,1933	1,1432
DEGSAT2	,1708	,2039	,0121	-,6021	,1139
DEGSAT3	,2879	,4244	,3120	-,4851	,3030
DEGSAT4	,2832	,3205	,0697	-,4467	,1620
DEGSAT5	,2785	,3776	,2642	-,2129	,2968
DEGSAT6	,3736	,3606	,2974	-,4339	,4023
DEGSAT7	,4054	,3853	,4010	-,2900	,2665
DEGSAT8	,1729	,2318	,1770	-,1115	,2226
DEGSAT9	,1604	,3055	,1880	-,6183	,4556
DEGSAT10	,3177	,3062	,3197	-,4410	,2999
DEGSAT11	,3903	,3745	,4293	-,5034	,4901
DEGSAT12	,2931	,3578	,3980	-,4282	,3448
DEGSAT13	,2581	,2840	,1377	-,2189	,2832
DEGSAT14	,4775	,7476	,2388	-,3960	,2915
DEGSAT15	,1144	,3888	,0414	-,1873	,2257
DEGSAT16	,2100	,2043	,1280	-,0888	,1860
DEGSAT17	,3124	,4274	,2079	-,4462	,2696
DEGSAT18	,3448	,3937	,1983	-,5460	,1494
SATDEG1	,1118	,1951	,3634	-,0664	,1473
SATDEG2	,2268	,0572	,2254	,4279	,3197
SATDEG3	,1562	,1864	,2663	,0901	,2727
SATDEG4	,3715	,4304	,5636	-,3728	,4201
SATDEG5	,2654	,4235	,4862	-,3495	,3072
SATDEG6	-,1520	-,0615	-,0976	,0865	-,0554
SATDEG7	,0940	,2607	,1332	-,2508	,3501
SATDEG8	,0428	,2325	,0444	-,1755	,1473
SATDEG9	,2785	,4178	,2125	,0515	,1818
SATDEG10	,3683	,4387	,3379	-,1920	,1306
SATDEG11	,3443	,2251	,4293	-,5494	,1912
SATDEG12	,1975	,2205	,2884	-,4807	,8098
SATDEG13	,3182	,3828	,2266	-,2192	,4075
SATDEG14	,3020	,3537	,0935	-,1578	,3584
SATDEG15	,3652	,5046	,2042	,0232	,2780
SATDEG16	,4718	,5307	,3494	,0954	,3375
SATDEG17	,4906	,4633	,3646	-,1272	-,0063
SATDEG18	,5486	,5859	,3059	-,0089	,2623
SATDEG19	,3171	,4939	,2060	,0039	,2153

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Covariance Matrix

	DEGSAT2	DEGSAT3	DEGSAT4	DEGSAT5	DEGSAT6
DEGSAT2	,9706				
DEGSAT3	,3489	1,1002			
DEGSAT4	,1601	,5405	,8312		
DEGSAT5	,3277	,8084	,5013	1,0678	
DEGSAT6	,2256	,7658	,6293	,8721	1,1106
DEGSAT7	,4381	,8195	,4843	,8618	,8592
DEGSAT8	,2311	,4766	,3278	,5814	,6825
DEGSAT9	,2086	,5607	,4595	,4617	,5848

DEGSAT10	,1975	,7847	,5956	,7168	,7586
DEGSAT11	,2776	,6757	,6319	,7031	,8836
DEGSAT12	,1710	,7112	,3592	,5934	,6652
DEGSAT13	,2072	,4903	,3474	,4229	,5489
DEGSAT14	,3819	,5585	,5664	,5282	,5115
DEGSAT15	,3322	,4199	,3273	,4186	,3405
DEGSAT16	,2628	,5063	,3981	,4739	,5115
DEGSAT17	,4127	,5789	,5068	,6071	,6552
DEGSAT18	,5718	,5489	,4310	,6466	,7098
SATDEG1	,0044	,3817	,1249	,2934	,3649
SATDEG2	,0734	,3587	,1249	,4773	,6293
SATDEG3	,1647	,2420	-,0483	,2820	,3664
SATDEG4	,2123	,4714	,2317	,4518	,5790
SATDEG5	,1460	,3153	,1729	,3639	,4741
SATDEG6	,2412	,1744	,1194	,0989	,2256
SATDEG7	,2461	,2168	-,0449	,1646	,1552
SATDEG8	,3464	,2409	,0846	,0778	,0632
SATDEG9	,2185	,2164	,0071	,2574	,1652
SATDEG10	,0586	,4421	,3164	,4205	,4641
SATDEG11	,1856	,4803	,1951	,4387	,5388
SATDEG12	,0909	,2456	,0355	,3427	,4828
SATDEG13	,1814	,4050	,1993	,3154	,5043
SATDEG14	,2168	,1499	-,0617	,1635	,2356
SATDEG15	,2844	,2405	,0332	,1937	,1652
SATDEG16	,1391	,4651	,0980	,5929	,5675
SATDEG17	,2504	,5430	,2913	,6947	,6422
SATDEG18	,4297	,5311	,3203	,6727	,6753
SATDEG19	,3285	,2679	,0149	,3826	,3118

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Covariance Matrix

	DEGSAT7	DEGSAT8	DEGSAT9	DEGSAT10	DEGSAT11
DEGSAT7	1,1698				
DEGSAT8	,6988	,8473			
DEGSAT9	,4104	,4142	,7668		
DEGSAT10	,8579	,4169	,3762	1,1703	
DEGSAT11	,7207	,6441	,7439	,5946	1,1577
DEGSAT12	,6810	,4842	,5474	,6897	,6853
DEGSAT13	,5742	,5536	,4062	,4681	,4982
DEGSAT14	,4890	,3861	,5104	,4514	,5104
DEGSAT15	,3127	,4400	,3904	,3187	,3789
DEGSAT16	,5434	,5408	,3558	,4786	,5627
DEGSAT17	,6343	,5444	,5475	,4378	,7315
DEGSAT18	,7644	,6925	,4511	,4138	,7040
SATDEG1	,3245	,0656	,1011	,5214	,2735
SATDEG2	,4394	,3759	,1931	,3950	,4459
SATDEG3	,3143	,1415	,0396	,3281	,2235
SATDEG4	,5065	,2904	,3504	,4587	,6033
SATDEG5	,3631	,2406	,2939	,3051	,4893
SATDEG6	,1037	,0106	,0957	,1797	,0613
SATDEG7	,0596	-,0131	,1280	,1964	,0705
SATDEG8	,0773	-,0005	,1614	,0961	,0350
SATDEG9	,1607	,0699	,0767	,2111	,0652
SATDEG10	,2735	,0542	,3567	,4399	,3912
SATDEG11	,3989	,2418	,3186	,3877	,5025
SATDEG12	,1400	,1536	,4671	,1275	,5131
SATDEG13	,3153	,2010	,3593	,1735	,5088
SATDEG14	,1066	,1155	,1834	-,0387	,1374
SATDEG15	,0865	,0709	,2480	,0533	,2136

SATDEG16	,4804	,3186	,2763	,1985	,3682
SATDEG17	,6027	,3734	,1639	,4953	,4283
SATDEG18	,5888	,4909	,2850	,3375	,6068
SATDEG19	,3775	,2535	,1172	,0867	,2436

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Covariance Matrix

	DEGSAT12	DEGSAT13	DEGSAT14	DEGSAT15	DEGSAT16
DEGSAT12	1,0072				
DEGSAT13	,5776	,7079			
DEGSAT14	,5000	,4932	,9321		
DEGSAT15	,3664	,3775	,6024	,7324	
DEGSAT16	,4770	,4190	,4086	,4592	,7043
DEGSAT17	,5057	,4441	,6249	,5016	,5423
DEGSAT18	,5546	,4885	,5632	,5144	,6322
SATDEG1	,2557	,0465	,0167	,0494	,1233
SATDEG2	,3132	,2534	,0397	,2448	,3302
SATDEG3	,1796	,1617	,0768	,0425	,0643
SATDEG4	,3348	,0990	,2085	,1119	,2106
SATDEG5	,2500	,0266	,2090	,1502	,1850
SATDEG6	-,0129	-,0321	,0235	,1159	,1698
SATDEG7	,0402	,0533	,1306	,1740	,0136
SATDEG8	,0402	,1097	,2581	,2074	,0888
SATDEG9	,1279	,1126	,3098	,2405	,1176
SATDEG10	,2313	,0708	,3401	,1757	,1499
SATDEG11	,2945	,0039	,1082	,0801	,1604
SATDEG12	,2989	,1452	,1421	,1452	,0366
SATDEG13	,2256	,0792	,2283	,2358	,1343
SATDEG14	,0172	,0857	,2132	,1374	-,0428
SATDEG15	,1509	,1345	,3683	,3084	,0319
SATDEG16	,4037	,3811	,3976	,1642	,1270
SATDEG17	,3290	,1941	,3662	,2128	,2722
SATDEG18	,3477	,2994	,5340	,4517	,3992
SATDEG19	,1537	,1560	,3297	,1833	,0298

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Covariance Matrix

	DEGSAT17	DEGSAT18	SATDEG1	SATDEG2	SATDEG3
DEGSAT17	,8213				
DEGSAT18	,7586	1,0862			
SATDEG1	,0669	,0862	,6870		
SATDEG2	,2508	,3276	,4801	,9859	
SATDEG3	,0888	,1293	,4271	,4271	,6206
SATDEG4	,3971	,4397	,4992	,4417	,3839
SATDEG5	,3877	,3966	,4070	,3380	,3231
SATDEG6	,1860	,1925	,3503	,4308	,1950
SATDEG7	,0512	,0115	,3542	,2968	,3819
SATDEG8	,0669	,0575	,1526	,1066	,1771
SATDEG9	,1473	,0833	,2014	,1784	,3222
SATDEG10	,3145	,1753	,3644	,3529	,1874
SATDEG11	,3177	,4052	,3770	,4344	,2465
SATDEG12	,2466	,1494	,2393	,4692	,3532
SATDEG13	,2926	,2902	,4031	,6445	,3029
SATDEG14	,1055	,0805	,1003	,3187	,2712
SATDEG15	,1170	,0833	,1377	,2986	,2554

SATDEG16	,3030	,3822	,2035	,4334	,3713
SATDEG17	,3730	,4626	,3686	,4720	,3374
SATDEG18	,5956	,6494	,2847	,5951	,3696
SATDEG19	,2612	,2845	,1570	,2604	,3418
	SATDEG4	SATDEG5	SATDEG6	SATDEG7	SATDEG8
SATDEG4	,9205				
SATDEG5	,7359	,6996			
SATDEG6	,2206	,1763	,8954		
SATDEG7	,3568	,3072	,1917	,6834	
SATDEG8	,0653	,0449	,3015	,3312	,4744
SATDEG9	,2392	,2375	,0931	,4634	,2732
SATDEG10	,4513	,3785	,3094	,2973	,1604
SATDEG11	,7183	,5697	,2682	,1740	,0580
SATDEG12	,5235	,4336	,0825	,5455	,1933
SATDEG13	,6399	,5112	,2420	,5167	,2220
SATDEG14	,3025	,2424	,0549	,4734	,2612
SATDEG15	,3039	,2281	-,0270	,4906	,3245
SATDEG16	,4053	,2866	-,0009	,3662	,1834
SATDEG17	,5594	,4423	,1271	,2524	,1186
SATDEG18	,5797	,4990	,2124	,3427	,1870
SATDEG19	,3810	,2944	,0944	,3704	,2231

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Covariance Matrix

	SATDEG9	SATDEG10	SATDEG11	SATDEG12	SATDEG13
SATDEG9	,5735				
SATDEG10	,2998	,7324			
SATDEG11	,1226	,4946	,9278		
SATDEG12	,3312	,3835	,4211	1,1891	
SATDEG13	,2407	,4194	,4283	,7409	1,3228
SATDEG14	,3474	,2534	,1949	,6113	,7435
SATDEG15	,4293	,3008	,1446	,4848	,7047
SATDEG16	,3917	,3531	,2648	,6364	,6378
SATDEG17	,3212	,4424	,5432	,2926	,5526
SATDEG18	,3968	,3644	,4459	,4462	,7824
SATDEG19	,3883	,1961	,1861	,4566	,6219
	SATDEG14	SATDEG15	SATDEG16	SATDEG17	SATDEG18
SATDEG14	,7273				
SATDEG15	,6296	,8264			
SATDEG16	,5637	,5192	1,0542		
SATDEG17	,3412	,3713	,6493	,9319	
SATDEG18	,5141	,5400	,7092	,7824	1,0778
SATDEG19	,5815	,5283	,6673	,4954	,6972
	SATDEG19				
SATDEG19	,8045				

Annexe2.3: Matrice de corrélation

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INEFFORT	3,9091	1,1410	88,0
2.	NIVSAT1	3,2386	1,0504	88,0
3.	NIVSAT2	3,3864	,8635	88,0
4.	NIVSAT3	3,2273	,8935	88,0
5.	NIVSAT4	3,0795	,8196	88,0
6.	NIVSAT5	3,4091	,9900	88,0
7.	NIVSAT6	3,5341	1,0051	88,0
8.	NIVSAT7	3,5795	,9435	88,0
9.	COSOCIAL	3,6591	1,7609	88,0
10.	DEGSAT1	3,2727	1,0692	88,0
11.	DEGSAT2	2,9205	,9852	88,0
12.	DEGSAT3	3,1932	1,0489	88,0
13.	DEGSAT4	3,7045	,9117	88,0
14.	DEGSAT5	3,2159	1,0333	88,0
15.	DEGSAT6	3,3750	1,0539	88,0
16.	DEGSAT7	3,1591	1,0816	88,0
17.	DEGSAT8	3,4432	,9205	88,0
18.	DEGSAT9	3,3068	,8757	88,0
19.	DEGSAT10	3,4545	1,0818	88,0
20.	DEGSAT11	3,3068	1,0759	88,0
21.	DEGSAT12	3,1250	1,0036	88,0
22.	DEGSAT13	3,4318	,8414	88,0
23.	DEGSAT14	3,3182	,9654	88,0
24.	DEGSAT15	3,5568	,8558	88,0
25.	DEGSAT16	3,4091	,8392	88,0
26.	DEGSAT17	3,2727	,9063	88,0
27.	DEGSAT18	3,2500	1,0422	88,0
28.	SATDEG1	3,3409	,8289	88,0
29.	SATDEG2	3,3409	,9929	88,0
30.	SATDEG3	3,7614	,7878	88,0
31.	SATDEG4	3,3523	,9594	88,0
32.	SATDEG5	3,3864	,8364	88,0
33.	SATDEG6	3,2841	,9462	88,0
34.	SATDEG7	3,7727	,8267	88,0
35.	SATDEG8	3,5909	,6888	88,0
36.	SATDEG9	3,7159	,7573	88,0
37.	SATDEG10	3,4432	,8558	88,0
38.	SATDEG11	3,3068	,9632	88,0
39.	SATDEG12	3,2727	1,0905	88,0
40.	SATDEG13	3,3977	1,1501	88,0
41.	SATDEG14	3,4091	,8528	88,0
42.	SATDEG15	3,5341	,9091	88,0
43.	SATDEG16	3,4432	1,0267	88,0
44.	SATDEG17	3,3977	,9654	88,0
45.	SATDEG18	3,3409	1,0382	88,0
46.	SATDEG19	3,5114	,8969	88,0

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	INEFFORT	NIVSAT1	NIVSAT2	NIVSAT3	NIVSAT4
INEFFORT	1,0000				
NIVSAT1	-,0872	1,0000			
NIVSAT2	,2577	,2267	1,0000		
NIVSAT3	,1107	-,0217	,0786	1,0000	
NIVSAT4	,0693	,2047	,1185	,4773	1,0000
NIVSAT5	,1452	,3361	,3912	,2705	,4694
NIVSAT6	,2232	,2263	,4747	,1833	,1711
NIVSAT7	,4766	,1952	,4698	,4555	,3410
COSOCIAL	,1045	-,1544	-,2148	,0644	-,1403
DEGSAT1	,1996	-,2121	,0340	,7525	,2766
DEGSAT2	-,0270	,6739	,0501	-,1620	,0506
DEGSAT3	,4086	,0620	,7543	-,0106	,0087
DEGSAT4	,1175	-,1176	,2781	-,0295	,0780
DEGSAT5	,5628	,0367	,4336	-,0289	-,0612
DEGSAT6	,6309	,0013	,3947	,0793	,0582
DEGSAT7	,5241	,1787	,4750	-,0616	-,0533
DEGSAT8	,5422	-,0869	,1436	-,1938	-,0930
DEGSAT9	,2468	-,0680	,2975	,1890	,3500
DEGSAT10	,4529	-,1471	,4005	-,0130	-,0153
DEGSAT11	,5005	,0362	,3411	,2375	,4282
DEGSAT12	,5019	-,0395	,4875	,0320	,0716
DEGSAT13	,4245	-,1179	,3056	-,1015	,0330
DEGSAT14	,1309	,0716	,3059	-,0182	,0839
DEGSAT15	,1937	-,0984	,0788	-,1373	-,0966
DEGSAT16	,3394	-,0468	,2077	-,0334	-,0479
DEGSAT17	,2799	,1603	,2898	,0645	,1716
DEGSAT18	,3673	,3229	,2235	-,1111	-,0101
SATDEG1	,6043	-,0285	,3599	,2201	,1457
SATDEG2	,6668	,0093	,1127	,2226	,0934
SATDEG3	,5510	,1252	,2216	,2086	,1544
SATDEG4	,5546	,2464	,4166	,4553	,4025
SATDEG5	,4828	,2078	,3161	,4041	,3571
SATDEG6	,2158	,1623	-,0937	-,0093	-,1629
SATDEG7	,2337	,0897	,1244	,2575	,1288
SATDEG8	-,0625	,2477	,1529	-,0153	-,0842
SATDEG9	,1959	,1873	,2225	,1135	,0553
SATDEG10	,3360	,1239	,4189	,2275	,2933
SATDEG11	,4335	,3131	,4225	,2252	,3036
SATDEG12	,2788	,0228	,1432	,5963	,2455
SATDEG13	,3607	,1774	,2602	,3249	,2343
SATDEG14	,1568	,2747	,1575	,2688	,1831
SATDEG15	,1360	,2863	,2613	,1602	,2971
SATDEG16	,4665	,2099	,4788	,2022	,0532
SATDEG17	,5236	,3134	,4754	-,0527	,0177
SATDEG18	,4728	,3462	,3258	,1262	,1299
SATDEG19	,3043	,3448	,2763	,0828	-,0091

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	NIVSAT5	NIVSAT6	NIVSAT7	COSOCIAL	DEGSAT1
NIVSAT5	1,0000				
NIVSAT6	,5980	1,0000			
NIVSAT7	,4939	,6395	1,0000		
COSOCIAL	-,0707	-,0648	,0926	1,0000	
DEGSAT1	,2300	,2159	,3315	-,1027	1,0000
DEGSAT2	,1752	,2059	,0131	-,3471	,1081
DEGSAT3	,2772	,4025	,3153	-,2626	,2702
DEGSAT4	,3137	,3498	,0811	-,2782	,1662
DEGSAT5	,2722	,3636	,2710	-,1170	,2686
DEGSAT6	,3580	,3404	,2991	-,2338	,3570
DEGSAT7	,3786	,3544	,3930	-,1522	,2304
DEGSAT8	,1898	,2506	,2038	-,0688	,2261
DEGSAT9	,1850	,3471	,2275	-,4010	,4866
DEGSAT10	,2966	,2816	,3133	-,2315	,2593
DEGSAT11	,3664	,3463	,4229	-,2657	,4260
DEGSAT12	,2950	,3547	,4203	-,2423	,3214
DEGSAT13	,3098	,3358	,1734	-,1478	,3148
DEGSAT14	,4996	,7704	,2621	-,2329	,2824
DEGSAT15	,1350	,4520	,0513	-,1243	,2467
DEGSAT16	,2528	,2422	,1617	-,0601	,2073
DEGSAT17	,3482	,4692	,2432	-,2796	,2782
DEGSAT18	,3342	,3758	,2016	-,2975	,1341
SATDEG1	,1362	,2342	,4647	-,0455	,1663
SATDEG2	,2307	,0573	,2407	,2447	,3012
SATDEG3	,2003	,2354	,3583	,0650	,3238
SATDEG4	,3911	,4463	,6227	-,2207	,4095
SATDEG5	,3205	,5037	,6161	-,2373	,3435
SATDEG6	-,1623	-,0647	-,1093	,0519	-,0547
SATDEG7	,1149	,3138	,1708	-,1723	,3960
SATDEG8	,0628	,3358	,0683	-,1447	,2001
SATDEG9	,3714	,5489	,2974	,0386	,2245
SATDEG10	,4347	,5101	,4185	-,1274	,1428
SATDEG11	,3611	,2325	,4724	-,3239	,1857
SATDEG12	,1829	,2012	,2803	-,2503	,6946
SATDEG13	,2794	,3312	,2088	-,1082	,3314
SATDEG14	,3577	,4126	,1162	-,1051	,3931
SATDEG15	,4058	,5522	,2380	,0145	,2860
SATDEG16	,4641	,5142	,3607	,0527	,3075
SATDEG17	,5133	,4775	,4002	-,0748	-,0061
SATDEG18	,5337	,5615	,3123	-,0049	,2363
SATDEG19	,3571	,5478	,2434	,0025	,2245

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	DEGSAT2	DEGSAT3	DEGSAT4	DEGSAT5	DEGSAT6
DEGSAT2	1,0000				
DEGSAT3	,3376	1,0000			
DEGSAT4	,1783	,5652	1,0000		
DEGSAT5	,3219	,7458	,5321	1,0000	
DEGSAT6	,2173	,6928	,6550	,8009	1,0000
DEGSAT7	,4111	,7224	,4912	,7711	,7538
DEGSAT8	,2548	,4936	,3906	,6112	,7035
DEGSAT9	,2418	,6105	,5755	,5103	,6336
DEGSAT10	,1853	,6916	,6039	,6412	,6654

DEGSAT11	,2618	,5987	,6442	,6324	,7793
DEGSAT12	,1729	,6756	,3926	,5722	,6290
DEGSAT13	,2499	,5556	,4529	,4864	,6190
DEGSAT14	,4015	,5515	,6434	,5295	,5027
DEGSAT15	,3940	,4678	,4195	,4734	,3776
DEGSAT16	,3179	,5751	,5203	,5464	,5783
DEGSAT17	,4623	,6090	,6134	,6483	,6860
DEGSAT18	,5569	,5021	,4536	,6003	,6462
SATDEG1	,0054	,4390	,1652	,3425	,4178
SATDEG2	,0750	,3444	,1379	,4652	,6014
SATDEG3	,2122	,2929	-,0673	,3464	,4413
SATDEG4	,2246	,4684	,2649	,4557	,5727
SATDEG5	,1772	,3594	,2268	,4210	,5379
SATDEG6	,2588	,1757	,1384	,1011	,2262
SATDEG7	,3022	,2501	-,0596	,1927	,1781
SATDEG8	,5105	,3334	,1348	,1094	,0871
SATDEG9	,2929	,2725	,0102	,3290	,2070
SATDEG10	,0696	,4926	,4055	,4755	,5146
SATDEG11	,1956	,4754	,2222	,4408	,5308
SATDEG12	,0846	,2147	,0357	,3042	,4201
SATDEG13	,1601	,3358	,1901	,2654	,4161
SATDEG14	,2581	,1676	-,0793	,1856	,2622
SATDEG15	,3175	,2522	,0400	,2062	,1725
SATDEG16	,1375	,4319	,1046	,5588	,5245
SATDEG17	,2633	,5362	,3309	,6964	,6313
SATDEG18	,4201	,4877	,3384	,6270	,6172
SATDEG19	,3718	,2848	,0182	,4128	,3298

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	DEGSAT7	DEGSAT8	DEGSAT9	DEGSAT10	DEGSAT11
DEGSAT7	1,0000				
DEGSAT8	,7019	1,0000			
DEGSAT9	,4333	,5138	1,0000		
DEGSAT10	,7332	,4187	,3971	1,0000	
DEGSAT11	,6193	,6503	,7895	,5108	1,0000
DEGSAT12	,6274	,5241	,6229	,6352	,6347
DEGSAT13	,6310	,7147	,5513	,5143	,5503
DEGSAT14	,4683	,4345	,6038	,4322	,4914
DEGSAT15	,3378	,5586	,5210	,3442	,4115
DEGSAT16	,5986	,7000	,4841	,5271	,6232
DEGSAT17	,6471	,6526	,6899	,4466	,7501
DEGSAT18	,6781	,7219	,4943	,3670	,6278
SATDEG1	,3619	,0859	,1393	,5815	,3067
SATDEG2	,4092	,4113	,2220	,3677	,4174
SATDEG3	,3688	,1951	,0574	,3850	,2637
SATDEG4	,4881	,3288	,4171	,4420	,5845
SATDEG5	,4014	,3125	,4012	,3372	,5437
SATDEG6	,1013	,0121	,1155	,1756	,0602
SATDEG7	,0666	-,0172	,1768	,2197	,0793
SATDEG8	,1038	-,0008	,2677	,1290	,0472
SATDEG9	,1961	,1002	,1156	,2576	,0800
SATDEG10	,2955	,0688	,4760	,4752	,4249
SATDEG11	,3829	,2727	,3777	,3720	,4849
SATDEG12	,1187	,1530	,4891	,1081	,4373
SATDEG13	,2535	,1899	,3568	,1394	,4111
SATDEG14	,1156	,1471	,2456	-,0419	,1498
SATDEG15	,0879	,0848	,3116	,0542	,2183
SATDEG16	,4326	,3371	,3072	,1787	,3333
SATDEG17	,5772	,4202	,1939	,4743	,4123

SATDEG18	,5244	,5136	,3135	,3005	,5433
SATDEG19	,3891	,3071	,1492	,0894	,2524

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	DEGSAT12	DEGSAT13	DEGSAT14	DEGSAT15	DEGSAT16
DEGSAT12	1,0000				
DEGSAT13	,6840	1,0000			
DEGSAT14	,5160	,6072	1,0000		
DEGSAT15	,4266	,5242	,7291	1,0000	
DEGSAT16	,5664	,5934	,5043	,6395	1,0000
DEGSAT17	,5561	,5824	,7142	,6467	,7131
DEGSAT18	,5302	,5571	,5597	,5767	,7228
SATDEG1	,3074	,0667	,0209	,0696	,1773
SATDEG2	,3143	,3033	,0414	,2881	,3963
SATDEG3	,2272	,2440	,1010	,0630	,0972
SATDEG4	,3477	,1226	,2251	,1363	,2615
SATDEG5	,2978	,0379	,2588	,2099	,2635
SATDEG6	-,0136	-,0404	,0257	,1431	,2138
SATDEG7	,0485	,0766	,1637	,2459	,0196
SATDEG8	,0582	,1893	,3881	,3519	,1537
SATDEG9	,1682	,1767	,4237	,3710	,1850
SATDEG10	,2693	,0983	,4117	,2399	,2088
SATDEG11	,3047	,0048	,1163	,0971	,1984
SATDEG12	,2731	,1583	,1350	,1556	,0400
SATDEG13	,1954	,0818	,2056	,2395	,1391
SATDEG14	,0201	,1194	,2589	,1883	-,0599
SATDEG15	,1654	,1759	,4197	,3964	,0418
SATDEG16	,3918	,4412	,4011	,1869	,1473
SATDEG17	,3396	,2390	,3930	,2575	,3360
SATDEG18	,3337	,3427	,5327	,5084	,4581
SATDEG19	,1708	,2067	,3807	,2387	,0396

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	DEGSAT17	DEGSAT18	SATDEG1	SATDEG2	SATDEG3
DEGSAT17	1,0000				
DEGSAT18	,8032	1,0000			
SATDEG1	,0890	,0998	1,0000		
SATDEG2	,2787	,3166	,5834	1,0000	
SATDEG3	,1244	,1575	,6541	,5461	1,0000
SATDEG4	,4567	,4397	,6278	,4637	,5079
SATDEG5	,5114	,4549	,5871	,4070	,4904
SATDEG6	,2169	,1952	,4466	,4585	,2616
SATDEG7	,0683	,0133	,5170	,3615	,5865
SATDEG8	,1071	,0801	,2672	,1558	,3264
SATDEG9	,2147	,1056	,3209	,2373	,5401
SATDEG10	,4055	,1965	,5137	,4153	,2780
SATDEG11	,3639	,4036	,4722	,4542	,3248
SATDEG12	,2495	,1315	,2647	,4333	,4111
SATDEG13	,2807	,2421	,4228	,5643	,3343
SATDEG14	,1366	,0905	,1419	,3764	,4036
SATDEG15	,1421	,0880	,1827	,3308	,3566
SATDEG16	,3257	,3572	,2391	,4251	,4591
SATDEG17	,4264	,4598	,4606	,4925	,4436
SATDEG18	,6330	,6002	,3309	,5773	,4520
SATDEG19	,3214	,3043	,2112	,2925	,4838

	SATDEG4	SATDEG5	SATDEG6	SATDEG7	SATDEG8
SATDEG4	1,0000				
SATDEG5	,9171	1,0000			
SATDEG6	,2430	,2228	1,0000		
SATDEG7	,4499	,4443	,2451	1,0000	
SATDEG8	,0988	,0780	,4626	,5818	1,0000
SATDEG9	,3292	,3749	,1300	,7402	,5239
SATDEG10	,5496	,5288	,3821	,4202	,2721
SATDEG11	,7772	,7072	,2942	,2185	,0874
SATDEG12	,5004	,4754	,0800	,6051	,2574
SATDEG13	,5799	,5314	,2224	,5435	,2803
SATDEG14	,3697	,3399	,0680	,6714	,4447
SATDEG15	,3485	,2999	-,0314	,6528	,5182
SATDEG16	,4114	,3337	-,0009	,4315	,2593
SATDEG17	,6040	,5477	,1391	,3162	,1784
SATDEG18	,5820	,5746	,2162	,3993	,2616
SATDEG19	,4428	,3924	,1113	,4996	,3611

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	SATDEG9	SATDEG10	SATDEG11	SATDEG12	SATDEG13
SATDEG9	1,0000				
SATDEG10	,4625	1,0000			
SATDEG11	,1681	,6001	1,0000		
SATDEG12	,4011	,4109	,4009	1,0000	
SATDEG13	,2764	,4261	,3866	,5907	1,0000
SATDEG14	,5380	,3472	,2372	,6573	,7580
SATDEG15	,6236	,3867	,1651	,4891	,6740
SATDEG16	,5038	,4018	,2677	,5684	,5401
SATDEG17	,4393	,5355	,5842	,2779	,4977
SATDEG18	,5047	,4102	,4459	,3941	,6552
SATDEG19	,5717	,2554	,2154	,4669	,6028

	SATDEG14	SATDEG15	SATDEG16	SATDEG17	SATDEG18
SATDEG14	1,0000				
SATDEG15	,8121	1,0000			
SATDEG16	,6438	,5563	1,0000		
SATDEG17	,4144	,4231	,6551	1,0000	
SATDEG18	,5807	,5721	,6654	,7806	1,0000
SATDEG19	,7602	,6480	,7246	,5722	,7488

SATDEG19

SATDEG19 1,0000

* * * Warning * * * Determinant of matrix is zero

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA
are meaningless and printed as .

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

N of Cases = 88, 0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables	
	156,3409	613,6066	24,7711	46	
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	3,3987	2,9205	3,9091	,9886	1,3385
	,0371				
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	,9579	,4744	3,1008	2,6264	6,5363
	,1437				
Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	,2751	-,6183	,8836	1,5020	-1,4290
	,0515				
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	,3048	-,4010	,9171	1,3180	-2,2870
	,0491				

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	if Deleted
Alpha					
Item Deleted	if Item Deleted	if Item Deleted	Total Correlation	Multiple Correlation	if Deleted
INEFFORT,9473	152,4318	580,1102	,5857	.	
NIVSAT1,9498	153,1023	602,5756	,1925	.	
NIVSAT2,9480	152,9545	592,5266	,4837	.	
NIVSAT3,9493	153,1136	602,2628	,2405	.	
NIVSAT4,9493	153,2614	604,0344	,2209	.	
NIVSAT5,9477	152,9318	587,3976	,5257	.	
NIVSAT6,9472	152,8068	582,6634	,6169	.	
NIVSAT7,9477	152,7614	588,4826	,5294	.	
COSOCIAL,9562	152,6818	629,3229	-,2130	.	

DEGSAT1 ,9483	153,0682	589,5585	,4411	.
DEGSAT2 ,9486	153,4205	594,4764	,3780	.
DEGSAT3 ,9465	153,1477	576,3802	,7173	.
DEGSAT4 ,9481	152,6364	592,5099	,4566	.
DEGSAT5 ,9464	153,1250	576,0876	,7348	.
DEGSAT6 ,9460	152,9659	572,3781	,7956	.
DEGSAT7 ,9466	153,1818	575,9896	,7021	.
DEGSAT8 ,9475	152,8977	587,4952	,5662	.
DEGSAT9 ,9473	153,0341	586,9528	,6101	.
DEGSAT10 ,9474	152,8864	582,3318	,5766	.
DEGSAT11 ,9464	153,0341	574,6770	,7322	.
DEGSAT12 ,9473	153,2159	583,4816	,6006	.
DEGSAT13 ,9477	152,9091	591,0721	,5335	.
DEGSAT14 ,9472	153,0227	584,1374	,6115	.
DEGSAT15 ,9479	152,7841	591,8724	,5044	.
DEGSAT16 ,9476	152,9318	590,5240	,5487	.
DEGSAT17 ,9468	153,0682	582,3401	,6961	.
DEGSAT18 ,9471	153,0909	581,4169	,6188	.
SATDEG1 ,9478	153,0000	592,0690	,5169	.
SATDEG2 ,9472	153,0000	583,3333	,6106	.
SATDEG3 ,9477	152,5795	592,1085	,5446	.
SATDEG4 ,9465	152,9886	578,5171	,7404	.
SATDEG5 ,9470	152,9545	585,3542	,6808	.
SATDEG6 ,9494	153,0568	602,3531	,2230	.
SATDEG7 ,9480	152,5682	594,0873	,4674	.
SATDEG8 ,9486	152,7500	601,4310	,3464	.
SATDEG9 ,9478	152,6250	593,8693	,5192	.
SATDEG10 ,9472	152,8977	587,0814	,6220	.
SATDEG11 ,9474	153,0341	585,9414	,5734	.
SATDEG12 ,9478	153,0682	584,9148	,5214	.
SATDEG13 ,9472	152,9432	579,0427	,6006	.

SATDEG14 ,9479	152,9318	592,0643	,5016	.
SATDEG15 ,9477	152,8068	589,1921	,5345	.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	if Deleted
SATDEG16 ,9468	152,8977	579,5182	,6682	.	
SATDEG17 ,9466	152,9432	579,4565	,7147	.	
SATDEG18 ,9459	153,0000	572,2989	,8099	.	
SATDEG19 ,9474	152,8295	587,0626	,5922	.	

Reliability Coefficients 46 items

Alpha = ,9488 Standardized item alpha = ,9528

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Annexe3:
Tableau de fréquences.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Type de sexe

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	27	30,7	30,7	30,7
	1	61	69,3	69,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Fourchettes d'âge

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 30 ans	40	45,5	45,5	45,5
	Entre 30 et 40 ans	36	40,9	40,9	86,4
	Entre 40 et 50 ans	10	11,4	11,4	97,7
	Plus de 50 ans	2	2,3	2,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel type de contrat détenez-vous?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CDI	88	100,0	100,0	100,0

Secteur d'activité

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Energétique	24	27,3	27,3	27,3
	Télécommunications	19	21,6	21,6	48,9
	Grande distribution	15	17,0	17,0	65,9
	Construction et Equipement	17	19,3	19,3	85,2
	Services de renseignement	13	14,8	14,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

L'organisation et la gestion administrative de l'entreprise vous concernent-elle?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	52	59,1	59,1	59,1
	Non	28	31,8	31,8	90,9
	Sans opinion	8	9,1	9,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Si les choses ne se déroulent pas comme prévu, êtes-vous informé de la situation par le DRH?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	56	63,6	63,6	63,6
	Non	32	36,4	36,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Si les choses se déroulent comme prévu, êtes-vous informé de la situation par le DRH

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	62	70,5	70,5	70,5
Non	24	27,3	27,3	97,7
Sans opinion	2	2,3	2,3	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Avez-vous le sentiment de ne pas suivre les objectifs de l'entreprise?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	11	12,5	12,5	12,5
Non	73	83,0	83,0	95,5
Sans opinion	4	4,5	4,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins de 2 ans	21	23,9	23,9	23,9
De 2 à 5 ans	29	33,0	33,0	56,8
De 5 à 10 ans	24	27,3	27,3	84,1
De 10 à 15 ans	2	2,3	2,3	86,4
De 15 à 20 ans	3	3,4	3,4	89,8
plus de 20 ans	9	10,2	10,2	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Beaucoup diminué	5	5,7	5,7	5,7
Un peu diminué	1	1,1	1,1	6,8
N'a pas changé	28	31,8	31,8	38,6
Un peu augmenté	17	19,3	19,3	58,0
Beaucoup augmenté	37	42,0	42,0	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	6	6,8	6,8	6,8
Insatisfaction	13	14,8	14,8	21,6
Entre satisfaction et Insatisfaction	32	36,4	36,4	58,0
Satisfaction	28	31,8	31,8	89,8
Très satisfait	9	10,2	10,2	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	2	2,3	2,3	2,3
Insatisfaction	14	15,9	15,9	18,2
Entre satisfaction et Insatisfaction	22	25,0	25,0	43,2
Satisfaction	48	54,5	54,5	97,7
Très satisfait	2	2,3	2,3	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	4	4,5	4,5	4,5
Insatisfaction	15	17,0	17,0	21,6
Entre satisfaction et Insatisfaction	26	29,5	29,5	51,1
Satisfaction	43	48,9	48,9	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	2	2,3	2,3	2,3
Insatisfaction	20	22,7	22,7	25,0
Entre satisfaction et Insatisfaction	35	39,8	39,8	64,8
Satisfaction	31	35,2	35,2	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	5	5,7	5,7	5,7
Insatisfaction	10	11,4	11,4	17,0
Entre satisfaction et Insatisfaction	24	27,3	27,3	44,3
Satisfaction	42	47,7	47,7	92,0
Très satisfait	7	8,0	8,0	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsable(s) de la DR

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	5	5,7	5,7	5,7
	Insatisfaction	7	8,0	8,0	13,6
	Entre satisfaction et Insatisfaction	23	26,1	26,1	39,8
	Satisfaction	42	47,7	47,7	87,5
	Très satisfait	11	12,5	12,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrementau?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Insatisfaction	11	12,5	12,5	12,5
	Entre satisfaction et Insatisfaction	32	36,4	36,4	48,9
	Satisfaction	28	31,8	31,8	80,7
	Très satisfait	17	19,3	19,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	66	75,0	75,0	75,0
	Non	11	12,5	12,5	87,5
	Sans opinion	11	12,5	12,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 1 ? Le même Emploi.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	54	61,4	61,4	61,4
	Non	34	38,6	38,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 2 ? Le même Etablissement.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	52	59,1	59,1	59,1
	Non	36	40,9	40,9	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 3 ? Le même Em dans le même Etablissement..

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	38	43,2	43,2	43,2
	Non	50	56,8	56,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 4 ? Le même Em dans un autre Etablissement.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	21	23,9	23,9	23,9
	Non	67	76,1	76,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 5 ? L'Emploi diffé dans le même Etablissement.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	25	28,4	28,4	28,4
	Non	63	71,6	71,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 6 ? L'Emploi diffé dans un autre Etablissement..

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	23	26,1	26,1	26,1
	Non	65	73,9	73,9	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

La cohésion sociale, si elle existe dans votre entreprise, est-elle?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfaisante	11	12,5	12,5	12,5
	Insatisfaisante	8	9,1	9,1	21,6
	Satisfaisante	37	42,0	42,0	63,6
	Très satisfaisante	4	4,5	4,5	68,2
	A améliorer	28	31,8	31,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Etes-vous satisfait(e) des conditions de travail au sein de votre entreprise?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	30	34,1	34,1	34,1
	Non	18	20,5	20,5	54,5
	Sans opinion	40	45,5	45,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

L'entreprise me donne accès à des formations pour mon développement

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	34	38,6	38,6	38,6
	Non	39	44,3	44,3	83,0
	Sans opinion	15	17,0	17,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

La dimension humaine est prise en compte dans les décisions stratégique

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	35	39,8	39,8	39,8
	Non	14	15,9	15,9	55,7
	Sans opinion	39	44,3	44,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Les rémunérations sont équitables pour un même niveau de contribution

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	22	25,0	25,0	25,0
	Non	20	22,7	22,7	47,7
	Sans opinion	46	52,3	52,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

L'image de la direction

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	74	84,1	84,1	84,1
	Sans opinion	14	15,9	15,9	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

La relation avec la hiérarchie

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	48	54,5	54,5	54,5
	Non	13	14,8	14,8	69,3
	Sans opinion	27	30,7	30,7	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Les relations avec les collègues

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	53	60,2	60,2	60,2
	Non	10	11,4	11,4	71,6
	Sans opinion	25	28,4	28,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

L'evolution personnelle

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	53	60,2	60,2	60,2
	Non	21	23,9	23,9	84,1
	Sans opinion	14	15,9	15,9	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Les conditions matérielles

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	48	54,5	54,5	54,5
	Non	15	17,0	17,0	71,6
	Sans opinion	25	28,4	28,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

L'organisation

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	36	40,9	40,9	40,9
	Non	10	11,4	11,4	52,3
	Sans opinion	42	47,7	47,7	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

La fonction RH

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	45	51,1	51,1	51,1
	Non	12	13,6	13,6	64,8
	Sans opinion	31	35,2	35,2	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Si vous avez le choix, idéalement, que feriez-vous ? 1 (je me formerais à des choses nouvelles)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	75	85,2	85,2	85,2
	Non	3	3,4	3,4	88,6
	Sans opinion	10	11,4	11,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Si vous avez le choix, idéalement, que feriez-vous? 2 (je travaillerais davan

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	27	30,7	30,7	30,7
	Non	19	21,6	21,6	52,3
	Sans opinion	42	47,7	47,7	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Si vous avez le choix, idéalement, que feriez-vous? 3 (j'aurais plus de loisir)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	10	11,4	11,4	11,4
Non	30	34,1	34,1	45,5
Sans opinion	48	54,5	54,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Si vous avez le choix, idéalement, que feriez-vous ? 4 (je passerais plus de temps en famille)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	10	11,4	11,4	11,4
Non	28	31,8	31,8	43,2
Sans opinion	50	56,8	56,8	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport au niveau de rémunération?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	9	10,2	10,2	10,2
Insatisfait	10	11,4	11,4	21,6
Entre satisfaction et Insatisfaction	21	23,9	23,9	45,5
Satisfait	44	50,0	50,0	95,5
Très satisfait	4	4,5	4,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la politique de formation?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	11	12,5	12,5	12,5
Insatisfait	13	14,8	14,8	27,3
Entre satisfaction et Insatisfaction	36	40,9	40,9	68,2
Satisfait	28	31,8	31,8	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport au cadre organisationnel du travail?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	5	5,7	5,7	5,7
Insatisfait	21	23,9	23,9	29,5
Entre satisfaction et Insatisfaction	19	21,6	21,6	51,1
Satisfait	38	43,2	43,2	94,3
Très satisfait	5	5,7	5,7	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport au niveau général du respect en vos cadres?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	5	5,7	5,7	5,7
Insatisfait	5	5,7	5,7	11,4
Entre satisfaction et Insatisfaction	8	9,1	9,1	20,5
Satisfait	63	71,6	71,6	92,0
Très satisfait	7	8,0	8,0	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux conditions de travail?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	3	3,4	3,4	3,4
Insatisfait	23	26,1	26,1	29,5
Entre satisfaction et Insatisfaction	21	23,9	23,9	53,4
Satisfait	34	38,6	38,6	92,0
Très satisfait	7	8,0	8,0	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport au style de commandement?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	5	5,7	5,7	5,7
Insatisfait	13	14,8	14,8	20,5
Entre satisfaction et Insatisfaction	24	27,3	27,3	47,7
Satisfait	36	40,9	40,9	88,6
Très satisfait	10	11,4	11,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la communication?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	6	6,8	6,8	6,8
Insatisfait	20	22,7	22,7	29,5
Entre satisfaction et Insatisfaction	23	26,1	26,1	55,7
Satisfait	32	36,4	36,4	92,0
Très satisfait	7	8,0	8,0	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la concertation des cadres?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	3	3,4	3,4	3,4
Insatisfait	10	11,4	11,4	14,8
Entre satisfaction et Insatisfaction	27	30,7	30,7	45,5
Satisfait	41	46,6	46,6	92,0
Très satisfait	7	8,0	8,0	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la politique de promotion des ca

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	5	5,7	5,7	5,7
Insatisfait	6	6,8	6,8	12,5
Entre satisfaction et Insatisfaction	37	42,0	42,0	54,5
Satisfait	37	42,0	42,0	96,6
Très satisfait	3	3,4	3,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à l'ambiance dans le travail?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	5	5,7	5,7	5,7
Insatisfait	14	15,9	15,9	21,6
Entre satisfaction et Insatisfaction	16	18,2	18,2	39,8
Satisfait	42	47,7	47,7	87,5
Très satisfait	11	12,5	12,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la reconnaissance de l'effort fou des cadres?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	7	8,0	8,0	8,0
Insatisfait	11	12,5	12,5	20,5
Entre satisfaction et Insatisfaction	27	30,7	30,7	51,1
Satisfait	34	38,6	38,6	89,8
Très satisfait	9	10,2	10,2	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à l'équité dans le travail ?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	8	9,1	9,1	9,1
	Insatisfait	13	14,8	14,8	23,9
	Entre satisfaction et Insatisfaction	29	33,0	33,0	56,8
	Satisfait	36	40,9	40,9	97,7
	Très satisfait	2	2,3	2,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport au niveau d'écoute des cadres ?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	3	3,4	3,4	3,4
	Insatisfait	11	12,5	12,5	15,9
	Entre satisfaction et Insatisfaction	19	21,6	21,6	37,5
	Satisfait	55	62,5	62,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la disponibilité du responsable ressources humaines ?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	8	9,1	9,1	9,1
	Insatisfait	7	8,0	8,0	17,0
	Entre satisfaction et Insatisfaction	22	25,0	25,0	42,0
	Satisfait	51	58,0	58,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport au niveau de confiance du responsable de la Fonction RH envers les cadres ?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	3	3,4	3,4	3,4
	Insatisfait	7	8,0	8,0	11,4
	Entre satisfaction et Insatisfaction	21	23,9	23,9	35,2
	Satisfait	52	59,1	59,1	94,3
	Très satisfait	5	5,7	5,7	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à l'autonomie des cadres?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	3	3,4	3,4	3,4
	Insatisfait	11	12,5	12,5	15,9
	Entre satisfaction et Insatisfaction	21	23,9	23,9	39,8
	Satisfait	53	60,2	60,2	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la prise en compte des idées en par les cadres?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	3	3,4	3,4	3,4
	Insatisfait	18	20,5	20,5	23,9
	Entre satisfaction et Insatisfaction	19	21,6	21,6	45,5
	Satisfait	48	54,5	54,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport au niveau élevé de relations sociales entreprise?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	7	8,0	8,0	8,0
	Insatisfait	15	17,0	17,0	25,0
	Entre satisfaction et Insatisfaction	18	20,5	20,5	45,5
	Satisfait	45	51,1	51,1	96,6
	Très satisfait	3	3,4	3,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Comportement du Responsable de la Fonction RH 1 : Se montre sensible aux besoins et aux sentiments des cadres.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	67	76,1	76,1	76,1
	Non	14	15,9	15,9	92,0
	Sans opinion	7	8,0	8,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Comportement du Responsable de la Fonction RH 2 : Félicite le groupe lorsque le travail est bien fait.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	57	64,8	64,8	64,8
	Non	26	29,5	29,5	94,3
	Sans opinion	5	5,7	5,7	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Comportement du Responsable de la Fonction RH 3 : Fait confiance aux cad

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	70	79,5	79,5	79,5
Non	16	18,2	18,2	97,7
Sans opinion	2	2,3	2,3	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Comportement du Responsable de la Fonction RH 4 : Critique le travail du gr

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	47	53,4	53,4	53,4
Non	34	38,6	38,6	92,0
Sans opinion	7	8,0	8,0	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Comportement du Responsable de la Fonction RH 5 : Exerce des pressions exagérées pour améliorer le rendement.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	24	27,3	27,3	27,3
Non	61	69,3	69,3	96,6
Sans opinion	3	3,4	3,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Comportement du Responsable de la Fonction RH 6 : Maintient des standards de rendement élevés.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	38	43,2	43,2	43,2
Non	28	31,8	31,8	75,0
Sans opinion	22	25,0	25,0	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Comportement du Responsable de la Fonction RH 7 : Encourage les membres à être fiers du groupe.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	63	71,6	71,6	71,6
Non	22	25,0	25,0	96,6
Sans opinion	3	3,4	3,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Comportement du Responsable de la Fonction RH 8 : Laisse beaucoup de liberté et d'autonomie aux cadres.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	58	65,9	65,9	65,9
	Non	27	30,7	30,7	96,6
	Sans opinion	3	3,4	3,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Comportement du Responsable de la Fonction RH 9 : Encourage les cadres à parler et les écoute avec respect.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	69	78,4	78,4	78,4
	Non	17	19,3	19,3	97,7
	Sans opinion	2	2,3	2,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Comportement du Responsable de la Fonction RH 10 : Communique clairement et efficacement.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	58	65,9	65,9	65,9
	Non	24	27,3	27,3	93,2
	Sans opinion	6	6,8	6,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Comportement du Responsable de la Fonction RH 11 : Encourage le travail en équipe.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	63	71,6	71,6	71,6
	Non	19	21,6	21,6	93,2
	Sans opinion	6	6,8	6,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Se montre sensible aux besoins et aux sentiments des cadres.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Elevé	84	95,5	95,5	95,5
	Faible	4	4,5	4,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Félicite le groupe lorsque le travail est bien fait.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Elevé	88	100,0	100,0	100,0

Fait confiance aux cadres.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Elevé	88	100,0	100,0	100,0

Critique le travail du groupe.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Elevé	48	54,5	54,5	54,5
Faible	40	45,5	45,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Exerce des pressions exagérées pour améliorer le rendement.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Elevé	19	21,6	21,6	21,6
Faible	69	78,4	78,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Maintient des standards de rendement élevés.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Elevé	58	65,9	65,9	65,9
Faible	30	34,1	34,1	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Encourage les membres à être fiers du groupe.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Elevé	88	100,0	100,0	100,0

Laisse beaucoup de liberté et d'autonomie aux cadres.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Elevé	63	71,6	71,6	71,6
Faible	25	28,4	28,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Encourage les cadres à parler et les écoute avec respect.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Elevé	88	100,0	100,0	100,0

Communique clairement et efficacement.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Elevé	88	100,0	100,0	100,0

Encouragement le travail en équipe.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Elevé	88	100,0	100,0	100,0

Attentes: Qu'il me trouve un emploi?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	50	56,8	56,8	56,8
Non	12	13,6	13,6	70,5
Sans opinion	26	29,5	29,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Attentes : Qu'il prenne en compte ma situation?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	83	94,3	94,3	94,3
Non	2	2,3	2,3	96,6
Sans opinion	3	3,4	3,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Attentes : Qu'il me forme ?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	71	80,7	80,7	80,7
Non	4	4,5	4,5	85,2
Sans opinion	13	14,8	14,8	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Attentes : Qu'il m'informe?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	83	94,3	94,3	94,3
Non	5	5,7	5,7	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Attentes : Qu'il m'outille (internet)?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	67	76,1	76,1	76,1
Non	7	8,0	8,0	84,1
Sans opinion	14	15,9	15,9	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Attentes : Qu'il me soutienne moralement?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	85	96,6	96,6	96,6
	Sans opinion	3	3,4	3,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Attentes : Qu'il m'offre un salaire élevé?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	71	80,7	80,7	80,7
	Non	3	3,4	3,4	84,1
	Sans opinion	14	15,9	15,9	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH indique clairement aux cadres ce qu'il attend d'eux

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	69	78,4	78,4	78,4
	Non	18	20,5	20,5	98,9
	Sans opinion	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH organise et coordonne le travail de son département.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	63	71,6	71,6	71,6
	Non	21	23,9	23,9	95,5
	Sans opinion	4	4,5	4,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH établit un plan ou un programme précis pour le travail à faire.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	67	76,1	76,1	76,1
	Non	19	21,6	21,6	97,7
	Sans opinion	2	2,3	2,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH exige que les cadres observent les règlements établis.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	66	75,0	75,0	75,0
	Non	15	17,0	17,0	92,0
	Sans opinion	7	8,0	8,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH fait respecter des standards de qualité et de rendement bien préc

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	56	63,6	63,6	63,6
	Non	26	29,5	29,5	93,2
	Sans opinion	6	6,8	6,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH est juste et honnête envers les cadres.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	61	69,3	69,3	69,3
	Non	15	17,0	17,0	86,4
	Sans opinion	12	13,6	13,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH est amical et facile à approcher.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	76	86,4	86,4	86,4
	Non	4	4,5	4,5	90,9
	Sans opinion	8	9,1	9,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH se préoccupe du bien-être et des besoins des cadres.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	53	60,2	60,2	60,2
	Non	23	26,1	26,1	86,4
	Sans opinion	12	13,6	13,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH traite tous les comme ses égaux.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	43	48,9	48,9	48,9
	Non	36	40,9	40,9	89,8
	Sans opinion	9	10,2	10,2	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH prévient les cadres longtemps d'avance si un changement doit être f

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	41	46,6	46,6	46,6
	Non	42	47,7	47,7	94,3
	Sans opinion	5	5,7	5,7	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH exige que les cadres fournissent un rendement élevé.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	66	75,0	75,0	75,0
Non	16	18,2	18,2	93,2
Sans opinion	6	6,8	6,8	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Le DRH encourage les cadres à travailler fort et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	70	79,5	79,5	79,5
Non	17	19,3	19,3	98,9
Sans opinion	1	1,1	1,1	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Le DRH donne lui-même l'exemple d'un travail constant et bien fait.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	62	70,5	70,5	70,5
Non	17	19,3	19,3	89,8
Sans opinion	9	10,2	10,2	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Le DRH essaie d'amener les cadres à travailler aussi bien qu'ils en sont capables.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	56	63,6	63,6	63,6
Non	18	20,5	20,5	84,1
Sans opinion	14	15,9	15,9	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Le DRH encourage les cadres à travailler ensemble et à former une équipe.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	59	67,0	67,0	67,0
Non	23	26,1	26,1	93,2
Sans opinion	6	6,8	6,8	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Le DRH convoque des rencontres au cours desquelles lui et les cadres peuvent discuter de tous les problèmes.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	59	67,0	67,0	67,0
Non	28	31,8	31,8	98,9
Sans opinion	1	1,1	1,1	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Le DRH essaie de régler les problèmes et les conflits qui peuvent survenir entre les cadres.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	60	68,2	68,2	68,2
	Non	19	21,6	21,6	89,8
	Sans opinion	9	10,2	10,2	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH essaie de créer un esprit de corps ou un sentiment de groupe dans l'entreprise.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	65	73,9	73,9	73,9
	Non	19	21,6	21,6	95,5
	Sans opinion	4	4,5	4,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH consulte les cadres lorsqu'il fait face à un problème.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	63	71,6	71,6	71,6
	Non	20	22,7	22,7	94,3
	Sans opinion	5	5,7	5,7	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH demande l'opinion des cadres avant de faire un changement.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	46	52,3	52,3	52,3
	Non	39	44,3	44,3	96,6
	Sans opinion	3	3,4	3,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Le DRH invite les cadres à participer aux décisions qui les concernent.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	59	67,0	67,0	67,0
	Non	23	26,1	26,1	93,2
	Sans opinion	6	6,8	6,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : la capacité du DRH de me tenir occupé tout le temps.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	2	2,3	2,3	2,3
	Insatisfait	13	14,8	14,8	17,0
	Entre satisfaction et Insatisfaction	27	30,7	30,7	47,7
	Satisfait	45	51,1	51,1	98,9
	Très satisfait	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : l'autonomie dans le travail

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	2	2,3	2,3	2,3
	Insatisfait	18	20,5	20,5	22,7
	Entre satisfaction et Insatisfaction	25	28,4	28,4	51,1
	Satisfait	34	38,6	38,6	89,8
	Très satisfait	9	10,2	10,2	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : la chance de faire différentes choses.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	2	2,3	2,3	2,3
	Insatisfait	5	5,7	5,7	8,0
	Entre satisfaction et Insatisfaction	13	14,8	14,8	22,7
	Satisfait	60	68,2	68,2	90,9
	Très satisfait	8	9,1	9,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : la façon dont le DRH gère les cadres.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	4	4,5	4,5	4,5
	Insatisfait	12	13,6	13,6	18,2
	Entre satisfaction et Insatisfaction	27	30,7	30,7	48,9
	Satisfait	39	44,3	44,3	93,2
	Très satisfait	6	6,8	6,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : la compétence du DRH dans la de décisions.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Insatisfait	16	18,2	18,2	18,2
Entre satisfaction et Insatisfaction	26	29,5	29,5	47,7
Satisfait	42	47,7	47,7	95,5
Très satisfait	4	4,5	4,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : la capacité du cadre de faire choses qui ne vont pas à l'encontre de sa conscience.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	6	6,8	6,8	6,8
Insatisfait	9	10,2	10,2	17,0
Entre satisfaction et Insatisfaction	30	34,1	34,1	51,1
Satisfait	40	45,5	45,5	96,6
Très satisfait	3	3,4	3,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : la sécurité du cadre dans le tr

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	2	2,3	2,3	2,3
Insatisfait	2	2,3	2,3	4,5
Entre satisfaction et Insatisfaction	24	27,3	27,3	31,8
Satisfait	46	52,3	52,3	84,1
Très satisfait	14	15,9	15,9	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : la chance de faire les choses les autres.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Insatisfait	4	4,5	4,5	4,5
Entre satisfaction et Insatisfaction	34	38,6	38,6	43,2
Satisfait	44	50,0	50,0	93,2
Très satisfait	6	6,8	6,8	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : la chance de dire aux autres qu'ils doivent faire.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Insatisfait	4	4,5	4,5	4,5
	Entre satisfaction et Insatisfaction	29	33,0	33,0	37,5
	Satisfait	43	48,9	48,9	86,4
	Très satisfait	12	13,6	13,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : la chance de faire quelque chose qui mette mes habiletés à contribution.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	2	2,3	2,3	2,3
	Insatisfait	10	11,4	11,4	13,6
	Entre satisfaction et Insatisfaction	28	31,8	31,8	45,5
	Satisfait	43	48,9	48,9	94,3
	Très satisfait	5	5,7	5,7	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : la façon dont les politiques de l'entreprise sont mises en application.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	3	3,4	3,4	3,4
	Insatisfait	14	15,9	15,9	19,3
	Entre satisfaction et Insatisfaction	32	36,4	36,4	55,7
	Satisfait	31	35,2	35,2	90,9
	Très satisfait	8	9,1	9,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : la quantité de travail effectué pour le salaire.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	6	6,8	6,8	6,8
	Insatisfait	14	15,9	15,9	22,7
	Entre satisfaction et Insatisfaction	29	33,0	33,0	55,7
	Satisfait	28	31,8	31,8	87,5
	Très satisfait	11	12,5	12,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : les chances d'avancement da travail.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	4	4,5	4,5	4,5
	Insatisfait	17	19,3	19,3	23,9
	Entre satisfaction et Insatisfaction	25	28,4	28,4	52,3
	Satisfait	24	27,3	27,3	79,5
	Très satisfait	18	20,5	20,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : la liberté d'utiliser mon pro jugement.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Insatisfait	11	12,5	12,5	12,5
	Entre satisfaction et Insatisfaction	40	45,5	45,5	58,0
	Satisfait	27	30,7	30,7	88,6
	Très satisfait	10	11,4	11,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : la chance d'essayer mes pro méthodes pour faire les choses.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Insatisfait	13	14,8	14,8	14,8
	Entre satisfaction et Insatisfaction	27	30,7	30,7	45,5
	Satisfait	36	40,9	40,9	86,4
	Très satisfait	12	13,6	13,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : les conditions de travail.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très insatisfait	2	2,3	2,3	2,3
	Insatisfait	17	19,3	19,3	21,6
	Entre satisfaction et Insatisfaction	21	23,9	23,9	45,5
	Satisfait	36	40,9	40,9	86,4
	Très satisfait	12	13,6	13,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : la collaboration avec mes collègues.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Insatisfait	19	21,6	21,6	21,6
Entre satisfaction et Insatisfaction	26	29,5	29,5	51,1
Satisfait	32	36,4	36,4	87,5
Très satisfait	11	12,5	12,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : les félicitation du DRH suite travail bien fait.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	2	2,3	2,3	2,3
Insatisfait	19	21,6	21,6	23,9
Entre satisfaction et Insatisfaction	26	29,5	29,5	53,4
Satisfait	29	33,0	33,0	86,4
Très satisfait	12	13,6	13,6	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à : le sens d'accomplissement ob dans mon travail.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très insatisfait	2	2,3	2,3	2,3
Insatisfait	8	9,1	9,1	11,4
Entre satisfaction et Insatisfaction	31	35,2	35,2	46,6
Satisfait	37	42,0	42,0	88,6
Très satisfait	10	11,4	11,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

**Annexe4:
Analyse factorielle.**

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a?	1,000	,990
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?	1,000	,984
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?	1,000	,878
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	1,000	,998
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?	1,000	,759
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?	1,000	1,000
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsable(s) de la DRH?	1,000	1,000
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrement au?	1,000	,978

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants

- a. Seules les observations pour lesquelles Etes-vous satisfait(e) de votre travail? = 1 sont utilisées dans la phase d'analyse.

Variance expliquée totale

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés chargées		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	3,825	47,814	47,814	3,825	47,814	47,814
2	2,305	28,815	76,629	2,305	28,815	76,629
3	1,456	18,201	94,830	1,456	18,201	94,830
4	,414	5,170	100,000			
5	4,673E -16	5,842E -15	100,000			
6	7,245E -17	9,056E -16	100,000			
7	3,554E -17	4,442E -16	100,000			
8	-3,72E -16	-4,656E -15	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

- a. Seules les observations pour lesquelles Etes-vous satisfait(e) de votre travail? = 1 sont utilisées dans la phase d'analyse.

Matrice des composantes ^{a,b}

	Composante		
	1	2	3
Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a?	-,833	-,346	,419
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?	,663	,606	-,421
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?	,686	-,603	,209
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	-,711	,696	9,369E-02
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?	-,200	,846	-5,07E-02
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?	,914	,229	,335
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsable(s) de la DRH?	,914	,229	,335
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrement?	-7,89E-02	,387	,907

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

b. Seules les observations pour lesquelles Etes-vous satisfait(e) de votre travail? = 1 sont utilisées dans la phase d'analyse.

Annexe5:
Corrélations/Tableaux croisés

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Type de sexe * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

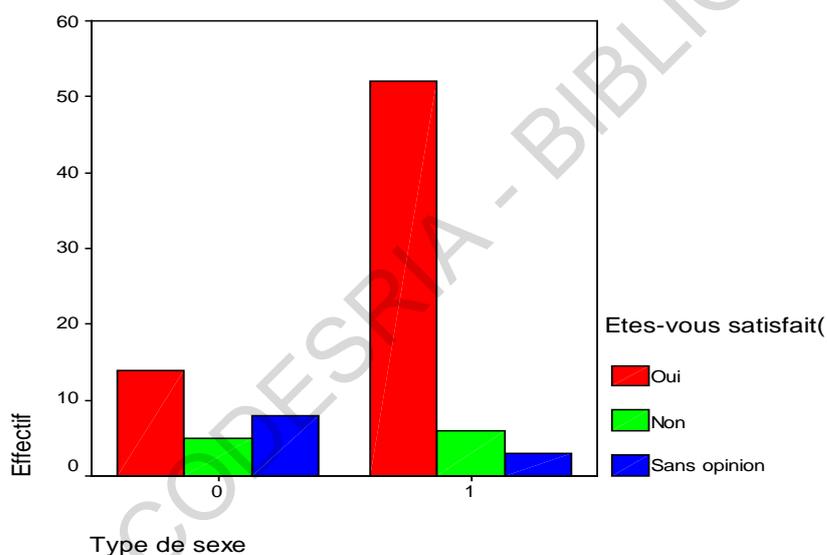
Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Type de sexe	0	14	5	8	27
	1	52	6	3	61
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	13,055 ^a	2	,001
Rapport de vraisemblance	12,249	2	,002
Nombre d'observations valides	88		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 3,38.



Fourchettes d'âge * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

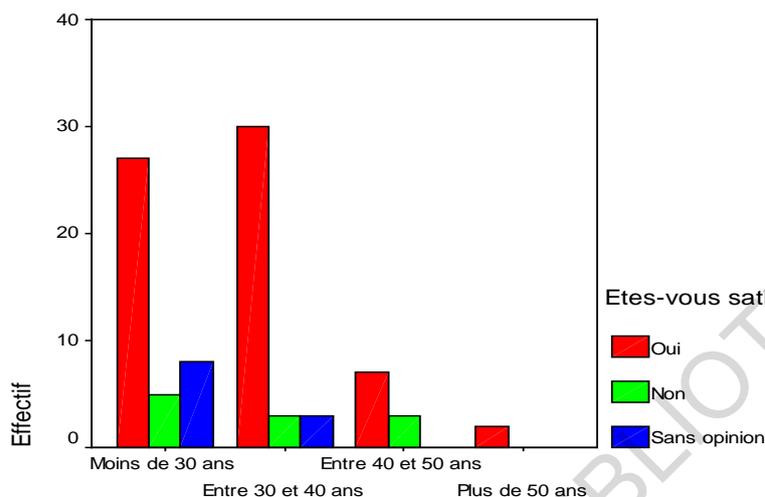
Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Fourchettes d'âge	Moins de 30 ans	27	5	8	40
	Entre 30 et 40 ans	30	3	3	36
	Entre 40 et 50 ans	7	3		10
	Plus de 50 ans	2			2
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,833 ^a	6	,251
Rapport de vraisemblance	8,724	6	,190
Nombre d'observations valides	88		

a. 7 cellules (58,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,25.



Fourchettes d'âge

Secteur d'activité * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

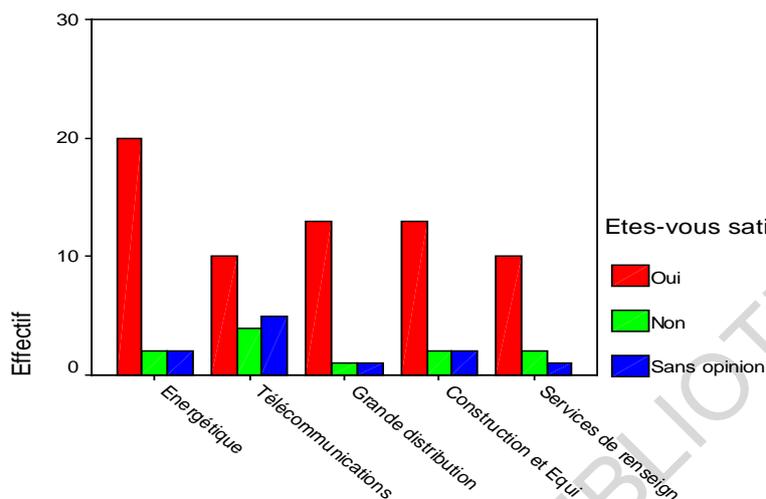
Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Secteur d'activité	Energétique	20	2	2	24
	Télécommunications	10	4	5	19
	Grande distribution	13	1	1	15
	Construction et Equipement	13	2	2	17
	Services de renseignement	10	2	1	13
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,611 ^a	8	,472
Rapport de vraisemblance	7,132	8	,522
Nombre d'observations valides	88		

a. 10 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,63.



Secteur d'activité

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise? * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

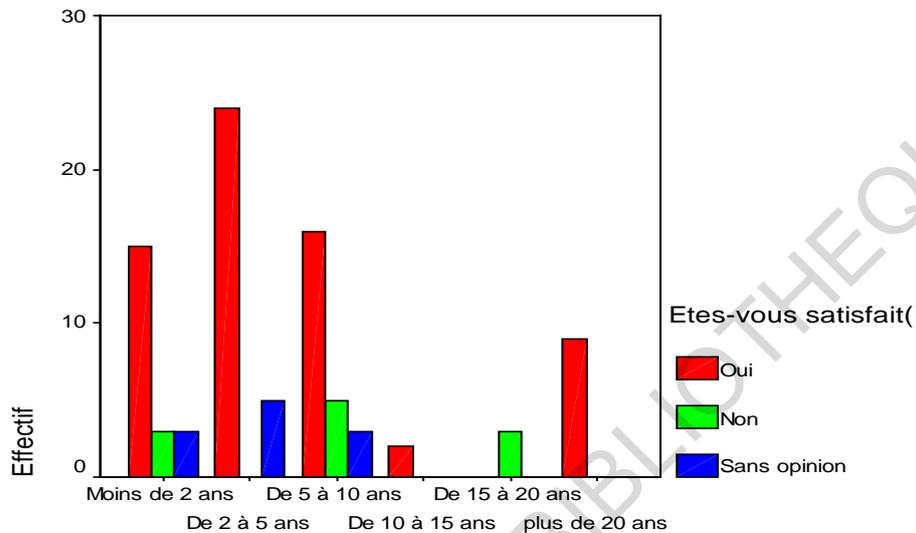
Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise?	Moins de 2 ans	15	3	3	21
	De 2 à 5 ans	24		5	29
	De 5 à 10 ans	16	5	3	24
	De 10 à 15 ans	2			2
	De 15 à 20 ans		3		3
	plus de 20 ans	9			9
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	30,744 ^a	10	,001
Rapport de vraisemblance	28,224	10	,002
Nombre d'observations valides	88		

a. 14 cellules (77,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,25.



Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise?

L'organisation et la gestion administrative de l'entreprise vous concernent-elles? * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

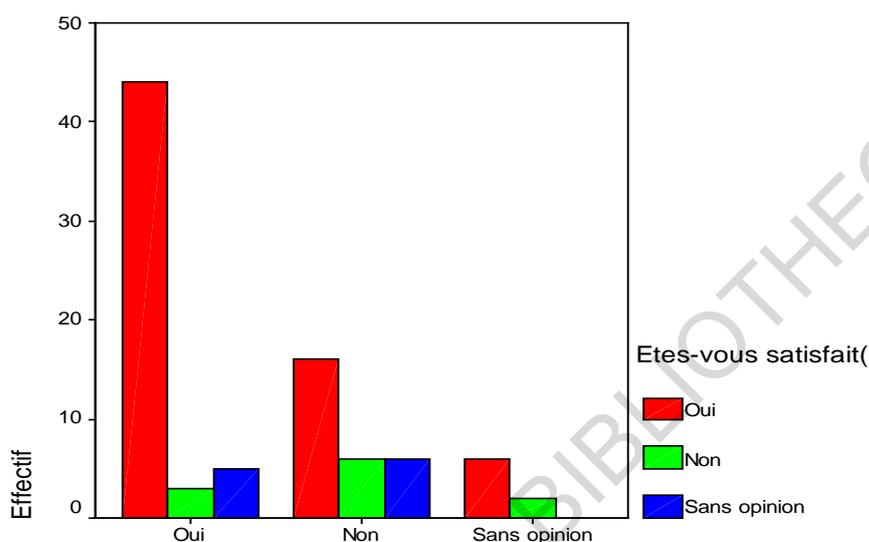
Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
L'organisation et la gestion administrative de l'entreprise vous concernent-elle?	Oui	44	3	5	52
	Non	16	6	6	28
	Sans opinion	6	2		8
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,634 ^a	4	,047
Rapport de vraisemblance	10,359	4	,035
Nombre d'observations valides	88		

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,00.



L'organisation et la gestion administrative de l'entreprise vous cor

Si les choses ne se déroulent pas comme prévu, êtes-vous informé de la situation par le DRH * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

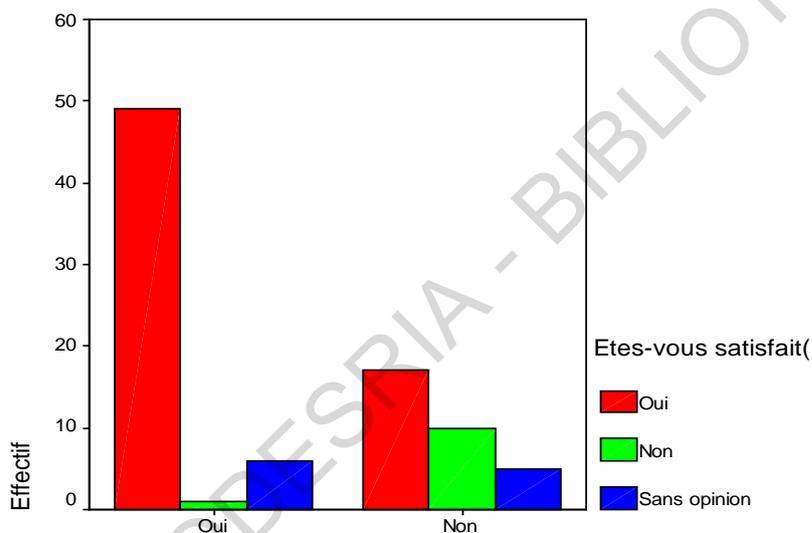
Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Si les choses ne se déroulent pas comme prévu, êtes-vous informé de la situation par le DRH	Oui	49	1	6	56
	Non	17	10	5	32
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	17,744 ^a	2	,000
Rapport de vraisemblance	18,198	2	,000
Nombre d'observations valides	88		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 4,00.



Si les choses ne se déroulent pas comme prévu, êtes-vous informé

Si les choses se déroulent comme prévu, êtes-vous informé de la situation par le DRH * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

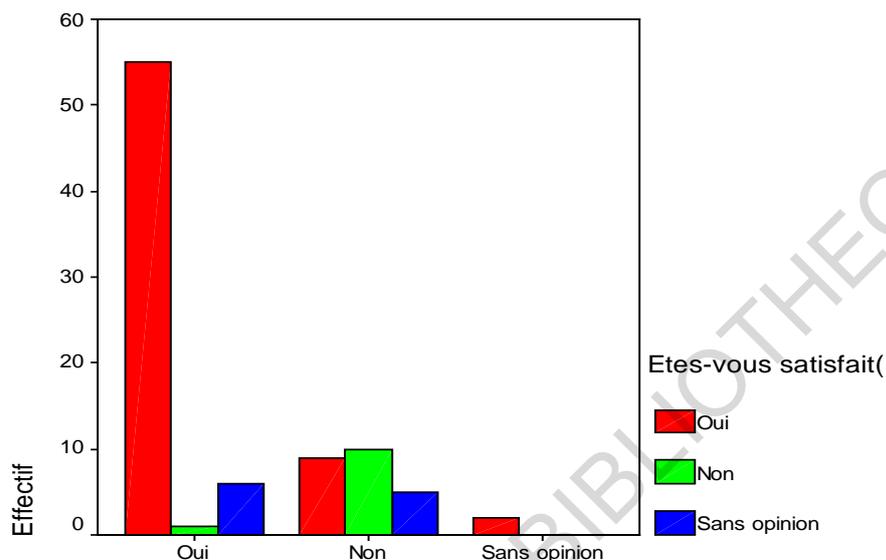
Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Si les choses se déroulent comme prévu, êtes-vous informé de la situation par le DRH	Oui	55	1	6	62
	Non	9	10	5	24
	Sans opinion	2			2
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	30,661 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	29,162	4	,000
Nombre d'observations valides	88		

a. 5 cellules (55,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,25.



Si les choses se déroulent comme prévu, êtes-vous informé de la

Avez-vous le sentiment de ne pas suivre les objectifs de l'entreprise? * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

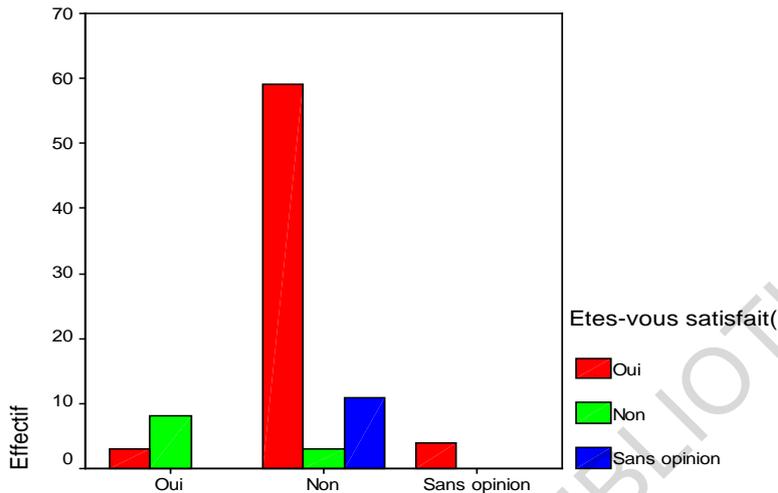
Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Avez-vous le sentiment de ne pas suivre les objectifs de l'entreprise?	Oui	3	8		11
	Non	59	3	11	73
	Sans opinion	4			4
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	42,796 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	30,666	4	,000
Nombre d'observations valides	88		

a. 5 cellules (55,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,50.



Avez-vous le sentiment de ne pas suivre les objectifs de l'entreprise?

Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous? Le même Emploi. *
Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous ? Le même Emploi.	Oui	40	6	8	54
	Non	26	5	3	34
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	,831 ^a	2	,660
Rapport de vraisemblance	,856	2	,652
Nombre d'observations valides	88		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 4,25.

Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 2 ? Le même Etablissement. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 2 ? Le même Etablissement.	Oui	45	2	5	52
	Non	21	9	6	36
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,718 ^a	2	,005
Rapport de vraisemblance	10,914	2	,004
Nombre d'observations valides	88		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 4,50.

Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 3 ? Le même Emploi dans le même Etablissement.. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 3 ? Le même Emploi dans le même Etablissement..	Oui	33		5	38
	Non	33	11	6	50
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,634 ^a	2	,008
Rapport de vraisemblance	13,699	2	,001
Nombre d'observations valides	88		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 4,75.

Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 4 ? Le même Emploi dans un autre Etablissement. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 4 ? Le même Emploi dans un autre Etablissement.	Oui	16	5		21
	Non	50	6	11	67
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,275 ^a	2	,043
Rapport de vraisemblance	8,445	2	,015
Nombre d'observations valides	88		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 2,63.

Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 5 ? L'Emploi différent dans le même Etablissement. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 5 ? L'Emploi différent dans le même Etablissement.	Oui	23	2		25
	Non	43	9	11	63
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,276 ^a	2	,043
Rapport de vraisemblance	9,263	2	,010
Nombre d'observations valides	88		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 3,13.

Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 6 ? L'Emploi différent dans un autre Etablissement. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Si c'était à refaire, votre travail, que choisirez-vous 6 ? L'Emploi différent dans un autre Etablissement..	Oui	17	3	3	23
	Non	49	8	8	65
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	,020 ^a	2	,990
Rapport de vraisemblance	,020	2	,990
Nombre d'observations valides	88		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 2,88.

Etes-vous satisfait(e) des conditions de travail au sein de votre entreprise? * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Etes-vous satisfait(e) des conditions de travail au sein de votre entreprise?	Oui	27		3	30
	Non	7	9	2	18
	Sans opinion	32	2	6	40
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	30,341 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	26,447	4	,000
Nombre d'observations valides	88		

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 2,25.

**L'entreprise me donne accès à des formations pour mon développement *
Etes-vous satisfait(e) de votre travail?**

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
L'entreprise me donne accès à des formations pour mon développement	Oui	26	3	5	34
	Non	25	8	6	39
	Sans opinion	15			15
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,390 ^a	4	,078
Rapport de vraisemblance	11,742	4	,019
Nombre d'observations valides	88		

a. 6 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,88.

**La dimension humaine est prise en compte dans les décisions stratégiques *
Etes-vous satisfait(e) de votre travail?**

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
La dimension humaine est prise en compte dans les décisions stratégiques	Oui	32		3	35
	Non	5	7	2	14
	Sans opinion	29	4	6	39
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	25,152 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	23,347	4	,000
Nombre d'observations valides	88		

a. 6 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,75.

Les rémunérations sont équitables pour un même niveau de contribution *
Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Les rémunérations sont équitables pour un même niveau de contribution	Oui	16	3	3	22
	Non	8	4	8	20
	Sans opinion	42	4		46
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	24,240 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	25,993	4	,000
Nombre d'observations valides	88		

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
 L'effectif théorique minimum est de 2,50.

L'image de la direction * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
L'image de la direction	Oui	55	8	11	74
	Sans opinion	11	3		14
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,171 ^a	2	,205
Rapport de vraisemblance	4,751	2	,093
Nombre d'observations valides	88		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
 L'effectif théorique minimum est de 1,75.

La relation avec la hiérarchie * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
La relation avec la hiérarchie	Oui	43	2	3	48
	Non	7	6		13
	Sans opinion	16	3	8	27
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	26,979 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	23,327	4	,000
Nombre d'observations valides	88		

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,63.

Les relations avec les collègues * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Les relations avec les collègues	Oui	45		8	53
	Non	9	1		10
	Sans opinion	12	10	3	25
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	26,764 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	29,325	4	,000
Nombre d'observations valides	88		

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,25.

L'évolution personnelle * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
L'évolution personnelle	Oui	42	5	6	53
	Non	17	1	3	21
	Sans opinion	7	5	2	14
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,982 ^a	4	,062
Rapport de vraisemblance	7,445	4	,114
Nombre d'observations valides	88		

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,75.

Les conditions matérielles * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Les conditions matérielles	Oui	42	3	3	48
	Non	9	3	3	15
	Sans opinion	15	5	5	25
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,800 ^a	4	,066
Rapport de vraisemblance	8,960	4	,062
Nombre d'observations valides	88		

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,88.

L'organisation * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
L'organisation	Oui	30	3	3	36
	Non	7	3		10
	Sans opinion	29	5	8	42
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,717 ^a	4	,152
Rapport de vraisemblance	7,198	4	,126
Nombre d'observations valides	88		

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,25.

La fonction RH * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
La fonction RH	Oui	37	2	6	45
	Non	8	4		12
	Sans opinion	21	5	5	31
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,323 ^a	4	,054
Rapport de vraisemblance	10,227	4	,037
Nombre d'observations valides	88		

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,50.

Attentes: Qu'il me trouve un emploi? * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Attentes: Qu'il me trouve un emploi?	Oui	39	3	8	50
	Non	10	2		12
	Sans opinion	17	6	3	26
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,684 ^a	4	,154
Rapport de vraisemblance	8,075	4	,089
Nombre d'observations valides	88		

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,50.

Attentes : Qu'il prenne en compte ma situation? * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Attentes : Qu'il prenne en compte ma situation?	Oui	61	11	11	83
	Non	2			2
	Sans opinion	3			3
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,767 ^a	4	,779
Rapport de vraisemblance	2,976	4	,562
Nombre d'observations valides	88		

a. 6 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,25.

Attentes : Qu'il me forme? * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Attentes : Oui	Qu'il me	52	8	11	71
forme? Non		4			4
	Sans opinion	10	3		13
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,753 ^a	4	,314
Rapport de vraisemblance	7,078	4	,132
Nombre d'observations valides	88		

a. 5 cellules (55,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,50.

Attentes : Qu'il m'informe? * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Attentes : Qu'il m'informe? Oui		61	11	11	83
	Non	5			5
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,767 ^a	2	,413
Rapport de vraisemblance	2,976	2	,226
Nombre d'observations valides	88		

a. 3 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,63.

Attentes : Qu'il m'outille (internet)? * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Attentes : Qu'il m'outille (internet)?	Oui	45	11	11	67
	Non	7			7
	Sans opinion	14			14
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,194 ^a	4	,056
Rapport de vraisemblance	14,148	4	,007
Nombre d'observations valides	88		

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,88.

Attentes : Qu'il me soutienne moralement? * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Attentes : Qu'il me soutienne moralement?	Oui	63	11	11	85
	Sans opinion	3			3
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,035 ^a	2	,596
Rapport de vraisemblance	1,761	2	,415
Nombre d'observations valides	88		

a. 3 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,38.

Attentes : Qu'il m'offre un salaire élevé? * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Attentes : Qu'il m'offre un salaire élevé?	Oui	56	4	11	71
	Non	3			3
	Sans opinion	7	7		14
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	22,995 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	19,444	4	,001
Nombre d'observations valides	88		

a. 5 cellules (55,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,38.

Se montre sensible aux besoins et aux sentiments des cadres. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Se montre sensible aux besoins et aux sentiments des cadres.	Elevé	62	11	11	84
	Faible	4			4
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,397 ^a	2	,497
Rapport de vraisemblance	2,364	2	,307
Nombre d'observations valides	88		

a. 3 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,50.

Félicite le groupe lorsque le travail est bien fait. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Félicite le groupe lorsque le travail est bien fait.	Elevé	66	11	11	88
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur
Khi-deux de Pearson	, ^a
Nombre d'observations valides	88

a. Aucune statistique n'est calculée car Félicite le groupe lorsque le travail est bien fait. est une constante.

Fait confiance aux cadres. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Fait confiance aux cadres.	Elevé	66	11	11	88
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur
Khi-deux de Pearson	, ^a
Nombre d'observations valides	88

a. Aucune statistique n'est calculée car Fait confiance aux cadres. est une constante.

Critique le travail du groupe. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Critique le travail du groupe.	Elevé	38	7	3	48
	Faible	28	4	8	40
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,911 ^a	2	,141
Rapport de vraisemblance	3,980	2	,137
Nombre d'observations valides	88		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 5,00.

Exerce des pressions exagérées pour améliorer le rendement. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Exerce des pressions exagérées pour améliorer le rendement.	Elevé	11	3	5	19
	Faible	55	8	6	69
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,855 ^a	2	,088
Rapport de vraisemblance	4,293	2	,117
Nombre d'observations valides	88		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 2,38.

Maintient des standards de rendement élevés. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Maintient des standards de rendement élevés.	Elevé	45	5	8	58
	Faible	21	6	3	30
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,428 ^a	2	,297
Rapport de vraisemblance	2,314	2	,314
Nombre d'observations valides	88		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 3,75.

Encourage les membres à être fiers du groupe. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Encourage les membres à être fiers du groupe.	Elevé	66	11	11	88
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur
Khi-deux de Pearson	, ^a
Nombre d'observations valides	88

a. Aucune statistique n'est calculée car Encourage les membres à être fiers du groupe. est une constante.

Laisse beaucoup de liberté et d'autonomie aux cadres. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Laisse beaucoup de liberté et d'autonomie aux cadres.	Elevé	52	3	8	63
	Faible	14	8	3	25
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	12,311 ^a	2	,002
Rapport de vraisemblance	11,039	2	,004
Nombre d'observations valides	88		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 3,13.

Encourage les cadres à parler et les écoute avec respect. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Encourage les cadres à parler et les écoute avec respect.	Elevé	66	11	11	88
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur
Khi-deux de Pearson	, ^a
Nombre d'observations valides	88

a. Aucune statistique n'est calculée car Encourage les cadres à parler et les écoute avec respect. est une constante.

Communique clairement et efficacement. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Communique clairement et efficacement.	Elevé	66	11	11	88
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur
Khi-deux de Pearson	, ^a
Nombre d'observations valides	88

a. Aucune statistique n'est calculée car Communique clairement et efficacement. est une constante.

Encourage le travail en équipe. * Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Tableau croisé

Effectif		Etes-vous satisfait(e) de votre travail?			Total
		Oui	Non	Sans opinion	
Encourage le travail en équipe.	Elevé	66	11	11	88
Total		66	11	11	88

Tests du Khi-deux

	Valeur
Khi-deux de Pearson	, ^a
Nombre d'observations valides	88

a. Aucune statistique n'est calculée car Encourage le travail en équipe. est une constante.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Annexe6 :

Analyse de régression

Annexe6.1 : Régression1 : Engagement des cadres au travail.

Annexe6.2 : Regression2 : Satisfaction des cadres au travail.

Régression1 : Engagement des cadres au travail

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a?	3,91	1,14	88
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?	3,24	1,05	88
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?	3,39	,86	88
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	3,23	,89	88
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?	3,08	,82	88
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?	3,41	,99	88
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsable(s) de la DRH?	3,53	1,01	88
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrement au?	3,58	,94	88

Récapitulatif du modèle ^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,546 ^a	,298	,236	1,00

- a. Valeurs prédites : (constantes), Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrement?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsable(s) de la DRH?
- b. Variable dépendante : Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a?

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	33,726	7	4,818	4,845	,000 ^a
	Résidu	79,547	80	,994		
	Total	113,273	87			

- a. Valeurs prédites : (constantes), Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrement?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsable(s) de la DRH?
- b. Variable dépendante : Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a?

Coefficients de corrélation ^a

Modèle		Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrement au?	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsable(s) de la DRH?	
1	Corrélations	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrement au?	1,000	-,047	-,092	-,265	-,385	-,005	-,463
		Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?	-,047	1,000	-,125	-,087	,170	-,187	,000
		Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?	-,092	-,125	1,000	,052	-,363	-,387	,192
		Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?	-,265	-,087	,052	1,000	,115	-,120	-,147
		Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	-,385	,170	-,363	,115	1,000	-,020	,089
		Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?	-,005	-,187	-,387	-,120	-,020	1,000	-,436
		Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsable(s) de la DRH?	-,463	,000	,192	-,147	,089	-,436	1,000
		Covariances	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrement au?	2,994E-02	-9,071E-04	-2,660E-03	-6,822E-03	-1,005E-02	-1,275E-04
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?	-9,071E-04		1,223E-02	-2,313E-03	-1,425E-03	2,842E-03	-3,248E-03	5,612E-06	
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?	-2,660E-03		-2,313E-03	2,791E-02	1,286E-03	-9,129E-03	-1,012E-02	5,173E-03	
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?	-6,822E-03		-1,425E-03	1,286E-03	2,207E-02	2,572E-03	-2,804E-03	-3,514E-03	
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	-1,005E-02		2,842E-03	-9,129E-03	2,572E-03	2,272E-02	-4,735E-04	2,162E-03	
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?	-1,275E-04		-3,248E-03	-1,012E-02	-2,804E-03	-4,735E-04	2,455E-02	-1,099E-02	
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsable(s) de la DRH?	-1,289E-02		5,612E-06	5,173E-03	-3,514E-03	2,162E-03	-1,099E-02	2,588E-02	

a. Variable dépendante : Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a?

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Intervalle de confiance à 95% de B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VF
1	(constante)	2,773	,646		4,294	,000	1,488	4,059					
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?	-,216	,111	-,199	-1,951	,055	-,436	,004	-,087	-,213	-,183	,847	1,181
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?	,111	,149	,084	,746	,458	-,185	,406	,258	,083	,070	,695	1,440
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	-,206	,151	-,161	-1,364	,176	-,506	,094	,111	-,151	-,128	,630	1,587
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?	-3,10E-02	,167	-,022	-,186	,853	-,363	,301	,069	-,021	-,017	,610	1,640
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?	6,003E-03	,157	,005	,038	,970	-,306	,318	,145	,004	,004	,475	2,106
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsable(s) de la DRH?	-,184	,161	-,162	-1,145	,255	-,504	,136	,223	-,127	-,107	,437	2,288
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrement au?	,796	,173	,658	4,600	,000	,452	1,140	,477	,457	,431	,429	2,332

a. Variable dépendante : Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a?

Diagnosics de colinéarité ^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance								
				(constante)	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsable(s) de la DRH?	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrement au?	
1	1	7,677	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	9,312E-02	9,080	,00	,41	,02	,17	,04	,00	,01	,01	,01
	3	7,834E-02	9,899	,00	,28	,06	,03	,09	,01	,11	,03	,03
	4	4,906E-02	12,509	,07	,01	,19	,04	,08	,35	,03	,00	,00
	5	3,789E-02	14,235	,03	,21	,34	,15	,17	,03	,08	,10	,10
	6	2,494E-02	17,545	,42	,03	,11	,03	,14	,03	,12	,35	,35
	7	2,384E-02	17,946	,10	,02	,15	,39	,36	,36	,18	,04	,04
	8	1,588E-02	21,986	,38	,04	,14	,19	,13	,21	,48	,46	,46

a. Variable dépendante : Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a?

Statistiques des résidus ^a

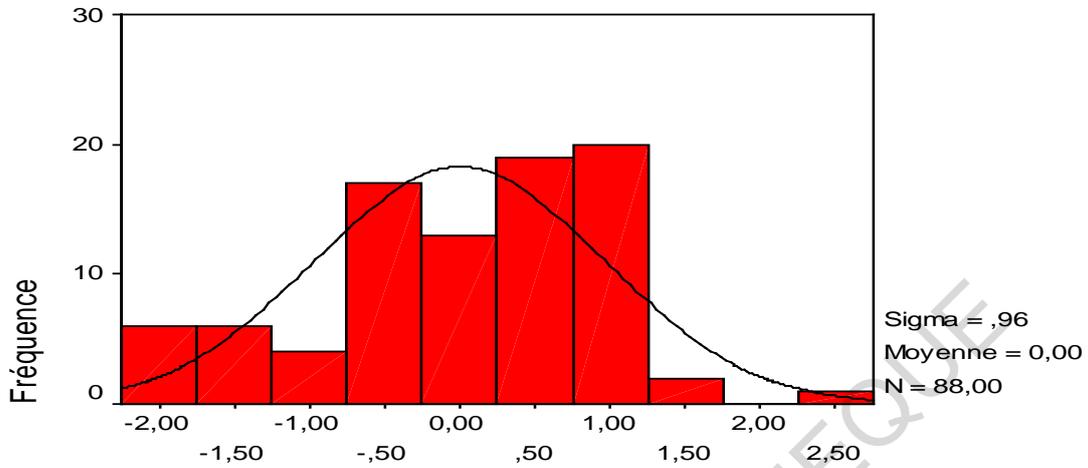
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,44	4,97	3,91	,62	88
Résidu	-2,15	2,30	-8,23E-16	,96	88
Prévision standardisée	-2,355	1,709	,000	1,000	88
Résidu standardisé	-2,159	2,302	,000	,959	88

a. Variable dépendante : Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a?

Diagrammes

Histogramme

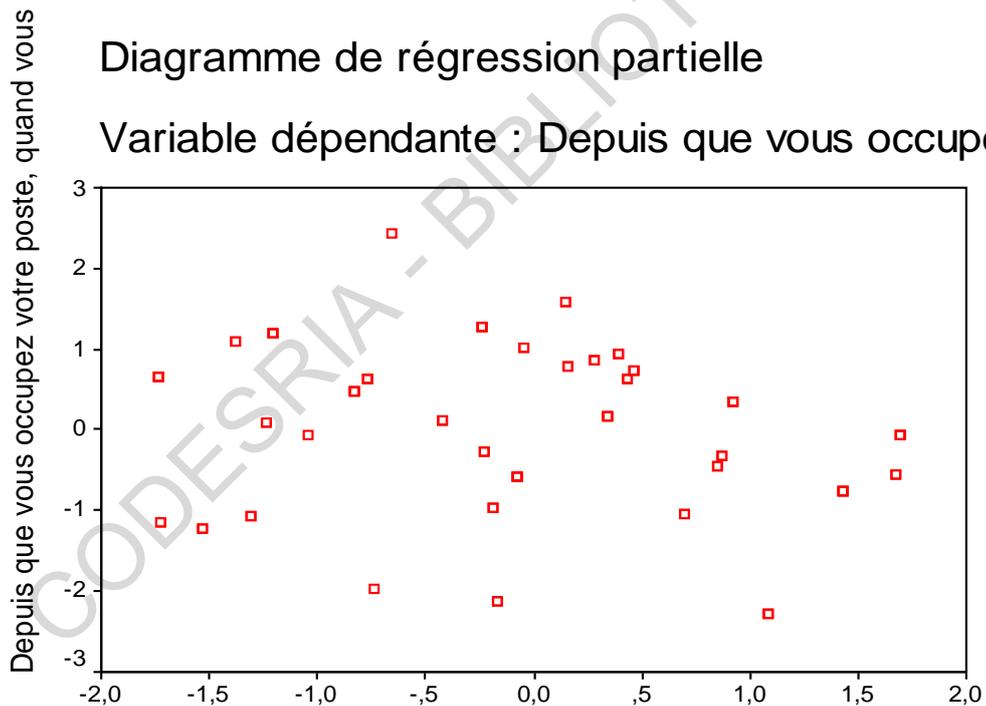
Variable dépendante : Depuis que vous occupez



Régression Résidu standardisé

Diagramme de régression partielle

Variable dépendante : Depuis que vous occupez;

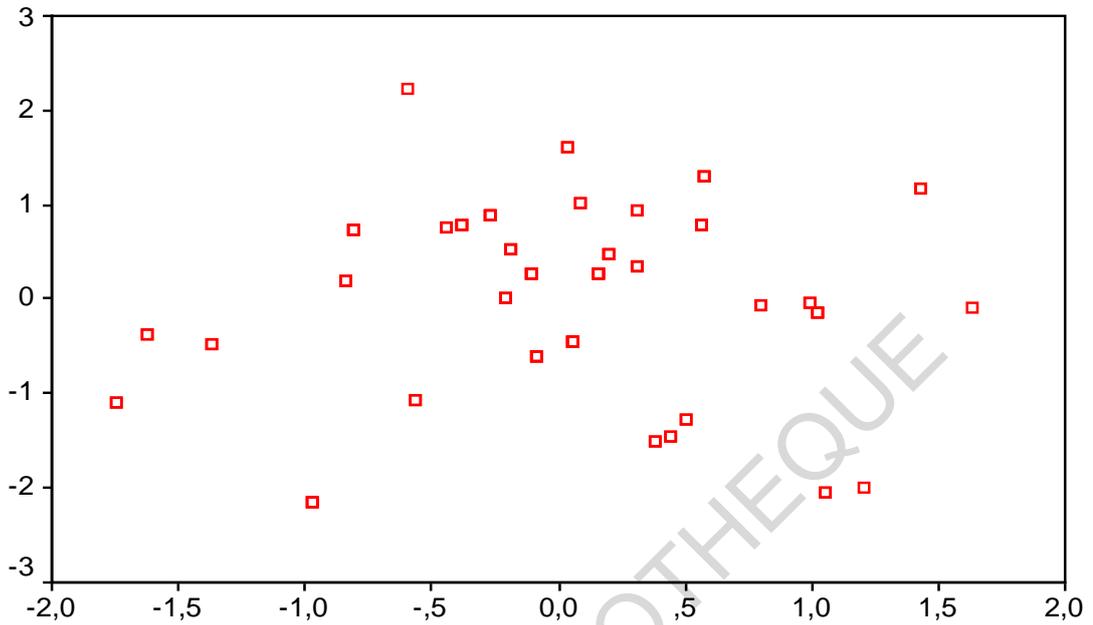


Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?

Depuis que vous occupez votre poste, quand vous

Diagramme de régression partielle

Variable dépendante : Depuis que vous occupez :

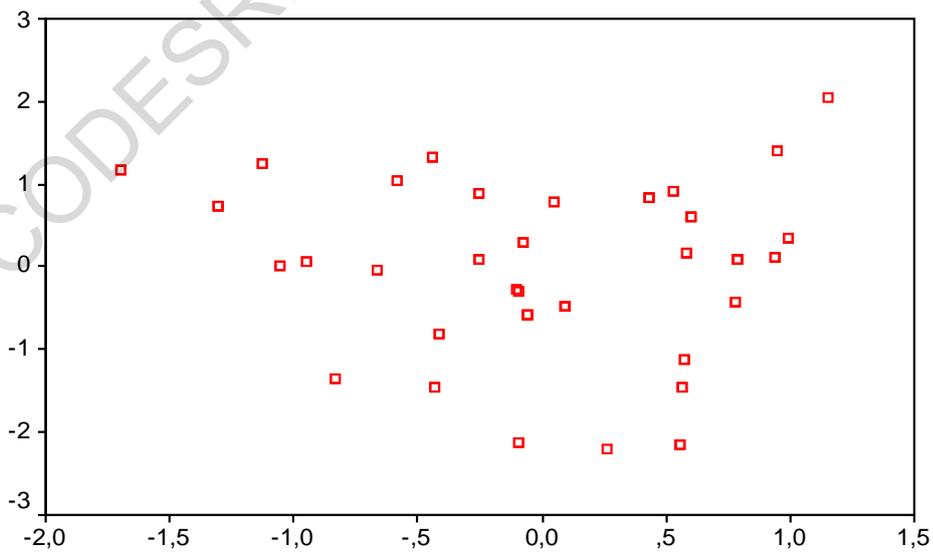


Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organi

Depuis que vous occupez votre poste, quand vous

Diagramme de régression partielle

Variable dépendante : Depuis que vous occupez :

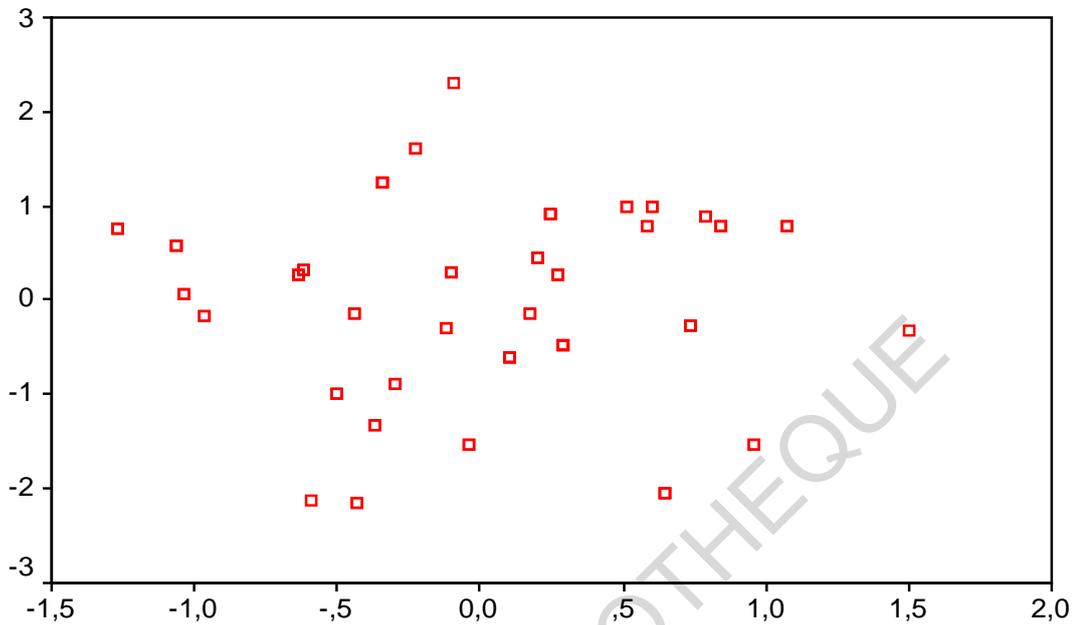


Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunératic

Depuis que vous occupez votre poste, quand vous

Diagramme de régression partielle

Variable dépendante : Depuis que vous occupez :

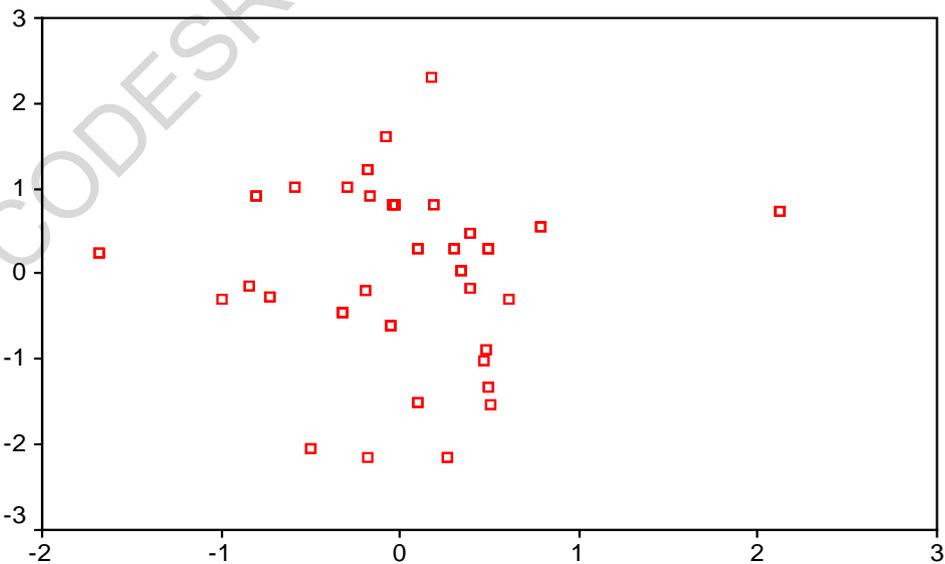


Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?

Depuis que vous occupez votre poste, quand vous

Diagramme de régression partielle

Variable dépendante : Depuis que vous occupez :

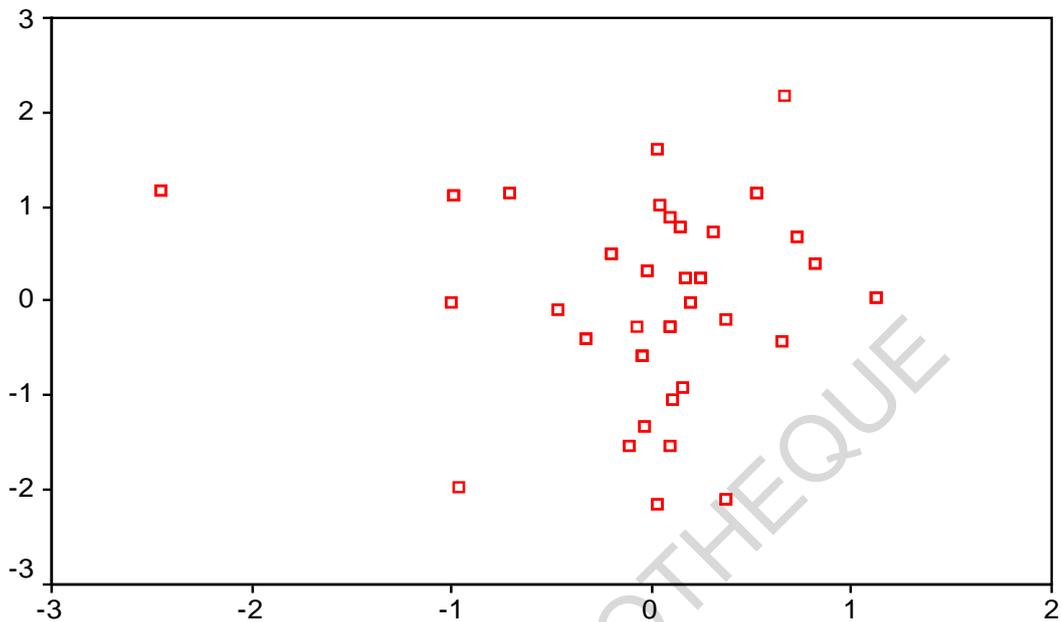


Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?

Depuis que vous occupez votre poste, quand vous

Diagramme de régression partielle

Variable dépendante : Depuis que vous occupez :

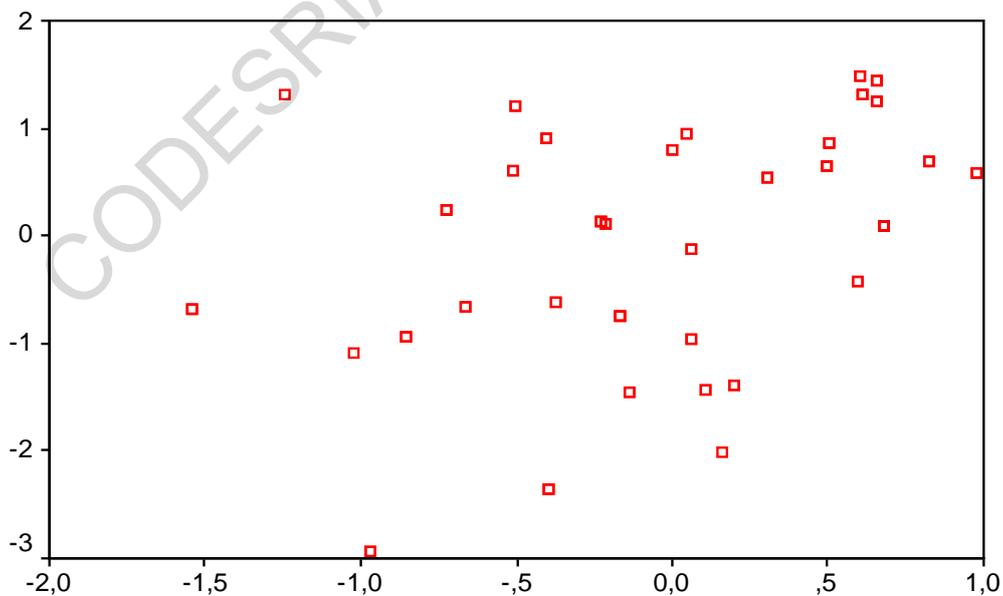


Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsabilité

Depuis que vous occupez votre poste, quand vous

Diagramme de régression partielle

Variable dépendante : Depuis que vous occupez :



Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrement :

Régression2 : satisfaction des cadres au travail.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
Etes-vous satisfait(e) de votre travail ?	,38	,70	88
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?	3,24	1,05	88
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?	3,39	,86	88
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	3,23	,89	88
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?	3,08	,82	88
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?	3,41	,99	88
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsable(s) de la DRH?	3,53	1,01	88
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrement au?	3,58	,94	88
Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a?	3,91	1,14	88

Variables introduites/éliminées ^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?		Pas à pas (critère: Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$).
2	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?		Pas à pas (critère: Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$).

a. Variable dépendante : Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Récapitulatif du modèle ^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				Durbin-Watson	
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2		Modification de F signification
1	,322 ^a	,103	,093	,67	,103	9,923	1	86	,002	
2	,411 ^b	,169	,149	,65	,065	6,660	1	85	,012	1,702

a. Valeurs prédites : (constantes), Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?

b. Valeurs prédites : (constantes), Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?

c. Variable dépendante : Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	4,409	1	4,409	9,923	,002 ^a
	Résidu	38,216	86	,444		
	Total	42,625	87			
2	Régression	7,186	2	3,593	8,618	,000 ^b
	Résidu	35,439	85	,417		
	Total	42,625	87			

a. Valeurs prédites : (constantes), Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?

b. Valeurs prédites : (constantes), Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?

c. Variable dépendante : Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Coefficient^s

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Intervalle de confiance à 95% de B		Corrélations			Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard				Bêta	Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(constante)	1,188	,268		4,438	,000	,656	1,720						
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	-,252	,080	-,322	-3,150	,002	-,411	-,093	-,322	-,322	-,322	1,000	1,000	
2	(constante)	1,753	,339		5,165	,000	1,078	2,428						
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	-,256	,077	-,327	-3,307	,001	-,410	-,102	-,322	-,338	-,327	1,000	1,000	
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?	-,170	,066	-,255	-2,581	,012	-,301	-,039	-,248	-,270	-,255	1,000	1,000	

a. Variable dépendante : Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Variables exclues^c

Modèle	Bêta dans	t	Signification	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité			
					Tolérance	VIF	Tolérance minimale	
1	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?	-,255 ^a	-2,581	,012	-,270	1,000	1,000	1,000
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?	-,161 ^a	-1,587	,116	-,170	,994	1,006	,994
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?	,079 ^a	,676	,501	,073	,772	1,295	,772
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?	-,201 ^a	-1,929	,057	-,205	,927	1,079	,927
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsable(s) de la DRH?	-,119 ^a	-1,144	,256	-,123	,966	1,035	,966
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrement au?	-,213 ^a	-1,886	,063	-,200	,792	1,262	,792
	Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a?	-,022 ^a	-,215	,830	-,023	,988	1,012	,988
2	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Cadre Organisationnel?	-,108 ^b	-1,062	,291	-,115	,942	1,062	,942
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Promotion?	,159 ^b	1,381	,171	,149	,726	1,378	,726
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Hiérarchie?	-,123 ^b	-1,118	,267	-,121	,810	1,235	,810
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au(x) Responsable(s) de la DRH?	-,061 ^b	-,589	,558	-,064	,913	1,095	,913
	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'Encadrement au?	-,155 ^b	-1,368	,175	-,148	,750	1,333	,750
	Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a?	-,044 ^b	-,443	,659	-,048	,981	1,020	,981

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?, Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?

c. Variable dépendante : Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Coefficients de corrélation ^a

Modèle			Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?
1	Corrélations	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	1,000	
	Covariances	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	6,398E-03	
2	Corrélations	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	1,000	,022
		Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?	,022	1,000
	Covariances	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	6,006E-03	1,109E-04
		Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?	1,109E-04	4,346E-03

a. Variable dépendante : Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Diagnostics de colinéarité

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance		
				(constante)	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération?	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Formation?
1	1	1,964	1,000	,02	,02	
	2	3,586E-02	7,400	,98	,98	
2	1	2,888	1,000	,00	,01	,01
	2	8,504E-02	5,827	,00	,35	,63
	3	2,700E-02	10,341	,99	,64	,36

a. Variable dépendante : Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Diagnostic des observations ^a

Numéro de l'observation	Résidu standardisé	Etes-vous satisfait(e) de votre travail ?	Prévision	Résidu
1	1,475	1	4,74E-02	,95
2	-,073	0	4,74E-02	-4,74E-02
3	-,337	0	,22	-,22
4	-,073	0	4,74E-02	-4,74E-02
5	-,470	0	,30	-,30
6	-,734	0	,47	-,47
7	-,997	0	,64	-,64
8	-,337	0	,22	-,22
9	-,337	0	,22	-,22
10	-,600	0	,39	-,39
11	1,833	2	,82	1,18
12	-,470	0	,30	-,30
13	-,470	0	,30	-,30
14	-,073	0	4,74E-02	-4,74E-02
15	-,734	0	,47	-,47
16	-,337	0	,22	-,22
17	-,337	0	,22	-,22
18	-,734	0	,47	-,47
19	1,967	2	,73	1,27
20	-,470	0	,30	-,30
21	,190	0	-,12	,12
22	,190	0	-,12	,12
23	,190	0	-,12	,12
24	,685	1	,56	,44
25	-,734	0	,47	-,47
26	-,337	0	,22	-,22
27	-,337	0	,22	-,22
28	-,734	0	,47	-,47
29	1,967	2	,73	1,27
30	,418	1	,73	,27
31	-1,394	0	,90	-,90
32	-,600	0	,39	-,39
33	-,600	0	,39	-,39
34	,551	1	,64	,36
35	,685	1	,56	,44
36	2,230	2	,56	1,44
37	2,234	2	,56	1,44
38	-1,131	0	,73	-,73
39	-1,131	0	,73	-,73
40	1,475	1	4,74E-02	,95
41	-,073	0	4,74E-02	-4,74E-02
42	2,230	2	,56	1,44
43	2,234	2	,56	1,44
44	-,600	0	,39	-,39
45	1,833	2	,82	1,18
46	-,470	0	,30	-,30
47	-,997	0	,64	-,64
48	-1,264	0	,82	-,82
49	-1,264	0	,82	-,82
50	-1,131	0	,73	-,73
51	,551	1	,64	,36
52	-,470	0	,30	-,30
53	,190	0	-,12	,12
54	,190	0	-,12	,12
55	,190	0	-,12	,12
56	-,734	0	,47	-,47
57	-,997	0	,64	-,64
58	-,734	0	,47	-,47
59	,190	0	-,12	,12
60	,190	0	-,12	,12
61	,685	1	,56	,44
62	2,230	2	,56	1,44
63	2,234	2	,56	1,44
64	-1,131	0	,73	-,73
65	1,475	1	4,74E-02	,95
66	-,073	0	4,74E-02	-4,74E-02
67	-,337	0	,22	-,22
68	-,073	0	4,74E-02	-4,74E-02
69	-,470	0	,30	-,30
70	-,470	0	,30	-,30
71	-,073	0	4,74E-02	-4,74E-02
72	-,734	0	,47	-,47
73	-,337	0	,22	-,22
74	-,337	0	,22	-,22
75	-,734	0	,47	-,47
76	-,470	0	,30	-,30
77	-,073	0	4,74E-02	-4,74E-02
78	-1,131	0	,73	-,73
79	,551	1	,64	,36
80	-,470	0	,30	-,30
81	,190	0	-,12	,12
82	-,337	0	,22	-,22
83	-,337	0	,22	-,22
84	-,734	0	,47	-,47
85	1,967	2	,73	1,27
86	,418	1	,73	,27
87	-1,394	0	,90	-,90
88	-,600	0	,39	-,39

a. Variable dépendante : Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Statistiques des résidus ^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	-,12	,90	,37	,29	88
Résidu	-,90	1,44	1,67E-16	,64	88
Prévision standardisée	-1,732	1,828	,000	1,000	88
Résidu standardisé	-1,394	2,234	,000	,988	88

a. Variable dépendante : Etes-vous satisfait(e) de votre travail?

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : Etes-vous satisfait(e) de

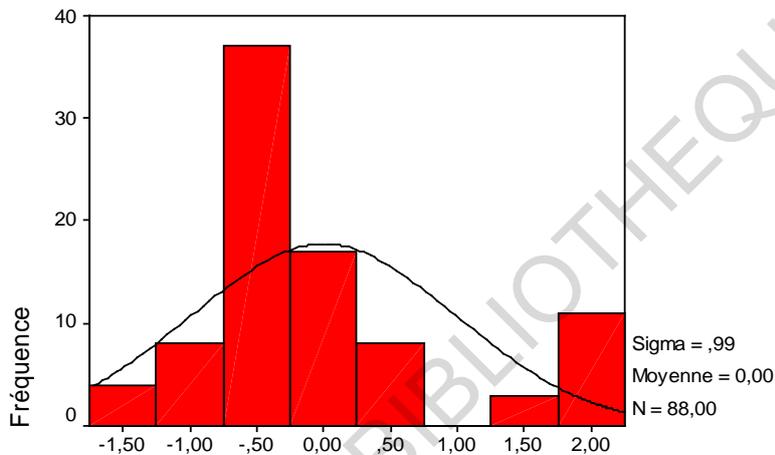
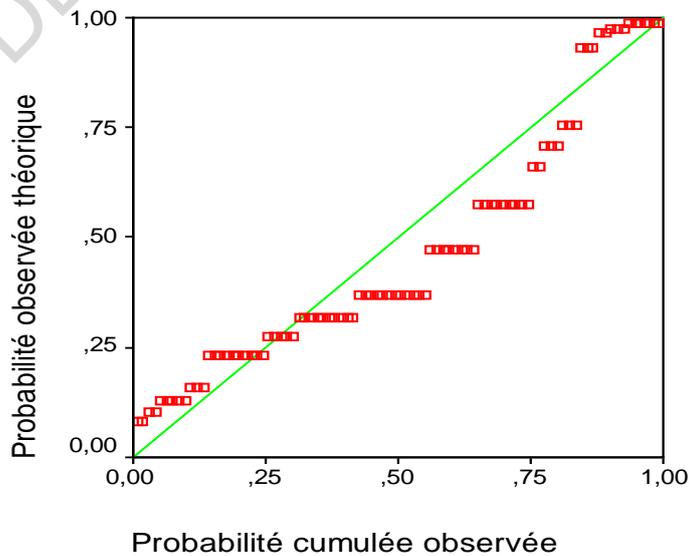


Diagramme gaussien P-P de régressi

Variable dépendante: Etes-vous satisfi



Nuage de points

Variable dépendante : Etes-vous satisfait(e) de

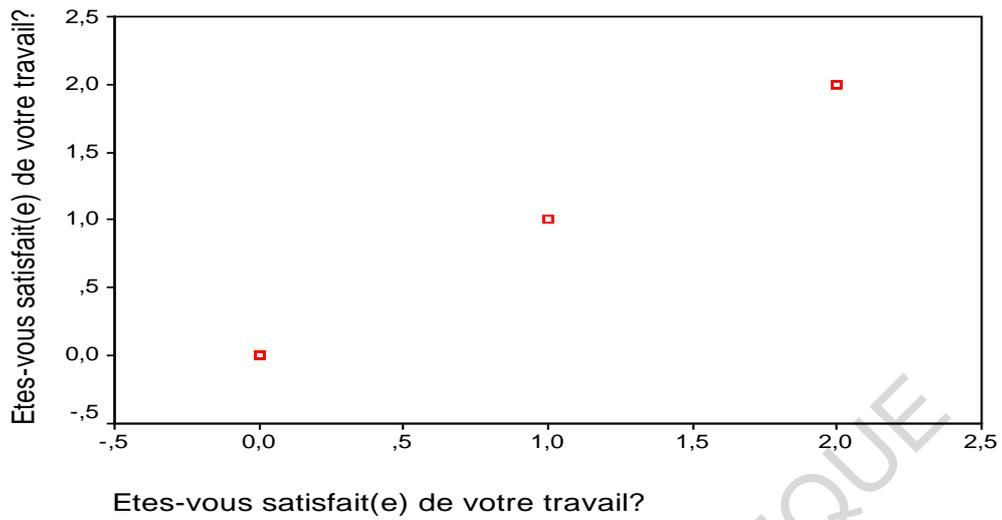


Diagramme de régression partielle

Variable dépendante : Etes-vous satisfait(e) de

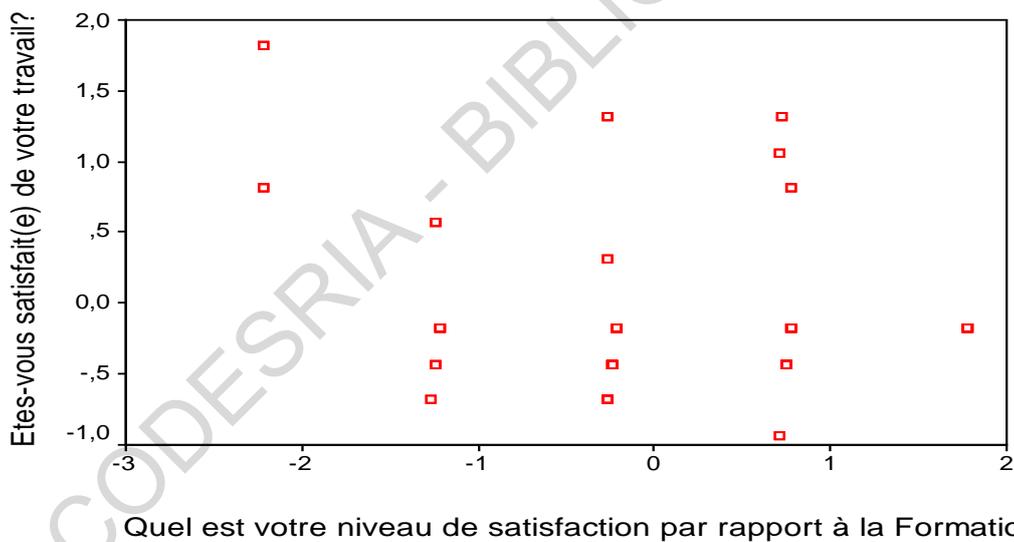
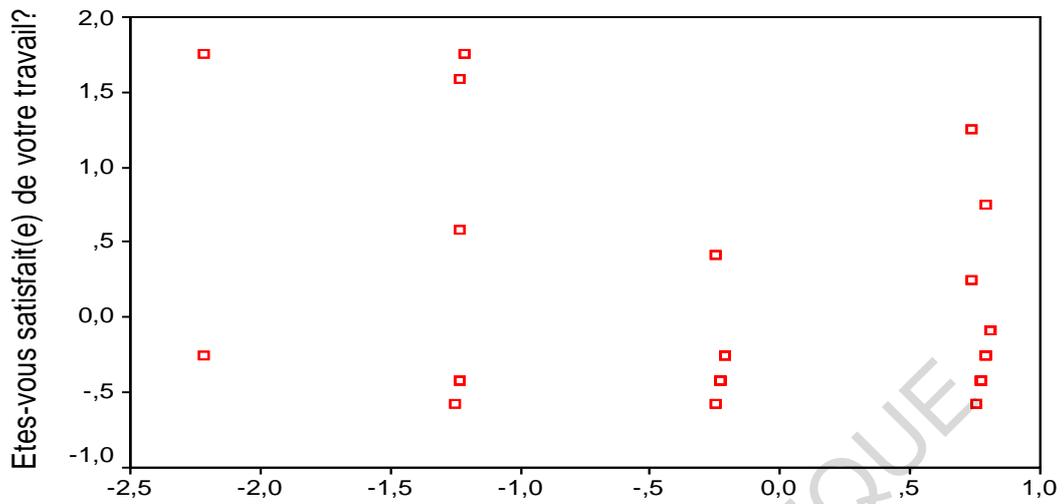


Diagramme de régression partielle

Variable dépendante : Etes-vous satisfait(e) de



Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la Rémunération

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

**Annexe7:
Guide d'Entretien.**

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Guide d'entretien : DRH

Cette série de questionnaire (14 questions) porte sur les services de la fonction ressources humaines tels qu'ils sont offerts par ses acteurs. Elle est structurée de la façon suivante :

1. vous êtes le directeur des ressources humaines d'une entité prestigieuse. Pouvez-vous nous présenter brièvement ce qu'est la direction des ressources humaines, son organigramme et l'équipe qui l'anime ?

2. combien se chiffre exactement l'effectif de la société ? Une fois que cette question avait été répondue ; une sous-question relative à l'effectif des cadres et celui de l'équipe en charge de la direction des ressources humaines avait été posée.

3. avec un tel effectif, vous devez gérer chaque mois une masse d'informations considérable ; rien que l'établissement des bulletins de paye doit monopoliser plusieurs hommes. Vous êtes-vous équipé d'outils informatiques pour informatiser vos tâches répétitives ? Disposez-vous de logiciels spécifiques à la direction des ressources humaines ?

4. la société a-t-elle subi des restructurations ces derniers temps ?

5. quelles sont les grandes orientations qui ont été tracées pour la gestion des ressources humaines ?

6. la formation participe au développement des compétences ; comment sont-ils identifiés les besoins en formation dans votre entreprise ? qui participe aux actions de formation ? quels sont les grands modules de formation qui ont déjà été abordés ?

7. quels sont les impératifs auxquels la société doit répondre rapidement ? le recrutement fait-il parti de ces impératifs ?

8. quelle est la fréquence du recrutement dans votre entreprise et comment la direction des ressources humaines intervient-elle pour l'insertion des nouveaux candidats ? quels conseils donneriez-vous aux nouveaux collaborateurs dans la société ?

9. existent-ils des postes qui permettent d'évoluer plus que d'autres dans votre entreprise ?

10. quels avantages sociaux peut-elle assurer aujourd'hui la société à son personnel ? et comment gère-t-elle ses rapports avec les partenaires sociaux ?

11. vous venez de nous brosser un tableau assez large des actions entreprises à ce jour par votre direction. Pouvez-vous maintenant nous énoncer les grands points qui vont orienter la politique des ressources humaines pour les trois (3) prochaines années.

12. qu'est-ce qui fait que les gens ont plaisir à travailler dans votre entreprise ?

13. quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez dans votre fonction du directeur des ressources humaines ?

14. comment voyez-vous l'évolution de cette fonction dans votre entreprise et au Maroc ?

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE