

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES  
ORGANISATIONS**

**PAR**

**SYLVIE GARANT**

**INCIDENCE DU CHOIX DE DIRECTION DES SUPÉRIEURS ET  
DE L'EXPRESSION DES BESOINS SUR LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS  
D'UNE ORGANISATION PUBLIQUE: UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE.**

**NOVEMBRE 1993**

## **PRÉCISIONS**

**Le genre masculin désigne également le féminin et est employé tout au long du texte dans le seul but d'en alléger la présentation.**

**Les termes supérieurs et subordonnés sont utilisés dans le manuscrit sans aucun sens d'appréciation ou de dépréciation, mais exclusivement pour désigner et situer une fonction à l'intérieur de l'organisation.**



## Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## RÉSUMÉ

La phase première de la recherche, cerner l'idée de l'étude, a commencé à germer lors d'expériences antérieures de travail dans le milieu gouvernemental. Après avoir réalisé une enquête reliée à la structure organisationnelle au cours de la dernière année d'emploi au ministère concerné, nous avons pu constater que les personnes interrogées se disaient enchantées de pouvoir s'exprimer. Partant de ce principe, la recherche donne donc l'occasion à un plus grand nombre de personnes de manifester leur satisfaction sur certains aspects de leur travail.

L'étude vise plus précisément à définir le choix de direction des leaders en poste, de préciser les besoins des travailleurs, de mesurer leur taux de satisfaction et de vérifier l'interrelation entre ces variables.

La seconde phase, la construction des outils servant à récolter les données a donné lieu à une intéressante recherche théorique sur les sujets. Le leadership, en tout premier lieu perçu comme un attribut personnel inné, est défini graduellement comme émergeant d'un ensemble de circonstances en fonction des individus en présence. On parle par la suite de style de leadership, de manière de diriger pour finalement soutenir que le leadership s'acquiert, se développe et s'ajuste pour considérer les besoins de l'organisation et ceux des individus. Le capital humain devient donc un élément majeur de réussite de l'entreprise et, en ce sens on se préoccupe de plus en plus de la satisfaction des besoins de chacun. Besoins qui diffèrent d'un individu à l'autre selon son stade d'évolution et son cheminement personnel. Le manager qui veut agir sur le comportement d'une personne doit donc connaître les besoins de cette personne, qui motiveront ses actes.

La récolte de données a nécessité l'envoi de questionnaires à 290 personnes choisies au hasard dans le bottin téléphonique du ministère. Il s'agissait de questionnaires auto-administrés, transmis par voie de courrier gouvernemental interne. Un taux de réponse de 78 % a été enregistré. On dénombre un retour de 214 questionnaires ayant trait à la définition des besoins et à l'expression de la satisfaction au travail et de 54 sur l'identification du style de leadership adopté par les dirigeants.

Les données récoltées ont été classées par thèmes puis soumises à divers tests statistiques. Les analyses démontrent que les dirigeants adoptent un style de leadership de type participatif dans une proportion de 35 % et de type adaptatif dans une proportion de 65 %. Aucune relation linéaire n'a été décelée entre le style de leadership et la satisfaction des employés. Les besoins exprimés par les travailleurs n'influencent pas non plus de façon significative la satisfaction des employés. Toutefois, l'utilisation d'une grande communication amène un taux de satisfaction supérieur. En dernier lieu, il appert que les dirigeants sont plus satisfaits à l'égard de leur travail que leurs employés.

Bien que nous n'ayons pas la prétention d'avoir cerné entièrement les concepts et théories en la matière j'espère toutefois que cette recherche apportera un éclairage à toutes les personnes qui le consulteront, soit pour approfondir leurs connaissances sur les éléments abordés, soit pour susciter en eux d'autres questionnements qui pourront faire l'objet de recherches ultérieures.

## **REMERCIEMENTS**

Toutes les personnes qui ont cheminé sur la voie des études de second cycle connaissent bien les diverses embûches, les découragements pour ne pas dire désespoirs qui nous guettent constamment et de l'appui qui nous est nécessaire pour leur faire face. En ce sens, je profite de l'opportunité qui m'est donnée pour exprimer ma gratitude en tout premier lieu à mon copain Bernard qui a fait preuve d'une grande compréhension et qui m'a apporté son support moral autant que familial pour rendre possible l'aboutissement de cette démarche.

Je tiens en second lieu à remercier M. Gilbert Brisson, directeur de recherche qui n'a pas désespéré de me voir finaliser le mémoire et qui m'a supporté tout au long de ces années par l'apport de ses précieux conseils.

Je transmets également mes sincères remerciements à Mme Normande Lapointe qui sait tellement bien encadrer efficacement les étudiants dans leur progression ; Mme Maude Gagné pour la conception de certaines figures et Mme Pauline Dionne qui grâce à ses talents dans le domaine de l'édition, a assuré la mise en forme du document.

Je ne pourrais passer sous silence l'assistance particulière apportée par messieurs Daniel St-Onge, Éric-Yves Harvey et René Lesage du ministère concerné sans qui l'étude n'aurait pu être réalisé.

Je remercie également toutes les personnes qui, de près ou de loin m'ont supportée et encouragée dans ma démarche.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉCISIONS.....</b>	<b>i</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>ii</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>iii</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I: CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 LE LEADERSHIP ET SES FORMES.....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Le leadership en tant qu'aptitudes personnelles.....	4
1.1.2 Le leadership en tant que relation .....	5
1.1.3 Le leadership en tant que fonction dans le groupe .....	6
1.1.4 Le leadership en tant que catégorie de comportements .....	8
1.1.5 Le leadership en tant que processus évolutif .....	11
<b>1.2 LES STYLES DE LEADERSHIP .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Théorie X et Y de McGregor.....	12
1.2.2 La grille manageriale de Blake et Mouton.....	13
1.2.3 Deux styles de meneurs selon Rogers.....	16
1.2.4 Les trois styles de Weber .....	17
1.2.5 Les styles d'autorité selon Lippitt et White .....	17
1.2.6 Les cinq styles de Maisonneuve .....	19
1.2.7 Les sept facteurs de Vroom et Yetton .....	19
1.2.8 La continuum des styles selon Tannenbaum et Schmidt .....	20
1.2.9 Les quatre styles de Blanchard.....	21
1.2.10 La grille à trois dimensions de Reddin .....	23
1.2.11 Les quatre systèmes de Likert.....	24

1.3	LA COMMUNICATION .....	26
1.3.1	Processus de la communication.....	28
1.3.2	Les types de communication .....	28
1.4	LES BESOINS ET LA SATISFACTION.....	30
1.4.1	La théorie des besoins de Maslow.....	31
1.4.2	La théorie des deux facteurs de Frederic Herzberg.....	33
1.4.3	La satisfaction des besoins dans le travail selon McGregor .....	35
1.4.4	La théorie des besoins et incitations de Larouche et Delorme .....	36
CHAPITRE II: REVUE DE LITTÉRATURE .....		41
2.1	LES RECHERCHES ET ÉTUDES.....	41
2.2	L'ORIENTATION DE LA RECHERCHE .....	45
CHAPITRE III: CADRE THÉORIQUE.....		49
3.1	LA DÉFINITION DES VARIABLES.....	49
3.1.1	La variable indépendante, le style de leadership .....	49
3.1.2	La variable intermédiaire, la communication .....	52
3.1.3	La variable résultante, la satisfaction des besoins des travailleurs.....	56
CHAPITRE IV: CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....		58
4.1	L'ÉCHANTILLONNAGE.....	58
4.1.1	Le champ d'analyse .....	59
4.2	L'OBSERVATION .....	62
4.2.1	La conception des outils .....	62
4.2.2	La collecte de données .....	65
4.3	LA MESURE DES VARIABLES .....	65
4.3.1	La mesure du leadership et de la communication .....	65
4.3.2	La mesure des besoins .....	67
4.3.3	La mesure de la satisfaction .....	67

CHAPITRE V: PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	69
5.1 LES CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION ÉTUDIÉE.....	69
5.2 LE STYLE DE LEADERSHIP, DONNÉES DESCRIPTIVES.....	70
5.3 L'EXPRESSION DES BESOINS RELIÉS AU TRAVAIL, DONNÉES DESCRIPTIVES .....	74
5.4 L'EXPRESSION DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL, DONNÉES DESCRIPTIVES .....	78
5.4.1 La satisfaction en regard des différentes directions générales.....	81
5.5 LA SATISFACTION EN REGARD DES STYLES DE LEADERS, PAR RÉGION.....	83
5.6 LE STYLE DE LEADERSHIP, DONNÉES COMPARATIVES.....	84
5.7 L'EXPRESSION DES BESOINS RELIÉS AU TRAVAIL, DONNÉES COMPARATIVES .....	87
5.8 L'EXPRESSION DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL, DONNÉES DESCRIPTIVES .....	91
5.9 LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET LE STYLE DE LEADERSHIP .....	95
5.10 LA SATISFACTION EN REGARD DES BESOINS .....	97
5.11 LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS ET LA SATISFACTION DES DIRIGEANTS.....	99
5.12 LA SATISFACTION EN REGARD DU STYLE COMMUNICATION, DE PARTICIPATION ET DES BESOINS .....	100
5.13 INTERPRÉTATION DES QUESTIONS DE RECHERCHE.....	106
CONCLUSION.....	110
BIBLIOGRAPHIE .....	112

## ANNEXES

ANNEXE 1:	SPÉCIMEN DES QUESTIONNAIRES UTILISÉS POUR LA RÉCOLTE DE DONNÉES .....	116
ANNEXE 2:	DONNÉES SOCIOLOGIQUES .....	139
ANNEXE 3:	DONNÉES PRIMAIRES, STYLE DE LEADERSHIP .....	146
ANNEXE 4:	RÉPARTITION DES RÉPONSES AUX 31 QUESTIONS SUR LE LEADERSHIP .....	149
ANNEXE 5:	DONNÉES PRIMAIRES, BESOINS.....	157
ANNEXE 6:	DONNÉES PRIMAIRES, SATISFACTION.....	164
ANNEXE 7:	RÉSULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE DU QUESTIONNAIRE RELATIF AU LEADERSHIP .....	171
ANNEXE 8:	RÉSULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE DU QUESTIONNAIRE RELATIF AUX BESOINS .....	179
ANNEXE 9:	RÉSULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE DU QUESTIONNAIRE RELATIF À LA SATISFACTION.....	186
ANNEXE 10:	COMPARAISON DE L'EXPRESSION DE LA SATISFACTION PAR DIMENSION, DES EMPLOYÉS ET DES SUPÉRIEURS.....	197
ANNEXE11:	RÉSULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE DES QUESTIONS RELATIVES À LA COMMUNICATION .....	206
ANNEXE 12:	RÉSULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE DES QUESTIONS RELATIVES À LA PARTICIPATION.....	210

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1.4:	Les comportements de leadership observés par les équipes de l'Université d'Ohio.....	10
Tableau 1.2.1:	La théorie X et Y de McGregor .....	12
Tableau 1.2.3:	Comparaison entre meneurs centrés sur le groupe et meneurs centrés sur le statut au niveau de leurs options de base.....	16
Tableau 1.2.5 :	Définition des styles d'autorité .....	18
Tableau 1.2.11:	Quelques éléments descriptifs des systèmes 1 à 4 de Likert.....	25
Tableau 2.1:	Style de leadership et satisfaction selon Maltais.....	44
Tableau 4.1.1:	Répondants par région et par direction générale.....	61
Tableau 4.2.1:	Dimensions utilisées dans les instruments de mesure .....	64
Tableau 5.2:	Score obtenu pour chacune des dimensions analysées, leadership ...	74
Tableau 5.3:	Score obtenu pour chacune des dimensions analysées, besoins .....	77
Tableau 5.4:	Score obtenu pour chacune des dimensions analysées, satisfaction ..	80
Tableau 5.4.1:	Score de chacune des questions, satisfaction en regard des directions.....	82
Tableau 5.5:	Comparaison du style de leadership et de la satisfaction des employés par région .....	83
Tableau 5.6:	Moyenne obtenue à chacun des questionnaires sur le style de leadership .....	86
Tableau 5.7:	Indicateur des besoins exprimés pour chacun des questionnaires....	89
Tableau 5.8:	Indicateur de la satisfaction au travail.....	93

Tableau 5.9:	Indicateur du style de leadership et de la satisfaction au travail.....	96
Tableau 5.12:	Catégorisation des données utilisées pour l'analyse de variance .....	104
Tableau 5.12-2:	Analyse de variances, besoins, communication, participation pour la satisfaction .....	105
Tableau 5.12-3.:	Incidence des besoins, de la communication et de la participation sur la satisfaction.....	106

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.2.2:	Grille des styles de commandement .....	14
Figure 1.2.8:	Continuum des styles de leadership .....	21
Figure 1.2.9:	Les styles de leadership correspondant aux différents niveaux de développement.....	23
Figure 1.4.1	Pyramide des besoins de Maslow.....	32
Figure 1.4.2:	Comparaison des deux facteurs de Herzberg en regard de la théorie renouvelée de Maslow.....	35
Figure 1.4.4:	Cadre conceptuel de l'approche de Larouche et Delorme .....	37
Figure 1.4.4-2:	Modèle dynamique de la satisfaction au travail.....	40
Figure 3.1.2:	Schéma simplifié de la communication.....	53
Figure 3.1.2-2:	Schéma de la communication organisationnelle .....	55
Figure 5.2:	Continuum des styles de leadership .....	71
Figure 5.2-2 :	Distribution de fréquence du score obtenu, style de leadership .....	71
Figure 5.3:	Distribution de fréquence des besoins en milieu de travail par personne.....	75
Figure 5.3-2:	Distribution de fréquence des besoins en milieu de travail par question .....	76
Figure 5.4:	Distribution de fréquence de la satisfaction au travail par personne .....	79
Figure 5.4.1:	Distribution de fréquence, satisfaction des employés et directions générales.....	81
Figure 5.5:	Comparaison du style de leadership et de la satisfaction des employés par région .....	83
Figure 5.6:	Mesure de justesse de l'échantillon, style de leadership.....	85
Figure 5.7:	Mesure de justesse de l'échantillon, les besoins .....	87

Figure 5.8:	Mesure de justesse de l'échantillon, la satisfaction .....	91
Figure 5.9:	Diagramme de dispersion de l'indicateur du style de leadership et de l'indicateur de la satisfaction .....	97
Figure 5.10:	Diagramme de dispersion de l'indicateur des besoins et de l'indicateur de la satisfaction.....	99
Figure 5.12:	Mesure de justesse de l'échantillon, communication .....	101
Figure 5.12-2:	Mesure de justesse de l'échantillon, style de participation .....	102
Figure 5.13.:	Résultats obtenus par l'étude, intégrés au diagramme de Larouche et Delorme.....	109

## INTRODUCTION

Depuis quelques années la gestion du personnel dans les organisations s'est engagée dans un processus de renouvellement. Ce processus sous-tend des transformations majeures dans la manière d'envisager le capital humain, dans la manière de le gérer. Le terme gestion du personnel s'est transformé en gestion des ressources humaines. L'évolution des valeurs, du niveau d'éducation, les modifications de l'environnement des entreprises et les nombreuses recherches en gestion ont apporté moult questionnements sur la fonction humaine de l'organisation.

De simple élément de production, le personnel devient le point majeur de réussite de l'entreprise. La qualité de vie au travail, la qualité totale, la satisfaction font maintenant partie du vocabulaire courant des dirigeants. On considère dès lors que l'efficacité de l'organisation est fonction de son capital humain et que son bien-être est primordial. Pour ce faire, le supérieur devient donc la personne qui est chargée d'établir entre l'individu et la direction un contrat psychologique qui a pour but de satisfaire les attentes respectives de l'entreprise et de l'employé. Le dirigeant doit alors connaître les attentes de l'employé et communiquer celles de l'organisation.

Le supérieur, les besoins respectifs, la communication et la satisfaction sont au cœur de cette réussite organisationnelle. La littérature tend à démontrer que la méthode de gestion utilisée par les managers influence directement la satisfaction au travail des employés. La façon de communiquer, la confiance accordée aux employés, la considération pour l'individu et la production, les conditions de travail accordées sont autant de thèmes traités par ces modes de gestion.

Compte tenu des particularités de la nature humaine qui motivent tout individu à agir dans le sens qui lui apporte la satisfaction de ses divers besoins, compte tenu également qu'un employé insatisfait a tendance à poser des gestes afin de contrer cette insatisfaction on constate dès lors l'importance de reconnaître ce concept dans la gestion de l'organisation.

La présente recherche vise donc à établir, à l'intérieur d'une organisation publique, le diagnostic de satisfaction des employés, de mesurer leurs besoins et d'explorer les interrelations entre les variables satisfaction exprimée et style de leadership des dirigeants et besoins exprimés par les travailleurs.

La population étudiée est constituée de 289 employés cadres, professionnels, techniciens et agents de secrétariat du ministère du Loisir de la Chasse et de la Pêche. La recherche a nécessité la réalisation de trois questionnaires pour définir chacune des variables. L'ensemble des données récoltées a été soumis à divers tests statistiques pour en retirer les informations nécessaires à la vérification de nos investigations.

Les résultats de la recherche pourront être utilisés par la suite par les dirigeants de l'organisation afin d'accroître leur connaissance en regard des attentes des individus et de la satisfaction au travail.

## CHAPITRE I

### CADRE CONCEPTUEL

#### 1.1 LE LEADERSHIP ET SES FORMES

Le leadership est un terme que l'on peut qualifier de très utilisé et parfois même de galvaudé. Mais qu'est-ce au juste que le leadership? D'après Stogdill dans Kets de Vries (1988): "*Il existe autant de définitions du leadership que de gens qui ont essayé de cerner le concept*" et ce n'est pas peu dire. En effet le "Stogdill's handbook of leadership", édité en 1981, recense au-delà de cinq mille articles écrits sur le leadership Kets de Vries (1988). Le leadership fascine depuis longtemps les chercheurs. Lapierre (1991) souligne que le leadership est un phénomène mystérieux et complexe, il mentionne également que:

*...on peut affirmer que le leadership est un phénomène qui fait appel à ce qu'il y a de meilleur et de pire chez les individus, et qu'il peut produire les plus grandes réalisations aussi bien que les catastrophes ou les drames les plus destructeurs.* (p. 10)

Les premières recherches sur le concept, réalisées avant 1930, s'attardent à l'aspect psychologique du phénomène. Le leadership est défini et observé en tant qu'attribut personnel. On croit qu'un petit nombre seulement d'individus possède les qualités nécessaires pour devenir leader. Ces attributs sont d'ailleurs innés et non pas acquis. Les études sur le leadership débutent par l'observation et l'analyse de grands personnages politiques, religieux et militaires. On cherche à connaître les traits de caractère particuliers et communs à ces personnes.

Au cours du vingtième siècle, on commence à définir maintenant le leadership comme un phénomène et non plus exclusivement comme des caractéristiques propres à certaines personnes. Bien que les traits de caractère des leaders soient encore à l'étude, les recherches s'inscrivent alors dans un contexte plus vaste. Le phénomène est étudié maintenant en regard des organisations et le leadership des dirigeants devient le point majeur des recherches. On s'intéresse alors au style de leadership, aux relations interpersonnelles, à la fonction particulière détenue par un individu à l'intérieur d'un groupe, au processus évolutif qui permet l'adaptation du leadership. Les quelques lignes qui suivent présentent divers points de vue définissant le leadership.

### **1.1.1 Le leadership en tant qu'aptitudes personnelles**

Pour certains, le leadership fait partie intégrante des aptitudes personnelles d'un individu, on parle souvent "d'ascendant personnel ", de caractère, de personnalité, de charisme. Selon Lapierre (1991): "*Le leadership prend sa source dans les personnes*" (p. 11)

Bennis dans Côté et al. (1986) au cours de ses recherches, a identifié quatre aptitudes personnelles particulières des leaders qui se démarquent.

La première concerne la capacité de capter l'attention de son entourage.

La seconde consiste à communiquer l'essentiel d'une situation, il faut donc être capable de faire passer le message. Pour bien transmettre ce qu'il a à transmettre, le leader doit être au courant des moyens disponibles de communication ainsi que de l'importance des réseaux établis et de la façon de faire.

La troisième aptitude caractéristique du leader efficace est son aspiration à gagner la confiance des gens. Le leader gagne la confiance en se montrant clair et stable dans ses orientations majeures.

La quatrième et dernière aptitude relevée par Bennis est la maîtrise personnelle, savoir reconnaître ses forces et ses faiblesses. Bennis remarque que chez les sujets observés la connaissance de l'échec fait défaut. Pour eux, l'échec n'existe pas, il n'y a que des faux pas, des erreurs ou des lacunes. Ils se servent de leurs erreurs comme tremplin, comme sources d'apprentissage.

Robert Kaplan (1991) dans ses études auprès de 40 dirigeants rapporte six caractéristiques personnelles qui se rapportent aux leaders observés. Ce sont: l'ambition; une volonté tenace de dépassement; une concentration intense à la tâche; une confiance affichée dans ses capacités; un désir ardent de reconnaissance publique; une attitude très défensive vis-à-vis la critique.

### **1.1.2 Le leadership en tant que relation**

Dans toute organisation existe une hiérarchie qui distribue l'autorité selon une structure bien établie. On voit donc ici que l'autorité se rapporte à un processus d'influence qui doit nécessairement exister. Il en est de même du leadership. Le leader est celui, à l'intérieur d'un groupe, qui exerce la plus forte influence. Le leadership devient donc un élément essentiel de fonctionnement d'un groupe.

Le leadership est considéré, par certains auteurs, comme un processus réciproque. Partant de cette affirmation le leadership devient un échange social entre les membres du groupe. Les

personnes du groupe accordent alors un certain crédit au leader lorsque celui-ci répond aux normes établies dans le groupe. Le meneur se sert alors de ce crédit pour, à son tour, influencer les membres de son groupe. Dans ce même ordre d'idées, Hollander (1978) dans Benabou (1986) considère le leadership comme étant un phénomène réciproque qui ne peut s'exercer seulement dans la mesure où l'on a quelque chose à offrir en échange.

Zaleznik (1991) soutient que le leadership demeure au service des organisations. Le leader établit un pacte avec ceux qui le suivent. Donc, le pacte du leadership nécessite un engagement réel envers l'organisation et suppose que supérieurs et subordonnés fassent tout ce qui leur est possible pour que l'organisation arrive au succès.

Le leadership, pour d'autres, s'intègre à l'intérieur d'une relation supérieur-subordonné. Donc, le chef modifie son comportement selon la personne à laquelle il est en relation.

Pour quelques auteurs le leadership n'existe pas comme tel, il est attribué. C'est-à-dire qu'un individu accordera un certain leadership à son supérieur si celui-ci agit en correspondance avec l'image que l'individu se fait d'un leader.

### **1.1.3 Le leadership en tant que fonction dans le groupe**

Le leadership en tant que fonction dans un groupe considère notamment les conditions d'émergence à travers un jeu d'influence. Le leader n'est pas celui qui occupe une position d'autorité dans le groupe en raison de son âge, de son titre ou de sa fonction, c'est plutôt celui auquel chacun se retourne en raison de son prestige et de l'influence qui émane de lui. C'est sur lui que les gens comptent en tant que guide ou inspirateur. Le leader fait partie du

groupe. Il exerce une influence sur le groupe en même temps que le groupe exerce une influence sur lui.

Le leadership est fonction des rapports d'influence qui naissent des interactions entre les membres d'un groupe. Une fois choisie leader une personne ne le demeurera que si le groupe continue de la choisir. La valeur et la confiance que les membres d'un groupe accorde à une personne sont à l'origine du leadership. Donc, il n'y a de leadership réel que si les membres d'un groupe y consentent implicitement.

Lapierre (1991) souligne que le leadership n'est pas le seul fait de la personne, du leader. Il n'y a pas de leadership s'il n'y a pas d'adhérents au leader.

*Il doit donc y avoir une correspondance entre la vision et les actions qu'entreprend ou propose le leader et les désirs ou les besoins d'une communauté ou d'une époque donnée. Si la vision et les actions proposées par des gens aussi divers que Périclès, le Mahatma Gandhi, Mère Thérèsa, Winston Churchill... n'avaient pas répondu aux désirs et aux attentes des gens de leur époque et de leur milieu, ces hommes et ces femmes n'auraient pas pu émerger comme leaders dans leur société. (p. 8)*

Lapierre (1991) définit le leadership comme étant la direction qu'une personne, le leader, par son imaginaire donne à une organisation. Le leader affiche une confiance en soi à tout épreuve et possède une capacité d'impressionner, de persuader, de créer de l'enthousiasme à la réalisation d'un objectif commun.

Selon Bonner dans Saint-Yves (1969) le leadership est la résultante de l'interaction entre la personnalité complète du meneur et le dynamisme de la situation sociale dans laquelle il se trouve.

Mailhiot dans Saint-Yves (1969) mentionne que le leader d'un groupe de travail est fonctionnel, c'est-à-dire favorise de façon décisive la progression vers l'exécution de la tâche, s'il réussit d'abord à satisfaire les besoins interpersonnels des membres, soit leurs besoins d'inclusion, de solidarité, d'affection et de contrôle.

Selon Bruyne dans Saint-Yves (1969) le leader se trouve au centre même du processus d'interaction dans le groupe.

Maltais (1987) définit le leadership de la manière suivante: "*Le leadership implique une forme de pouvoir qui permet à un individu d'influencer le comportement des autres.*" (p. 34)

#### **1.1.4 Le leadership en tant que catégorie de comportements**

Certains soutiennent que le choix du style de leadership approprié dépend autant des caractéristiques du leader que de celles de ses subalternes et de la situation. On entend par caractéristiques du leader, ses qualifications et son niveau d'autorité. Pour le subalterne on considère sa personnalité, sa compétence, son implication au travail et ses attentes face à son supérieur. La situation de travail peut être reliée à la culture de l'organisation, au développement technologique, au degré d'incertitude et d'urgence dans lequel les gens doivent oeuvrer.

Selon House (1971) dans Benabou (1986) le meneur devient efficace dans la mesure où il agit de manière exclusivement instrumentale sur la motivation de ses employés. Il doit alors s'assurer que ses collaborateurs aient constamment à l'esprit les objectifs à atteindre et doit également leur donner la possibilité d'accéder à certains moyens de parvenir à ces buts.

Au tout début des recherches sur le leadership, on croit que celui-ci est directement relié aux attributs personnels des détenteurs de ce leadership. Après plusieurs études, s'apercevant de la difficulté à établir des constantes, on se tourne vers le comportement des leaders. Des recherches sont menées à cet effet à l'Université d'Ohio et du Michigan. Il en ressort que les leaders adoptent deux dimensions principales de comportement, ceux reliés à la tâche et ceux centrés sur la personne. Le tableau 1.1.4 reproduit les comportements de leadership observés par les chercheurs de l'Université d'Ohio.

Tableau 1.1.4: Les comportements de leadership observés par les équipes de l'Université d'Ohio

---

#### **LES COMPORTEMENTS DE CONSIDÉRATION**

1. Le leader est amical et facile d'approche.
2. Il pose de nombreux gestes pour agrémenter la vie du groupe.
3. Il adopte certaines suggestions amenées par le groupe.
4. Il prévient les membres du groupe des changements qui s'annoncent.
5. Il parle peu de lui même.
6. Il se préoccupe des besoins et du bien-être des membres du groupe.
7. Il accepte de modifier ses décisions.

#### **LES COMPORTEMENTS LIÉS À LA STRUCTURE**

1. Le leader fait savoir aux membres du groupe ce qu'il attend d'eux.
  2. Il favorise l'utilisation de procédures uniformes.
  3. Il décide des tâches à accomplir et de la méthode à utiliser.
  4. Il distribue les tâches minutieusement parmi les employés.
  5. Il s'assure que son propre rôle dans le groupe soit correctement perçu et compris par tous les membres.
  6. Il établit des plans de travail précis.
  7. Il impose des normes strictes de rendement:
  8. Il exige que tous respectent les règles et procédures établies.
- 

Tiré de Bennis et al. 1985.

Suttell dans Lambert (1965) associe cinq types de comportements adoptés par les leaders.

- Il instruit en décrivant la tâche et le but, en précisant les tâches de chacun et la façon dont elles s'articulent entre elles, en décrivant les performances attendues pour l'accomplissement du but de l'organisation;
- Il supervise en contrôlant la performance, en rectifiant les erreurs;
- Il informe en indiquant l'utilité de l'information;
- Il ordonne en donnant la raisons de ses ordres, en déléguant l'autorité;
- Il décide en donnant les raisons.

#### **1.1.5 Le leadership en tant que processus évolutif**

Le leadership en tant que processus évolutif signifie simplement que le style de leadership doit s'adapter au degré d'évolution des collaborateurs. À mesure que ces derniers se développent, la style de leadership doit se modifier en conséquence.

Côté dans Côté et al (1986) souligne que le leadership s'acquiert et se développe par la pratique et l'expérience.

*Bien que certains pensent encore qu'on naît leader et qu'il existe peu de leaders naturels, de nombreuses recherches tendent à démontrer que les caractéristiques associées au leadership sont multiples et que le talent de leader se répartit dans la population selon une courbe normale. Il y a très peu de personnes qui n'ont aucun talent pour diriger les gens, tout comme il n'y a très peu de personnes qui ont, dès le début de leur carrière, tout le savoir-faire nécessaire pour diriger les gens. C'est par la pratique et l'expérience que s'acquièrent et se développent les qualités de leader, non pas par l'approfondissement de connaissances théoriques. (p. 207)*

## 1.2 LES STYLES DE LEADERSHIP

Nous allons suivre le courant des études et considérer le leadership dans son contexte organisationnel. Nous allons donc poursuivre nos recherches dans les investigations des différents auteurs en regard des comportements des dirigeants.

### 1.2.1 La théorie X et Y de McGregor

Douglas McGregor présente deux façons très précises de concevoir l'être humain au travail et par le fait même, de les diriger. Ces deux manières sont appelés théorie X et théorie Y de McGregor. Le tableau 1.2.1 présente l'essentiel des théories X et Y.

Tableau 1.2.1: La théorie X et Y de McGregor

THÉORIE X	THÉORIE Y
<u>L'être moyen:</u>	
1. A un dégoût inné pour le travail.	1. L'effort physique ou mental est aussi naturel que le jeu et le repos.
2. Préfère être dirigé afin d'éviter les responsabilités.	2. L'individu normal est capable de s'autocontrôler.
3. A peu d'ambition et préfère la sécurité avant tout.	3. Dans des conditions normales l'individu non seulement assume mais recherche les responsabilités.
4. Est intimement centré sur lui-même et indifférent aux besoins de l'organisation.	4. La facilité d'exercer l'imagination et l'ingéniosité à la solution de problèmes, est présente chez tous les employés.
Pour ces raisons:	
La majorité des gens doivent être dirigés et contrôlés étroitement pour fournir leur part de contribution aux objectifs de l'organisation.	

Tiré de: Laflamme Marcel, 1976.

La théorie X, ainsi dénommée par McGregor, représente la conception traditionnelle du rôle de la direction face au personnel. Cette théorie sous-entend que l'homme moyen est paresseux et n'est pas fondamentalement intelligent. La théorie Y nuance particulièrement l'idée qu'on se fait de l'homme moyen. Il n'est pas de nature passive; s'il l'est, ceci est dû à des expériences malencontreuses vécues dans l'organisation. La direction doit donc créer des conditions favorisant le développement des objectifs personnels des travailleurs en accord avec les buts de l'organisation. Cette forme de direction se dénomme "direction par objectifs".

### **1.2.2 La grille manageriale de Blake et Mouton**

Blake et Mouton ont développé une grille représentant les différents styles de direction qui peuvent être adoptés par les dirigeants. Deux éléments principaux sont pris en considération, la production et les relations humaines. Les supérieurs qui axent leur intérêt sur la production tentent d'adopter un style de gestion particulier, tandis que ceux orientés vers l'humain en privilégient un autre. La représentation graphique de la théorie proposée par ces auteurs, reproduite à la figure 1.2.2, offre une possibilité de 81 styles de gestion engendrant des comportements plus ou moins accentués vers l'un ou l'autre des éléments considérés. Le graphique représente, sur l'axe horizontal, l'intérêt pour la production et sur l'axe vertical, l'intérêt pour l'humain. Chacun de ces deux axes est gradué de 1 à 9. Le chiffre 1 signifiant l'intérêt minimum et le chiffre 9 l'intérêt maximum.

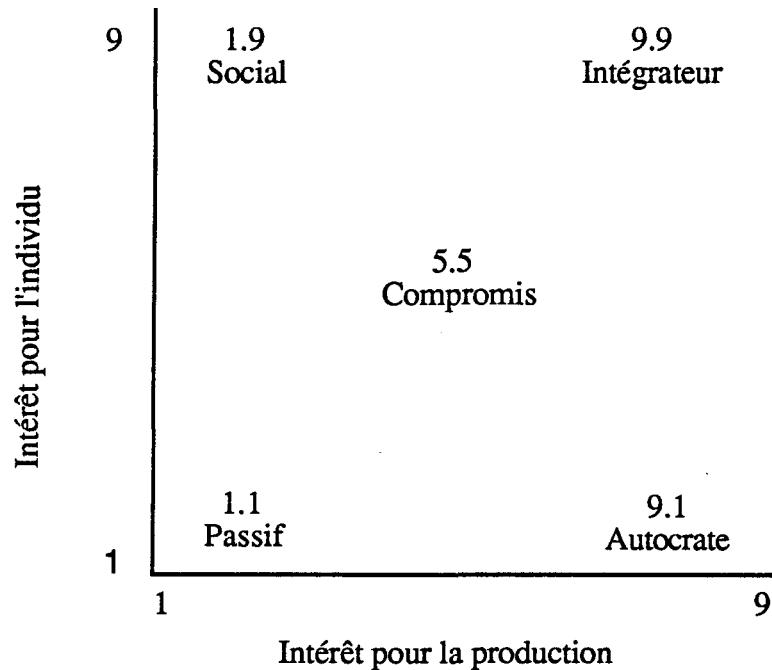


Figure 1.2.2: Grille des styles de commandement  
Tiré de: Laflamme, Marcel 1976.

Le style 1.1 signifie un faible intérêt et pour l'élément humain et pour la production. À l'opposé, le style 9.9 dénonce un vif intérêt pour les deux éléments. Voyons un peu plus en détail les cinq théories de gestion représentées par les extrémités et le centre du graphique.

Le style 9.1 ou gestion centrée sur la tâche considère l'élément humain seulement en fonction de ce qu'il peut apporter à la production. Maintient un rendement maximum en poussant dans le dos des gens. Le style 9.1 rejoint la théorie X de McGregor selon laquelle les gens sont foncièrement paresseux et apathiques. Il considère que les deux éléments production et humain sont en conflit. Ce modèle est celui de l'autorité obéissance.

Le style 1.9 ou gestion de type "paternalisme" sacrifie la production au bien-être des employés. On évite de déranger les gens pour maintenir leur sécurité personnelle au détriment du rendement. La direction planifie, dirige et contrôle les activités des subalternes. L'administration veut le plus possible plaire aux gens.

Le style 5.5 ou gestion de type "intermédiaire" est le type où l'on gère par compromis. L'effort y est moyen, le rendement aussi. Le manager est très flexible, il tient compte de l'opinion de tous. Le manager ne commande pas et ne dicte pas, il conduit, motive et communique.

Le style 1.1 ou gestion de type "anémique" ou "laisser-faire" entraîne une production très peu féconde. La politique de l'autruche y est très répandue. On évite toute situation problématique. On assigne les tâches aux gens, puis on les laisse agir à leur guise. Le manager suit les règlements à la lettre, car il tente de s'exposer le moins possible. Il ne prend que très peu de décision. Ce style de direction se rencontre souvent dans les fortes bureaucraties ou dans les postes de conseil.

Le style 9.9 ou gestion par le travail en équipe met l'accent sur l'effort commun des individus dans le groupe, l'interdépendance des membres. On évite l'orientation vers la tâche qui conçoit les gens comme des outils. On évite de faire des compromis au détriment de la production. On s'occupe des relations entre les membres de l'équipe. On vise l'atteinte d'un niveau de production efficace grâce à la participation et à l'engagement des gens et de leurs idées. La compréhension et l'entente mutuelle règnent. On tente de faire naître la participation et on suscite l'engagement dans le planning.

### 1.2.3 Les deux styles de meneurs selon Rogers

Carl R. Rogers dans Tellier (1968) définit deux styles de meneurs, ceux centrés sur le groupe et ceux centrés sur leur statut. Le tableau 1.2.3 résume la classification de Rogers.

Tableau 1.2.3: Comparaison entre meneurs centrés sur le groupe et meneurs centrés sur le statut au niveau de leurs options de base.

CENTRÉS SUR LE GROUPE	CENTRÉS SUR LE STATUT
Les meneurs centrés sur le groupe croient que celui-ci peut affronter et régler les problèmes qui le concerne. Ils ont confiance aux ressources du groupe et des individus.	Les meneurs centrés sur le statut croient que seul ils peuvent adéquatement trouver les solutions aux problèmes qui confrontent le groupe. Ils se font d'abord confiance en eux-mêmes.
Ils respectent, acceptent et comprennent toutes les attitudes que peuvent avoir les membres du groupe vis-à-vis une situation donnée. Ils laissent à chacun le droit de croire en ses propres valeurs.	Ils tentent de manipuler le groupe pour y faire prévaloir leurs propres valeurs.
Ils expriment leurs propres valeurs comme subjectives.	Ils tentent de contrôler les valeurs des membres du groupe.
Ils croient que le comportement explicite des gens du groupe est relié à des motivations profondes, durables et singulières.	Ils laissent entendre que les comportements concrets des membres du groupe proviennent des procédures superficielles.
Ils acceptent de se porter responsables des aspects de la tâche que le groupe leur délègue.	Ils ne se perçoivent pas responsables à partir des délégations de la part du groupe, mais en raison de leur statut.
Ils font confiance aux individus dans l'accomplissement de leur part de travail.	Ils contrôlent le travail des autres membres et se soucient d'exercer une surveillance tatillonne.
Si des tensions interpersonnelles surgissent au cours de l'évolution du groupe, ils préfèrent qu'elles soient exprimées ouvertement et que le groupe travaille à les élucider pour les résorber.	Ils empêchent que les tensions soient exprimées et explorées. Ils cultivent le secret jusqu'à préférer l'intrigue à l'affrontement ouvert des conflits interpersonnels.

Tiré de: Tellier 1968.

#### **1.2.4 Les trois styles de Weber**

Weber dans Maisonneuve (1969) distingue pour sa part, trois grands types de leadership:

- Le chef charismatique considéré comme infaillible et quasi sacré, qui s'entoure lui-même d'un mystère distanciateur;
- Le chef traditionnel à la fois autoritaire et protecteur;
- Le chef démocratique dont l'autorité s'établit sur des bases consultatives et rationnelles.

#### **1.2.5 Les styles d'autorité selon Lippitt et White**

Le tableau 1.2.5 définit les styles d'autorité selon Lippitt et White dans Tellier (1968). Les autocrates donnent plus souvent des ordres. Ils peuvent aller jusqu'au commandement qui infléchissent la volonté du groupe. Ils ont tendance à évaluer le travail selon leur propre perspective et non en tenant compte des exigences du travail. Cette pratique entraîne souvent de l'hostilité, de l'agressivité, il apparaît souvent à l'intérieur de ces groupes des boucs émissaires.

Les démocrates quant à eux offrent beaucoup plus de suggestions pour guider le groupe, expriment plus de confiance et font preuve de jovialité. Cette forme d'autorité semble plus motivante.

Le laisser-faire donne de l'information en autant qu'on le demande. Si le groupe ne fait pas appel à lui, il ne fait rien. Ceci crée trop souvent de l'insatisfaction et donne plus tendance à jouer qu'à travailler.

Tableau 1.2.5: Définition des styles d'autorité

ASPECTS	AUTOCRATE	DÉMOCRATE	LAISSEZ-FAIRE
Détermination des politiques.	Toutes les politiques sont déterminées par le responsable.	Toutes les politiques donnent lieu à des discussions et à des décisions de groupe. La personne responsable encourage la discussion et aide le groupe et aide le groupe.	Liberté complète est laissée à toutes décisions de groupe ou individuelle sans que la personne responsable intervienne.
Choix des techniques et ration des étapes.	Les techniques et les étapes sont dictées une à une par l'autorité.	Le déroulement des étapes est le fruit de la discussion en groupe. Si l'autorité propose des techniques elle met plusieurs possibilités de l'avant et laisse le choix au groupe.	L'autorité procure certains instruments au groupe et signifie qu'elle fournira des informations sur demande. Elle ne prend pas l'initiative de participer aux discussions.
Répartition des tâches et des compagnons de travail.	Le responsable impose à chacun sa tâche et son compagnon de travail.	Les membres peuvent travailler avec qui ils veulent. La répartition des tâches est discutée en groupe.	L'autorité s'abstient de participer à la répartition des tâches et des compagnons de travail.
Attitudes par rapport à la critique et l'éloge	La personne responsable "personnalise" éloges et critiques.	La personne responsable est objective et personnelle. Elle s'efforce d'être un membre égal du groupe, en évitant de prendre une trop grande place.	L'autorité fait rarement des commentaires spontanés sur l'activité des membres. Elle n'intervient à ce niveau qu'une fois sollicitée. Elle n'essaie pas d'évaluer ou de régulariser le cours des événements.

---

Tiré de Tellier 1968.

### 1.2.6 Les cinq styles de Maisonneuve

Maisonneuve (1969) suggère cinq styles distincts:

- Le type autoritaire, visant à influencer autrui directement et par pression externe; ce genre contient d'ailleurs deux espèces: le chef autocratique, s'imposant par intimidation ou sanction sans se préoccuper des réactions d'autrui et le chef paternaliste, aux visées plus complexes, car il veut à la fois être obéi, respecté et même aimé.
- Le type coopératif, consistant à associer autrui aux prises de décision, du moins à leurs préparations et à leurs applications.
- Le type manoeuvrier, consistant à influencer autrui indirectement et si possible à son insu. Cette attitude succède assez souvent aux échecs préalables du type autoritaire.
- Le type élucidateur, visant à mettre la groupe en situation de décider collectivement après une prise de conscience de ses problèmes. Cette attitude n'est pas à proprement parler un leadership, elle exerce une sorte d'influence catalytique en facilitant la mise en oeuvre des ressources internes du groupe.
- Le type laisser-faire, qui constitue une sorte de démission d'autorité par un chef pourvu d'un statut nominal et qui se désintéresse de l'activité du groupe.

### 1.2.7 Les sept facteurs de Vroom et Yetton

Vroom et Yetton dans Côté et al. (1986) identifient cinq niveaux de participation. Ils considèrent sept facteurs jouant sur le choix d'un style ou d'un autre.

- Le degré de rationalité que doit avoir la décision;
- La quantité d'information que doit posséder le dirigeant;
- La structure du problème;
- Le taux d'acceptation nécessaire de la décision par les employés;
- La probabilité qu'une solution venant des dirigeants soit acceptée;
- Le degré d'adhésion des individus aux objectifs de l'organisation;
- Le degré d'opposition des subordonnés en regard des solutions proposées.

#### **1.2.8 La continuum des styles selon Tannenbaum et Schmidt**

On commence ici à remarquer que le style de leadership s'intègre dans un processus évolutif qui déterminera le type de leadership à adopter selon la situation et les forces en cause.

Tannenbaum et Schmidt dans Côté et al (1986) déterminent sept types de comportement des dirigeants allant de l'autocratie à l'autogestion. Selon ceux-ci le style choisi dépend des forces agissant sur le leader, de celles agissant sur les subordonnés et de celles ayant trait à la situation. La figure 1.2.8 démontre la façon dont les auteurs perçoivent la continuité dans les différents styles.

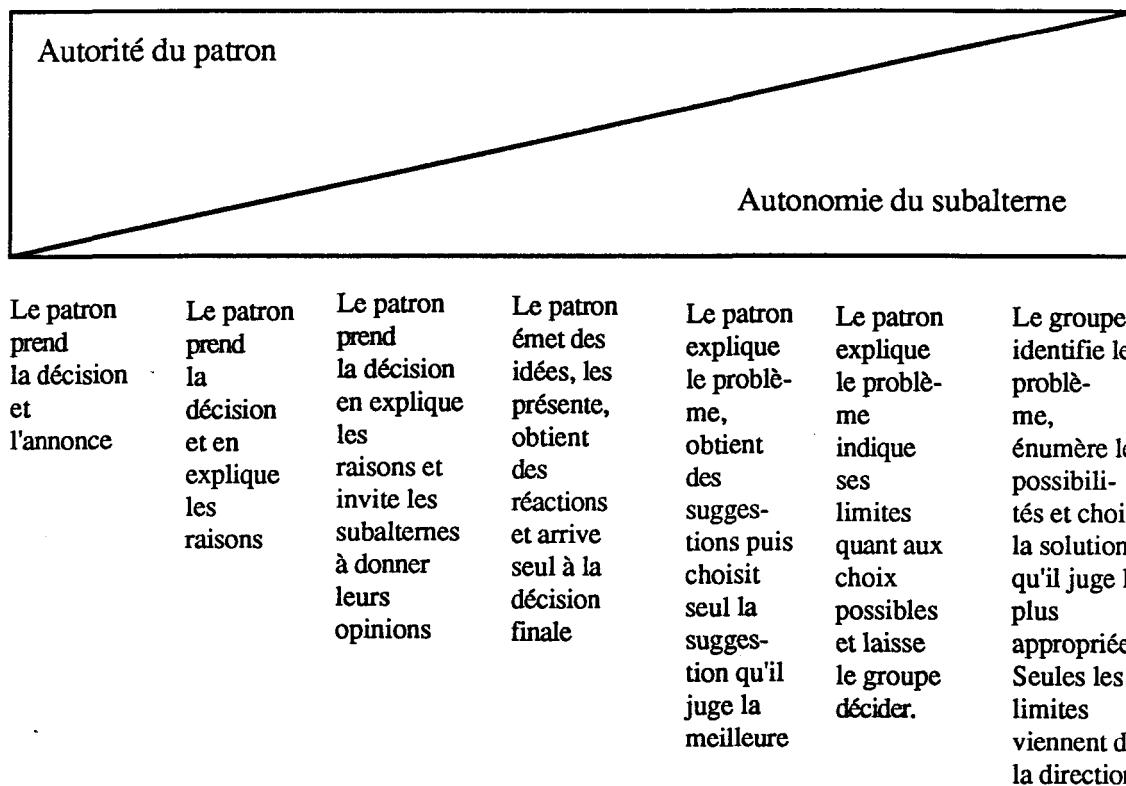


Figure 1.2.8: Continuum des styles de leadership  
Tiré de: Côté et al. 1986.

### 1.2.9 Les quatre styles de Blanchard

D'après Blanchard et al (1986) le style de leadership c'est:

*la façon dont on travaille avec quelqu'un, dont on le supervise; la manière dont on se comporte au fil du temps, lorsqu'on cherche à influer sur la performance des autres. (p. 23)*

Le leadership est donc perçu par les auteurs comme un processus d'influence visant à faire naître un certain comportement par les autres.

Les auteurs classent les styles comme suit:

- Le style 1 ou "diriger" vise donc à structurer, contrôler et superviser;
- Le style 2 ou "entraîner" dirige l'individu et l'encourage;
- Le style 3 ou "épauler" félicite, écoute et facilite;
- Le style 4 ou "déléguer" transmet la responsabilité de la prise de décision au jour le jour.

Selon eux, il n'y a pas de meilleur style. On doit être capable de discerner le type à utiliser selon la situation dans laquelle on se trouve et selon les personnes avec lesquelles nous devons composer. Les auteurs mentionnent qu'il est important que les bases du pouvoir du leader coïncident avec le niveau de maturité de l'individu ou du groupe qu'il veut influencer.

Ils préconisent l'utilisation d'un type ou l'autre selon l'état d'évolution de chacun. Plus une personne est développée, plus elle a besoin d'autonomie. À l'inverse, plus une personne est insécuré, plus elle aura besoin d'être dirigée. La figure 1.2.9 nous renseigne sur la pensée de Blanchard et al. à ce sujet.

---

NIVEAU DE DÉVELOPPEMENT	STYLE DE LEADERSHIP
D1 Faible compétence ■ Fort engagement	S1 <b>DIRIGER</b> Structurer, contrôler superviser
D2 Compétence modérée ■ Faible engagement	S2 <b>ENTRAÎNER</b> Diriger et encourager
D3 Forte compétence ■ Engagement variable	S3 <b>ÉPAULER</b> Féliciter, écouter faciliter
D4 Forte compétence ■ Fort engagement	S4 <b>DÉLÉGUER</b> Transmettre la responsabilité de la prise de décision au jour le jour

---

Figure 1.2.9: Les styles de leadership correspondant aux différents niveaux de développement. Tiré de: Blanchard et al. 1986

#### 1.2.10 La grille à trois dimensions de Reddin

Reddin dans Côté et al. (1986) présente une grille à trois dimensions pour expliquer la gestion efficace. Cette théorie est connue sous le nom de "Théorie à trois dimensions du leadership efficace". Selon cet auteur, pour être efficace un leader doit être apte à choisir le style de leadership approprié à la situation. Pour ce faire, il doit pouvoir analyser une situation donnée afin de distinguer le type de leadership à adopter, doit également faire

marque de souplesse afin d'exercer le style qui convient. Finalement le leader efficace devrait être capable de changer une situation au besoin.

#### **1.2.11 Les quatre systèmes de Likert**

Likert (1974) catégorise les comportements des dirigeants selon quatre systèmes. Le système 1 correspond à une direction tenue par un individu autoritaire exploiteur. On considère le travailleur comme un simple exécutant. Le système 2 se caractérise par des dirigeants autoritaires bienveillants, les relations sociales sont prises en considération. On gère sur des standards d'équipe. Dans le système 3, la consultation se fait présente. Le management par objectif caractérise ce style de gestion. La communication s'accentue et la décentralisation devient de mise. Le système 4 est dit participatif. On y considère les besoins de réalisation de l'individu, de développement personnel. Likert privilégie le système 4. Le tableau 1.2.11 synthétise les grandes lignes des systèmes 1 à 4 de Likert.

Tableau 1.2.11: Quelques éléments descriptifs des systèmes 1 à 4 de Likert

DESCRIPTION DU TYPE DE GESTION	SYSTÈMES			
	1	2	3	4
Les supérieurs adoptent-ils une attitude de soutien envers les employés?	Aucunement.	Dans certains cas, mais de façon paternaliste.	La plupart du temps.	L'attitude de soutien est adoptée à fond et ce dans tous les cas.
Dans quelle mesure les supérieurs cherchent-ils à obtenir et à utiliser les idées de leurs subalternes concernant le travail?	Il acceptent rarement les idées ou les suggestions de leurs employés.	Ils acceptent parfois les idées de leurs employés.	Ils essaient ordinai-rement d'obtenir les idées des employés.	Ils cherchent tou-jours à obtenir et à utiliser les idées et opinions de leurs subalternes.
Comment est la distance psychologique entre les supérieurs et les subalternes?	Très grande, il n'y a aucune relation ami-cale.	Assez grande.	Assez petite.	Très petite et les rela-tions sont amicales et chaleureuses.
Le travail d'équipe a-t-il une importance réelle?	Non, on ne lui accordeaucune impor-tance.	On lui accorde une faible importance.	Oui, on lui accorde une importance assez grande.	Oui, l'importance accordée est très grande.
Les supérieurs connaissent-ils et comprennent-ils les problèmes de leurs employés?	Ils ne les connaissent pas et ne les comprennent pas.	Ils les connaissent, mais les comprennent peu.	Ils les connaissent et les comprennent assez bien.	Ils les connaissent et les comprennent très bien.

Source: Adapté de Likert, R., *The Human Organization*, New York, N.Y.: McGraw-Hill, 1967.

### 1.3 LA COMMUNICATION

La communication constitue la base même de la vie sociale et de son bon fonctionnement. Le groupe n'a pas de raison d'être sans communication. L'homme de sa naissance à sa mort a besoin d'échanges continuels. En effet, la communication commence dès le jeune âge sous forme de gestes. La radio, les journaux, la télévision, les banques de données nous donnent maintenant accès de plus en plus aux connaissances auparavant pratiquement inaccessibles.

Dans le contexte organisationnel, plusieurs auteurs soulignent l'importance de l'accès à l'information. D'après Abadies (1979): "...*la communication interne prend toute son importance et devient un pré-requis à un bon climat organisationnel, donc à la performance de l'organisation.*" D'après Peters et Waterman (1983): "*La communication interne constitue un des secrets de la réussite des meilleures entreprises.*" Ils mentionnent également que: "...*la communication interne devient également un élément clé de développement, la facilité de communication et l'absence d'obstacles à la discussion sont essentielles.*" Lambert (1973) quant à lui considère qu'un travailleur non informé est un travailleur infirme.

Tellier (1985) souligne que la communication ne se limite pas à la simple transmission de l'information, il mentionne que:

*Dans un contexte d'entreprise, le terme communication est utilisé dans son sens le plus large, et réfère à toutes les formes d'échanges d'idées, d'informations ou de sentiments entre les employés et les divers groupes qui font partie de l'entreprise. (p. 3)*

La définition de la communication dans l'entreprise devient donc d'après Tellier :

*La communication dans l'entreprise réfère à un processus d'échange d'informations ou de sentiments oraux ou écrits qui a pour but d'influencer soit les idées, soit les sentiments ou encore le comportement des autres. (p. 4)*

Dès que des individus interagissent dans un but commun, il y a communication, c'est-à-dire qu'il se constitue un réseau de communication. La communication qui se déroule à l'intérieur d'un groupe peut être considérée tel un processus d'influence où la personne qui livre le message essaie d'influencer le récepteur. Dès qu'un groupe entreprend de communiquer, il vit une expérience de partage d'influence, de leadership. D'après Tellier (1968) dès qu'il y a communication, il se déroule un processus d'influence qui tend à changer plus ou moins ceux qui entretiennent le processus.

Tapia et Roussay (1991) renforcent l'idée du processus d'influence en précisant que la communication peut devenir un outil de transformation des attitudes, ils parlent alors de communication persuasive. Pour eux:

*La capacité de l'émetteur à influencer les attitudes d'un individu est essentiellement liée à la crédibilité qui lui est accordée dans une situation donnée, et à sa volonté de persuasion. La crédibilité de l'émetteur dépend de la compétence que lui attribue le récepteur en plus de ses qualités intrinsèques. (p. 54)*

On remarque dans cette citation le lien entre une communication efficace et persuasive et un émetteur crédible aux yeux du récepteur. On revient ici aux principes de base du leadership en tant que concept de relation à l'intérieur d'un groupe. Le leader est perçu comme tel en autant qu'on lui attribue une certaine crédibilité. Cooley dans Mucchielli (1976) intègre la communication dans un processus de relation:

*C'est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent; elle inclut tous les symboles de l'esprit avec les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps. Elle inclut l'expression du visage, les attitudes, les gestes, le ton de la voix, les mots, les écrits, l'imprimé, les chemins de fer, le télégraphe, le téléphone et tout ce qui va jusqu'au tout dernier achèvement de la conquête de l'espace et du temps. (p. 32)*

### **1.3.1 Le processus de la communication**

Le rôle premier de la communication est de transmettre de l'information. La communication est donc une activité partagée qui met en contact deux ou plusieurs personnes. Dans un séminaire sur la communication organisé par le Centre d'Organisation Scientifique de l'Entreprise il est mentionné que la communication permet de satisfaire deux besoins. D'abord le désir d'informer s'adressant dans un premier temps à l'intelligence, à l'esprit et deuxièmement, le désir de persuader s'adressant aux sentiments, aux émotions. On reconnaît dans la communication trois éléments de base essentiels:

- L'émetteur qui détient l'information, le message et désire le communiquer;
- Le canal, le moyen de communication utilisé, le médium;
- Le récepteur qui reçoit le message.

### **1.3.2 Les types de communication**

D'après Mucchielli (1976) à l'intérieur des organisations et des groupes la transmission de l'information se retrouve selon quatre formes:

- L'information opérationnelle, c'est celle qui est nécessaire techniquement à l'exécution d'un travail. Elle fait partie en quelque sorte de la définition du poste.
- L'information motivationnelle, il s'agit des informations qui permettent à chacun de se situer dans l'ensemble de l'organisation et d'être suffisamment au courant des buts, moyens et normes de l'entreprise. Il n'est pas nécessaire que tous les employés soient mis au courant de l'information détenue par les supérieurs, pour être motivés. Toutefois

l'absence de toutes informations de ce genre crée des malaises et engendre un climat favorable aux rumeurs.

- L'information promotionnelle comprend autant les informations sur la promotion interne que celles sur la notation, les normes, la formation et le perfectionnement.
- L'information générale porte sur les organismes internes et externes susceptibles d'intéresser le travailleur sur ses droits: services sociaux, syndicats, comité d'entreprise. Ces informations peuvent être par la suite transmises de façon formelle ou informelle.

#### La communication formelle:

Dans toutes les organisations, il existe un réseau de communication formel qui sert à baliser les activités du groupe et de l'individu dans le contexte de la production. Les communications, dans l'organisation se classent en deux grands groupes: les communications verticales soit, les ascendantes et les descendantes et les communications horizontales. Les communications descendantes, c'est-à-dire du sommet vers la base servent souvent à instruire les travailleurs, à les diriger, voire même à les persuader. Les communications ascendantes pour leur part, servent le plus souvent à informer les dirigeants de la compréhension des travailleurs, il s'agit de la rétroaction. Les communications horizontales sont utilisées pour renseigner et consulter. Ces dernières sont utilisées pour permettre la coopération entre les divers services et départements d'une entreprise.

### La communication informelle

Cette forme de communication ne suit pas les lignes hiérarchiques établies au sein d'une entreprise. Les bruits de couloir et les rumeurs en font parties. Elle accentue son importance lorsque les communications formelles ne sont pas adéquates. L'intensité de cette forme de communication est souvent un signe de malaise causé par des besoins d'information insatisfaits par les communications formelles.

L'ampleur de ce type de communication à l'intérieur de l'organisation crée un climat d'instabilité et d'insécurité. En effet, l'employé aura de la difficulté à adopter un comportement adéquat car les stimuli reliés à la transmission de l'information ne lui parvenant pas nécessairement du bon côté et les messages peuvent souvent être contradictoires.

#### 1.4 LES BESOINS ET LA SATISFACTION

On ne peut aborder le thème de la satisfaction sans, en même temps définir le concept des besoins. En effet les deux termes sont reliés dans le sens qu'on exprime une certaine satisfaction lorsqu'on réussit à combler un besoin déterminé. Le dictionnaire "petit Larousse" définit la satisfaction comme un contentement, un plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, de ce qu'on désire (satisfaire un besoin). Les paragraphes qui suivent présentent les principales théories relatives à la satisfaction des besoins humains plus particulièrement dans le contexte organisationnel du travail.

#### 1.4.1 La théorie des besoins de Maslow

Maslow, pour expliquer le comportement humain a proposé un modèle qui présente l'ensemble des besoins humains classés selon un certaine hiérarchie. La théorie des besoins de Maslow s'établit sur la base de deux grands principes soit:

- Les besoins humains sont le moteur des actions des individus. Donc, dans un contexte psychologique, ce qui motive un individu à agir c'est de satisfaire ses besoins insatisfaits.
- Les besoins ne peuvent surgir qu'en suivant un ordre établi.

La pyramide des besoins humains de Maslow, représentée à la figure 1.4.1 définit deux grands groupes de besoins, les besoins dits inférieurs et les besoins dits supérieurs.

Les besoins du premier palier sont qualifiés d'inférieurs car ils doivent avoir reçu un minimum de satisfaction pour que les autres besoins apparaissent. Les deux groupes inclus dans ce palier sont les besoins physiologiques, nécessaires pour maintenir la vie et le bien-être de la personne; et les besoins de sécurité qui visent à maintenir à long terme la vie et le bien-être.

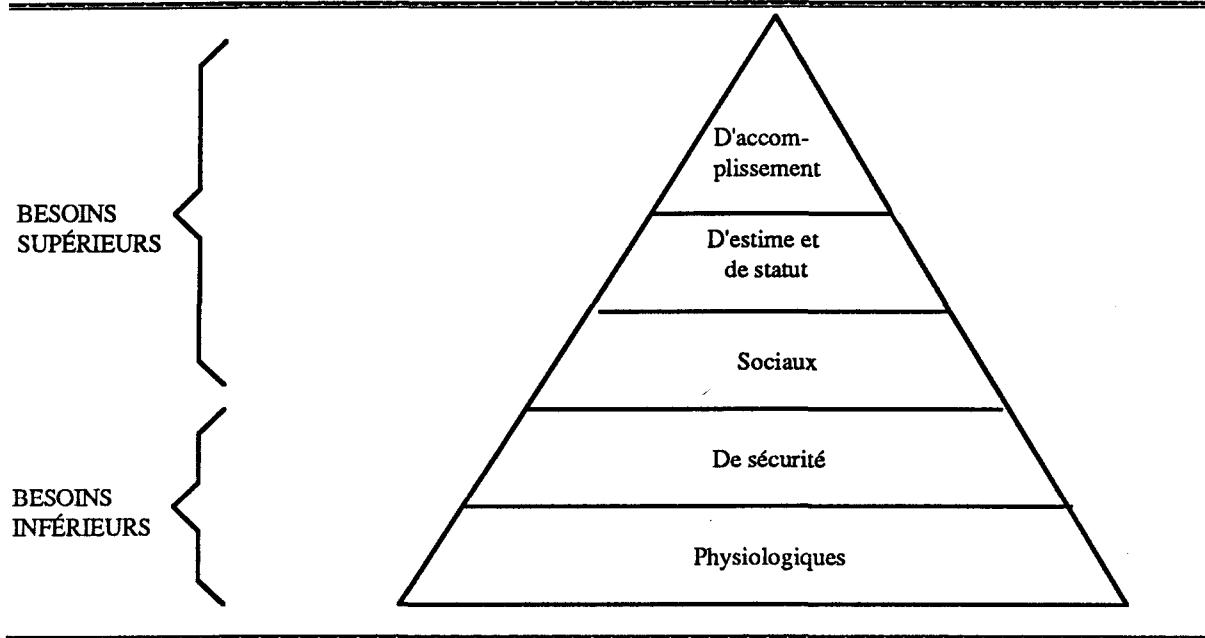


Figure 1.4.1 Pyramide des besoins de Maslow.  
Tiré de: Werther et al. 1985

Les besoins du second palier qualifiés de supérieurs se rapportent beaucoup plus aux valeurs et aux sentiments. La notion de quantité est plus difficilement applicable. Ils ne sont ressentis seulement lorsque les besoins du niveau inférieur sont raisonnablement atteints. On retrouve trois groupes à l'intérieur de ce palier. Les besoins sociaux, d'appartenance et d'amour; les besoins d'estime et de reconnaissance et les besoins d'accomplissement.

La théorie des besoins de Maslow indique donc que les individus ressentent différents besoins qu'ils cherchent à satisfaire à divers moments et dans diverses circonstances. Un travailleur est donc motivé par ce qu'il recherche et non par ce qu'il a déjà. Donc lorsqu'on parle des diverses façons de motiver les travailleurs, il est primordial de comprendre qu'on ne peut agir sur le comportement d'une personne qu'en connaissant les besoins de cette personne.

Maslow, au cours de ses études, mentionne qu'à l'intérieur d'une organisation, la satisfaction des besoins inférieurs n'entraîne qu'une faible motivation considérant que les besoins physiologiques et sécuritaires sont comblés. La direction doit donc s'attarder à satisfaire les besoins liés à l'estime de soi pour accroître la motivation des employés. Cette satisfaction peut provenir entre autre de la reconnaissance des travaux des employés, de délégation d'autorité, de l'enrichissement de la tâche.

Cette théorie développée et présentée vers 1954 fut retravaillée et Maslow introduisit par la suite une nouvelle typologie des besoins humains dans une théorie renouvelée. Il présente donc maintenant les besoins regroupés en deux grandes catégories soit: les besoins reliés aux carences de l'organisme et les besoins reliés à la croissance de l'organisme.

#### **1.4.2 La théorie des deux facteurs de Frederic Herzberg**

Frederic Herzberg rapporte que la satisfaction des besoins des individus dans le contexte du travail se relie à deux types de facteurs ce sont les facteurs intrinsèques et les facteurs extrinsèques.

- Les facteurs extrinsèques sont reliés directement au contexte du travail. Il s'agit des conditions externes à l'emploi soit, les politiques administratives, les relations avec les supérieurs, les conditions de travail, le salaire, les relations avec les collègues et les relations avec les subordonnés. Ces facteurs sont également dénommés facteurs d'hygiène ou préventifs. On utilise le mot préventif en voulant signifier que la présence de ces facteurs est nécessaire pour empêcher que le travailleur soit insatisfait.

- La seconde catégorie représente les facteurs reliés à l'exécution du travail, dit intrinsèques ou de motivation il s'agit de : l'autoréalisation, la reconnaissance de nos actes, le travail lui-même, la responsabilité accordée et les possibilités d'avancement.

Herzberg soutient que les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont distincts de ceux qui conduisent au mécontentement. Ces deux concepts ne sont pas opposés; une insatisfaction n'entraîne pas nécessairement un mécontentement, mais plutôt une absence de satisfaction.

Les facteurs extrinsèques causent le mécontentement car, lorsque ces facteurs sont favorables aux individus, ils ne font qu'empêcher l'insatisfaction de se manifester. Par contre, la détérioration de ces derniers facteurs entraînera une diminution du rendement. On peut donc dire que les facteurs extrinsèques sont source d'insatisfaction lorsqu'ils sont non favorables aux employés; ils deviennent dès lors particulièrement important à considérer pour la prévention de l'insatisfaction.

Les facteurs reliés à l'exécution du travail, intrinsèques, contribuent à améliorer la satisfaction ce qui entraîne, par voies de conséquence, une amélioration du rendement et de la motivation. Leurs absence ne produit pas d'insatisfaction, mais un état stationnaire. Ces facteurs amènent de la satisfaction car ils comblient le besoin fondamental de s'épanouir au travail; besoin supérieur défini par Maslow.

La figure 1.4.2 démontre les facteurs identifiés par Herzberg mis en relation avec la théorie renouvelée des besoins de Maslow.

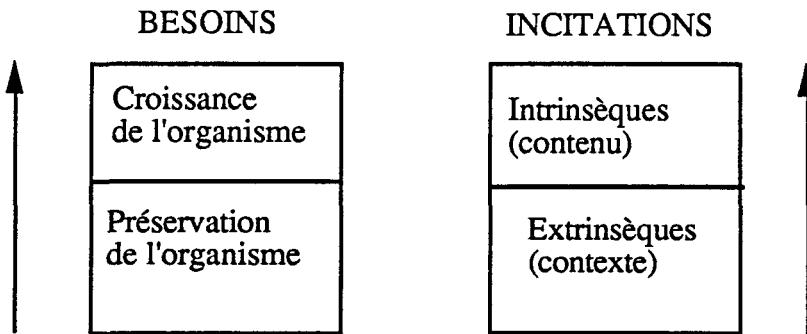


Figure 1.4.2: Comparaison des deux facteurs de Herzberg en regard de la théorie renouvelée de Maslow. Tiré de: Larouche et Delorme 1972.

### 1.4.3 La satisfaction des besoins dans le travail selon McGregor

McGregor (1975) aborde la satisfaction en se penchant sur le concept de la motivation. En se basant sur les travaux de Maslow il classe les besoins humains en palier. Il en distingue trois principaux soit, les besoins physiologiques, les besoins sociaux et les besoins de l'ego. Les besoins du premier palier regroupent les besoins reliés au bien-être physique de l'homme c'est-à-dire, se nourrir, se vêtir, se loger et se reposer. Les besoins du second palier se rapportent au désir de faire partie d'un groupe, d'être accepté par ses collègues, d'aimer et d'être aimé. Enfin, le dernier palier se rapporte à l'estime personnelle, à la réputation, et à l'accomplissement.

Pour McGregor le dirigeant qui recherche la motivation de ses employés au travail doit connaître et comprendre la dynamique des besoins et de leurs satisfaction. Un besoin insatisfait motivera l'individu à agir de manière à combler ce besoin. Un besoin satisfait ne peut donc pas agir sur le comportement. Il définit donc la tâche des dirigeants comme suit:

*La tâche essentielle des dirigeants est donc de créer les conditions et d'imaginer des procédures qui permettent à l'homme de mieux satisfaire ses besoins personnels en dirigeant ses efforts vers les objectifs de l'entreprise. (p.18-19)*

McGregor souligne également que les dirigeants doivent respecter trois conditions essentielles pour faire naître la coopération des employés. La première est la confiance de l'individu envers la personne qui dirige. La seconde est la capacité du travailleur à satisfaire ses besoins dans le travail lui-même. La troisième est de faire en sorte que l'attitude de l'individu qui va dans le sens des buts de l'entreprise lui rapporte un certaine satisfaction et que cette satisfaction soit proportionnelle aux efforts faits dans ce sens.

#### **1.4.4 La théorie des besoins et incitations de Larouche et Delorme**

Larouche et Delorme (1972) analysent le phénomène de la satisfaction selon deux pôles majeurs soit, les besoins humains et les incitations de l'emploi. Leur approche se base sur le principe que l'homme au travail cherche à satisfaire un gamme de besoins humains par le biais de la situation de travail. La figure 1.4.4 constitue le cadre conceptuel de leur approche.

Le premier pôle présente les besoins et les habiletés de l'individu qui se complètent et forment la personnalité. Les habiletés constituent donc des outils utilisés par l'individu afin de lui permettre de sélectionner une conduite capable de combler ses besoins.

Le second pôle ou l'emploi, présente les exigences et les incitations du travail occupé. Les exigences représentent les acquis personnels et professionnels nécessités pour occuper l'emploi adéquatement. Les incitations comprennent les considérations matérielles, soit le salaire et les conditions de travail, et les considérations psychologiques, les relations interpersonnelles, le statut, l'autonomie et l'estime de soi.

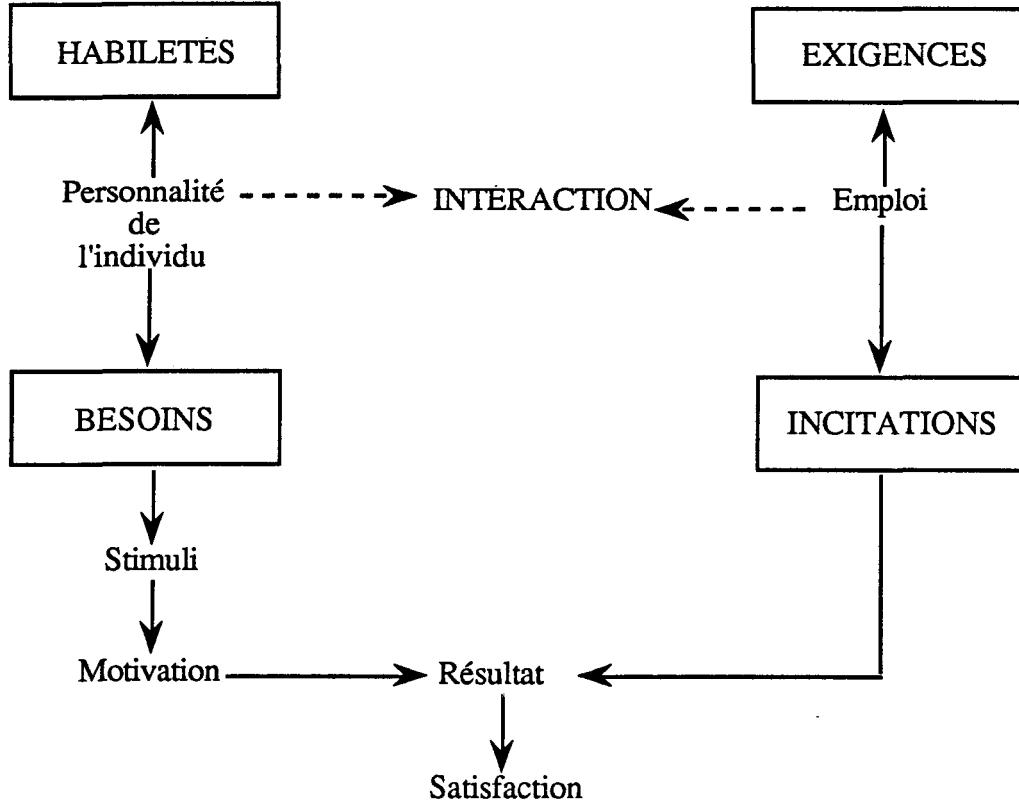


Figure 1.4.4: Cadre conceptuel de l'approche de Larouche et Delorme.  
Tiré de: Larouche et Delorme 1972.

L'interaction entre les deux pôles se présente comme suit: L'individu éprouve des besoins divers qui engendrent une recherche de moyens qui pourraient amener à combler ces besoins. Le travail devient donc une avenue intéressante pour l'accomplissement de certains besoins.

Les auteurs mentionnent:

*La valeur sociale du travail, de même que les sanctions économiques et psychologiques qui frappent les individus qui en sont privés, font que le travail constitue une voie très importante de satisfaction des besoins des individus. (p. 587)*

En considérant cette interaction, la satisfaction au travail résulte de l'évaluation que fait le travailleur en regard des incitations qui lui sont offertes par son emploi et qui servent à combler ses besoins.

Les auteurs présentent donc la satisfaction comme étant une variable résultant de l'interaction entre les besoins de l'individu et les incitations propres à son emploi.

Larouche et Delorme classent les besoins en établissant un parallèle avec la classification de Herzberg et la théorie renouvelée de Maslow qui regroupe les cinq paliers de la théorie de base en deux grandes catégories soit, ceux reliés à la préservation de l'organisme et ceux reliés à la croissance de l'organisme. Les auteurs associent les besoins du premier palier aux facteurs extrinsèques définis par Herzberg et les besoins du second palier aux facteurs intrinsèques de l'emploi. En utilisant cette association Larouche et Delorme définissent trois alternatives relatives à l'émergence présentées à la figure 1.4.4-2.

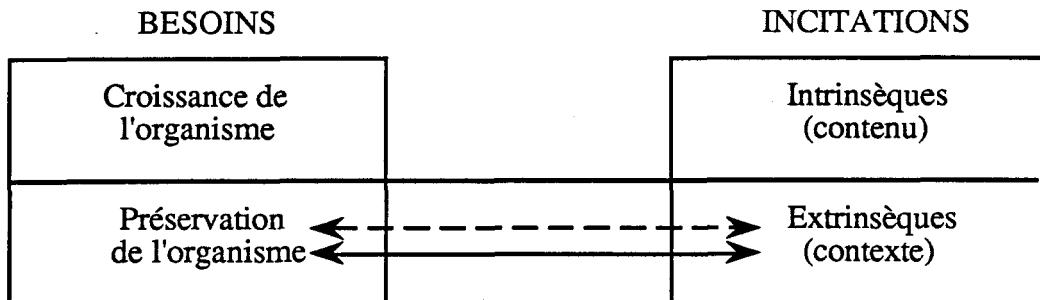
Le premier cas place la personne au palier des besoins associés à la préservation de l'organisme. Ces besoins peuvent être comblés par la présence des facteurs extrinsèques à l'emploi. Donc, l'individu situé à ce niveau n'est pas susceptible de développer de la satisfaction au travail malgré qu'on lui offre des incitations intrinsèques telles la considération ou l'autonomie au travail car l'individu ne se situe pas à ce palier.

Le second cas représente l'individu au niveau des besoins associés à la croissance de l'organisme étant donné que les facteurs reliés à la protection de l'organisme sont comblés de façon permanente par son emploi. Son niveau de satisfaction sera donc accru par l'augmentation des facteurs intrinsèques.

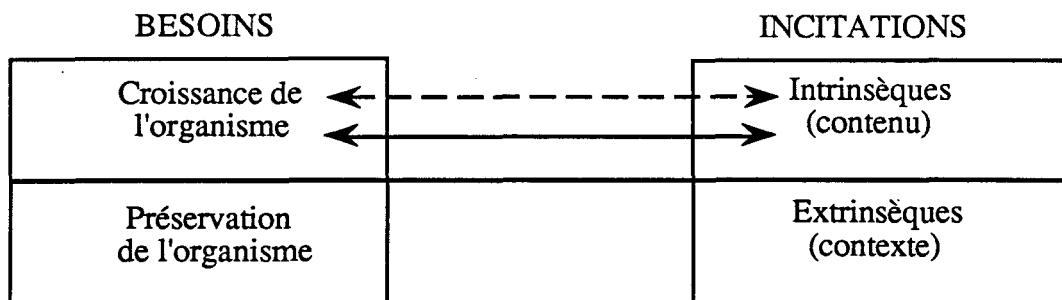
Le troisième cas indique que tant que l'emploi fournit la dose suffisante d'incitation extrinsèques, la satisfaction de l'individu sera fonction des facteurs intrinsèques de la tâche. Toutefois dès qu'il y a relâche des incitations extrinsèques la satisfaction redeviendra fonction de ces mêmes incitations. Les auteurs, suite à ces considérations, élaborent donc la définition suivante de la satisfaction au travail:

*La satisfaction au travail est donc une résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultante issue de l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées, nommément les besoins humains et les incitations de l'emploi. Par voie de conséquence, le travailleur ressentira de la satisfaction ou de l'insatisfaction dans la mesure où s'établira une harmonisation ou une discordance entre les besoins qu'il éprouve et les incitations que lui fournit son travail. (p. 595)*

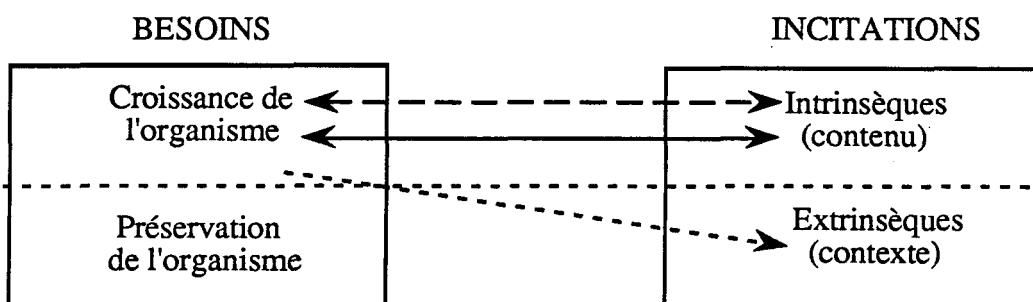
a) CAS SIMPLE



b) CAS INTERMEDIAIRE



c) CAS COMPLEXE



----- Niveau hiérarchique perméable i.e. aspect conditionnel de la gratification des besoins de préservation.

Insatisfaction  
 Satisfaction

Figure 1.4.4-2: Modèle dynamique de la satisfaction au travail.  
Tiré de: Larouche et Delorme 1972.

## **CHAPITRE II**

### **REVUE DE LITTÉRATURE**

#### **2.1 LES RECHERCHES ET ÉTUDES**

Les recherches se sont orientées progressivement de l'analyse des caractéristiques personnelles des détenteurs du leadership vers la mesure de leurs influences au sein d'un groupe. On essaie de démontrer les différentes variations de cette influence selon les types de tâches, les styles de leadership, les situations. Dans les nombreuses recherches effectuées sur le sujet, la plupart des auteurs s'entendent à l'effet que l'action de diriger s'envisage selon deux pôles majeurs orienté soit vers la tâche ou soit vers la personne.

Rondeau (1986) présente trois groupes de chercheurs qui se sont intéressés à observer et à mesurer l'influence du dirigeant sur ses employés. Les premiers, de Harvard en 1958 établissent déjà une classification des comportements des leaders en deux catégories. Il s'agit des leaders spécialistes de la tâche et les leaders spécialistes des fonctions sociales.

Les chercheurs de l'Ohio State University portent leurs études sur le comportement des leaders tels que perçu par leurs subordonnés. Ils identifient donc deux dimensions majeures dans les styles de direction soit, les dirigeants se préoccupant particulièrement de la structure et ceux axés vers la considération. D'après ces recherches, les leaders qui obtiennent un fort pointage à chacun des facteurs obtenaient des résultats avec leurs employés plus élevés que ceux qui présentent une déficience à l'une ou l'autre des dimensions.

Les recherches de Likert (1961) s'intéressent également aux comportements des leaders. Les résultats de ses études ont été obtenus à partir de questionnaires administrés directement aux supérieurs qui indiquent leur façon d'agir avec leurs employés. Likert identifie lui aussi deux tendances dans les comportements des dirigeants. Ce sont ceux orientés vers la tâche et ceux orientés vers l'individu. Il semblerait que les leaders dont le comportement est orienté vers l'individu, ce qu'il dénomme le système 4, obtiennent de meilleurs résultats. Il rapporte que le degré de satisfaction obtenu dans l'organisation est beaucoup plus élevé dans les institutions qui ont adopté le système 4. La communication y est plus grande tant entre les membres de l'organisation qu'entre les divers groupes. De plus, l'absentéisme et la rotation du personnel y sont faibles.

Une étude menée par Brunel et Fabi en (1986) sur l'amélioration de la qualité de vie au travail, détermine entre autres, le niveau de satisfaction des employés syndiqués d'un centre hospitalier à l'égard de différents aspects du travail. Cette étude démontre un faible niveau de satisfaction relativement à l'aspect relation avec le supérieur incluant la supervision, la communication, la participation et l'estime du supérieur. Le niveau de satisfaction enregistré est de 2,63 sur 5,0 pour cet aspect du travail. Les résultats démontrent une insatisfaction globale en regard des divers aspects de la gestion des ressources humaines. D'après les commentaires apportés par les employés au cours de l'enquête, les auteurs suggèrent qu'un effort de conscientisation soit fait auprès des supérieurs afin qu'ils puissent reconnaître l'impact de leur mode de gestion chez leurs employés.

Une enquête internationale récente menée par la firme Harris & Associés inc. en 1991 auprès des employés de bureau et des cadres supérieurs d'organisations privées et publiques des États-Unis, du Canada et de la Communauté économique européenne a permis de tracer un

portrait des travailleurs et des gestionnaires de ces pays en regard de leur emploi. Le sommaire des résultats de cette recherche, présenté dans la revue Avenir 1991, fait ressortir entre autres l'incompréhension qui existe entre les cadres et les employés dans divers domaines de la réalité du travail. Par exemple, les travailleurs expriment le désir de voir leur dirigeant exercer une forme de leadership clair, mais ils estiment tous que les cadres ne répondent pas adéquatement à ce besoin. En retour, les dirigeants ne distinguent pas très bien les besoins de leurs employés en plus de considérer de manière trop élevée la réponse positive de l'organisation en regard des besoins des travailleurs.

Deux études récentes réalisées à l'Université du Québec à Chicoutimi dans le cadre d'études de second cycle démontrent un lien entre le style de leadership adopté par les dirigeants et la satisfaction au travail de leurs employés.

Mme Martine Maltais (1987) dans sa recherche a vérifié l'existence d'une relation entre le style de leadership utilisé par la direction des écoles et la satisfaction au travail des enseignants de ces mêmes écoles. L'étude regroupe 105 répondants. Les styles de leadership ont été classés selon le modèle de Likert utilisant le continuum autoritaire à participatif. La satisfaction quant à elle a été mesurée à partir de l'échelle Indice de Satisfaction au Travail (IST) de Larouche et Delorme.

Ces résultats confirment qu'il existe une relation significative entre le style de leadership de la direction des écoles étudiées et la satisfaction au travail des enseignants. En effet, la moyenne de satisfaction augmente en fonction du style leadership, c'est-à-dire que plus le style de leadership s'approche du style participatif, plus le niveau de satisfaction augmente. Le tableau 2.1 donne les résultats obtenus par Mme Maltais.

Tableau 2.1: Style de leadership et satisfaction selon Maltais

Style	Satisfaction	Coefficients (r)	Signification
3,40	2,60	0,5546	0,01
3,61	2,70	0,6730	0,01
4,30	2,90	0,6684	0,00
4,38	2,97	0,6037	0,02
4,73	3,00	0,6782	0,02
4,74	3,08	0,4807	0,07
5,30	3,46	0,6896	0,03
5,88	3,60	0,8102	0,00

Adapté à partir de Maltais 1987.

Le style de leadership est classifié selon une échelle allant du plus autoritaire (1) au plus consultatif (8). La satisfaction est classifiée selon une échelle allant de pas du tout satisfait (1) à extrêmement satisfait (5).

Une autre recherche réalisée par M. Alphonse Moudoukou en 1991 vise à établir une relation entre le style de leadership et la satisfaction des employés dans des entreprises du Bénin. L'échelle de Likert fut utilisée pour la détermination de la première variable. La satisfaction a été déterminée en utilisant comme base de référence les travaux de Larouche, Lévesque et Delorme (1974). Les résultats obtenus démontrent que le facteur de leadership explique la variabilité du facteur de satisfaction dans une proportion exprimée de 22 %. La droite de régression se présente sous la forme suivante:  $Y = 0,467x + 6,353$ , pour un ( $r^2$ ) de 0,220 à un seuil de signification (p) de 0,001.

Au niveau des recherches sur la communication, Michaud (1973) mentionne que moins la communication est adaptée aux besoins, plus le climat devient malsain, d'où une insécurité qui affecte le moral des travailleurs. Plus la communication et la circulation de l'information sont rapides, concises et exactes, plus le climat de l'entreprise est bon.

D'après une enquête menée auprès de 51 grands dirigeants d'entreprise par McCormick et Tiffin dans Mucchielli (1976) il appert que ces derniers sont tous d'accord pour admettre l'importance de la communication à l'intérieur de l'organisation. Qui plus est, 48 d'entre eux considèrent qu'il existe une étroite relation entre la bonne communication et le rendement des travailleurs.

La circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise, aide l'employé à se situer par rapport au travail et à l'entreprise. D'après Michaud (1973) elle crée une atmosphère de détente et procure une satisfaction accrue à l'employé parce qu'il sait et peut réagir; ce qui est indispensable à son bon fonctionnement. L'établissement de la communication au sein de l'organisation met en relation trois types de variables: les variables causales, les variables intermédiaires et les variables résultantes.

Le leadership dans la gestion par communication consiste donc à diriger l'installation du processus. Il aide les personnes à accéder à des comportements facilitant la communication.

## 2.2 L'ORIENTATION DE LA RECHERCHE

La motivation première, responsable du choix de cette étude, origine d'expériences de travail au sein d'un service du gouvernement provincial. Au cours de la dernière année de travail au sein du gouvernement provincial, nous avons eu l'opportunité de réaliser une enquête auprès

des employés du service en question en vue de recueillir l'opinion des travailleurs sur divers aspects de leur travail. Les données et commentaires ainsi récoltés semblaient vouloir octroyer à la direction la responsabilité et le pouvoir de modifier la plupart des aspects du travail de l'organisation. Dans un contexte de continuité, l'objet de cette recherche sera orienté vers l'observation d'un aspect particulier du contexte organisationnel. Il s'agit de vérifier les possibilités d'établir une relation entre certains types de variables issues des composantes humaines de l'organisation. L'organisation, constituant ni plus ni moins, qu'un regroupement de ressources humaines, financières et matérielles rassemblées pour la réalisation d'objectifs communs. En se basant sur le théorie des systèmes, l'organisation devient un système social composé de sous-systèmes soit, les départements, les fonctions, les unités particulières. L'organisation, selon Laflamme (1977) résulte du fonctionnement de six sous-systèmes distincts: le système d'orientation, de mobilisation, social, administratif, technologique et de performance. Le système social est constitué d'individus qui oeuvrent dans l'organisation avec leurs valeurs, leurs attitudes, leurs comportements, leurs motivations et leur compétence. L'organisation pour fonctionner de façon rationnelle est régie par des règles, des politiques et règlements qui à leur tour sont maintenus appliqués par des membres auxquels on a octroyé un certain pouvoir. Ceux qui détiennent le pouvoir octroyé par l'organisation seront nommés, pour les besoins de la recherche, dirigeant, leader, chef, supérieur ou manager sans distinction aucune, compte tenu que le but de la recherche n'est pas d'établir un définition de ces diverses dénominations.

Parmi toutes les tâches que le dirigeant d'une organisation doit accomplir une des plus importantes, pour ne pas dire la plus importante, consiste à gérer les ressources humaines. En effet, c'est de ses ressources humaines que dépend l'efficacité de l'organisation. Le dirigeant, pour Nantel, est la personne chargée d'établir le contrat psychologique entre

l'individu et l'organisation. Ce contrat a pour but de satisfaire les attentes respectives de l'entreprise et de l'employé. À cet effet, le supérieur doit donc, dans un premier temps comprendre les attentes de l'employé et communiquer celles de l'organisation ceci, afin de s'assurer qu'il n'y ait pas de mésententes et que le contrat soit viable et de longue durée. Dans cette façon de définir le rôle premier du supérieur, Nantel soulève deux paramètres majeurs soit, la connaissance des besoins de l'individu par le dirigeant et la communication de l'information nécessaire à la bonne compréhension de la situation, afin de satisfaire les besoins de part et d'autre.

Mais pourquoi étudier la satisfaction au travail? Dans un contexte de plus en plus axé sur la qualité de vie au travail, les entreprises, les dirigeants, les organisations s'interrogent sur le phénomène de la satisfaction au travail. En feuilletant la littérature sur le sujet, on s'aperçoit que de nombreuses études s'y attardent sans toutefois apporter d'unanimité sur le sujet. Certains étudient le comportement des individus au travail dans le but d'établir des points de repère dans un contexte d'augmentation de la productivité et de la performance. Toutefois, il n'a pas été prouvé clairement qu'il y ait un lien direct entre les variables satisfaction, productivité et performance.

Toutefois ce n'est pas tant la satisfaction au travail qui apparaît une préoccupation sociale importante, mais plutôt les comportements choisis par les individus pour essayer de réduire cette insatisfaction ou simplement l'exprimer. En ce sens, Seashore dans Portigal (1976) présente six réactions possibles de l'individu face à une situation d'insatisfaction au travail. L'individu pour réduire ou exprimer cette situation d'insatisfaction adoptera un comportement qui lui apportera soit, un changement d'environnement de travail, une réduction de son objectif, une résignation (acceptation de la situation insatisfaisante comme

inévitable), une agression, un retrait ou une déformation de sa connaissance à l'égard de cette situation.

Louise H. Côté Desbiolles, dans Lemelin (1982) présente pour sa part les phénomènes qui sont habituellement mis en relation avec la satisfaction au travail. Il s'agit du roulement du personnel, de l'absentéisme, du rendement, du sabotage industriel, de la santé physique et mentale, du chômage chez les jeunes et de la qualité de vie au travail.

La recherche a donc pour but d'établir un diagnostic des relations supérieurs subordonnés au sein d'une organisation gouvernementale. Il s'agit de vérifier comment le comportement du leader, c'est-à-dire son style de leadership, peut influencer la satisfaction au travail des employés. Les questions de recherche retenues à cet effet se présentent comme suit.

**Pouvons-nous établir une relation entre le style de leadership exprimé par les dirigeants et le niveau de satisfaction au travail de leurs employés?**

**Le degré et le type de communication privilégié par les dirigeants a-t-il une influence sur le degré de satisfaction des employés?**

**Pouvons-nous établir une relation entre les besoins exprimés par les travailleurs et leur niveau déclaré de satisfaction au travail?**

## **CHAPITRE III**

### **CADRE THÉORIQUE**

#### **3.1 LA DÉFINITION DES VARIABLES**

Pour les fins de la recherche les variables retenues sont: le style de leadership qui agit en tant que variable indépendante, la communication agit en tant que variable intermédiaire et la satisfaction est la variable résultante.

##### **3.1.1 La variable indépendante, le style de leadership**

La définition du leadership qui sera utilisée est la capacité que détient une personne d'influencer le comportement d'autrui dans le sens qui lui agrée. Les notions d'influence et de relation sont donc fondamentales.

Les gestionnaires au sein de l'organisation sont des leaders de par la position qu'ils occupent. Au cours de la recherche nous ne faisons pas de distinction entre un leader, un manager et un gestionnaire. Le titre est attribué à toutes personnes détenant un poste d'autorité. Dans le contexte organisationnel, nous accorderons aux dirigeants en place un certain leadership que nous tenterons de caractériser par l'adoption d'un style de leadership. Le style de leadership dans le contexte organisationnel se rapporte donc à la manière dont les dirigeants en place exercent le pouvoir qui leur est conféré par leur poste pour faire agir les employés sous leur responsabilité.

Les quatre systèmes de direction de Likert sont retenus pour les besoins de l'étude. La catégorisation de Likert présente les modes de gestion adoptés par la direction suivant un certain continuum. L'évolution des styles de direction devrait, selon lui se succéder dans une organisation au fil de son évolution et de son développement psychosocial.

#### Le système 1:

Le système 1 correspond à la conception Taylorienne de l'homme au travail. Il s'agit de la loi de la carotte et du bâton, de la gestion par instructions. Ce type de direction trouve son fondement et sa nécessité dans une économie de production.

On a affaire au type de dirigeant exploiteur et autoritaire. Le leader exploiteur autoritaire fonctionne de manière autocratique. Il incite les travailleurs à fonctionner dans la crainte de la punition. Il utilise régulièrement le jeu de la menace et de la récompense. Les communications sont en majorité descendantes. Le travail d'équipe est exclu. Le dirigeant met l'accent sur les aptitudes des travailleurs à accomplir leurs tâches.

#### Le système 2:

Le système 2 met un peu plus l'accent sur les personnes. Cette façon de diriger correspond à l'ère des relations humaines. La direction du personnel est influencée par les recherches d'Elton Mayo qui soutient qu'un homme satisfait est un homme efficace. On gère par standard et son fondement prend sa source dans une économie de distribution.

Il représente le dirigeant bienveillant mais autoritaire. Les politiques de l'organisation et les décisions sont prises par les dirigeants au sommet de la pyramide. Le supérieur s'enquiert quelquefois de l'opinion de ses subordonnés. Chacun est conscient de son rôle. Le leader

bienveillant autoritaire considère sa relation d'autorité comme primordiale. Il acceptera d'écouter ses subalternes sans trop leur accorder de pouvoir et ce, afin de garder intact les liens hiérarchiques établis et nécessaires selon lui. Très peu de décisions sont prises ou influencées par la base. Les interactions demeurent très prudentes.

#### Le système 3:

Le système 3 s'est développé dans une économie de marché. C'est le règne de l'autorité conseil et de l'autorité directe (staffs et lines) et de la gestion par objectifs.

Le système 3 représente le leader consultatif qui fait confiance à ses employés. La communication est autant ascendante que descendante. Il encourage la participation des employés aux décisions et leur fait confiance. Le leader consultatif utilise les réseaux de communication provenant de la base, contrairement aux styles définis précédemment. En effet, la consultation est de mise. Il encourage le travail d'équipe. Il tente également de connaître les besoins et problèmes de chacun. Il fait confiance à son personnel et consulte ses subordonnés avant de prendre une décision.

#### Le système 4:

Le système 4 correspond à un environnement turbulent. On tente de mobiliser et de développer les ressources humaines. La qualité de vie au travail devient un élément important de la gestion.

Le leader est de type participatif et fait une entière confiance à ses employés. Les décisions et la fixation des objectifs se font en groupe. L'interaction des groupes à l'intérieur de

l'entreprise est primordiale. Le leader participatif axe sa gestion sur la participation de chaque membre de son organisation. Les décisions sont obligatoirement prises en groupe. Le travail d'équipe est primordial. Tous les objectifs se doivent d'être déterminés et suivis par l'ensemble des travailleurs. Il utilise la communication sous toutes ses formes et dans les deux sens, soit du haut vers le bas et de la base au sommet.

#### Le type adaptatif ou situationnel:

Aux quatre systèmes définis par Likert nous ajouterons dans notre recherche un cinquième type de leadership, il s'agit du style adaptatif ou situationnel tel que présenté par Hershey et Blanchard qui disent que le supérieur doit adapter son style de leadership en fonction du degré d'évolution du subordonné en cause. Le leader adaptatif utilise le système de gestion approprié à la situation et à l'individu. C'est-à-dire que celui-ci n'adopte pas un style plus particulièrement qu'un autre. Il a la capacité de pouvoir utiliser l'un des quatres styles définis ci-haut dépendamment des circonstances et des employés.

#### **3.1.2 La variable intermédiaire, la communication**

Charles Cooley dans Muchielli (1976) définit la communication comme étant un mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent. Compte tenu que les travaux de la recherche se situent en contexte organisationnel, déjà défini comme un regroupement de personnes formant un système social, le concept de la communication utilisé présente la communication comme étant un processus bilatéral d'échange et de compréhension d'information entre deux ou plusieurs intervenants. La communication est donc l'élément essentiel du groupe, ici l'organisation. Le groupe étant formé d'humains possédant tous le besoin essentiel de communiquer et de s'exprimer. L'expression dans son sens social est

utilisée en vue de convaincre, de persuader, d'informer, de s'informer et de se reconnaître une existence sociale. Comme le but de l'étude n'est pas de s'attarder au processus complexe de la communication nous définirons le schéma de la communication à la figure 3.1.2.

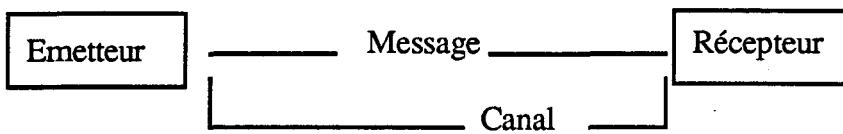


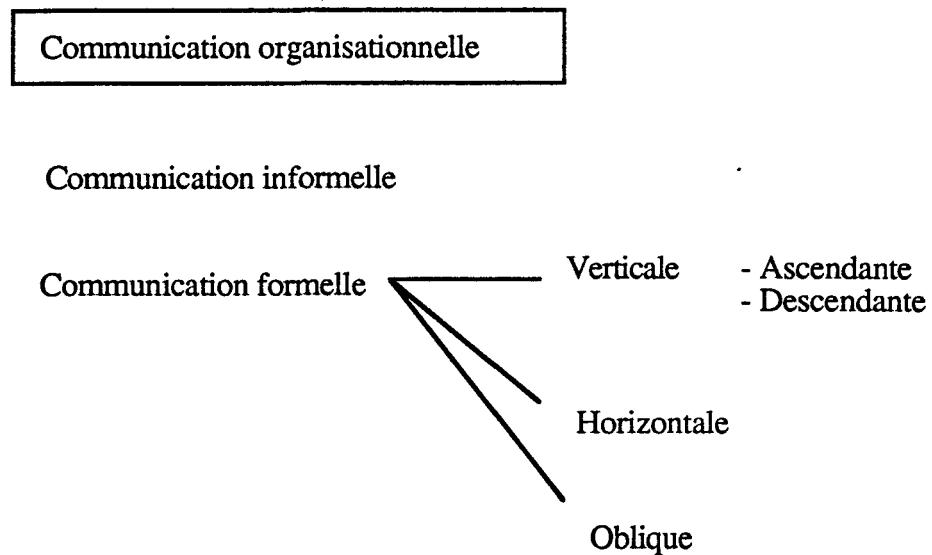
Figure 3.1.2: Schéma simplifié de la communication.

L'émetteur est celui qui donne l'information, donc qui formule le message. Cette information est codifiée sous forme de message et est transmise en empruntant un canal. Le canal ou la voie de communication privilégiée peut être choisie dans un ensemble de possibilités. Mentionnons entre autres la voie écrite, verbale, non verbale (attitudes) et audio visuelle. Le récepteur devient celui à qui le message est destiné, celui qui capte le message.

Au sein de l'organisation, le processus de la communication s'établit selon deux grands axes soit, l'axe des communications formelles et l'axe des communications informelles, tel que démontré à la figure 3.1.2-2. Les communications informelles sont constituées des informations qui ne suivent pas les courants habituellement établis dans une organisation, pensons entre autres aux rumeurs. Ces dernières seront d'autant plus importantes que les communications formelles seront en mauvais état.

Les communications formelles incluent les formes utilisées pour transférer officiellement l'information, c'est-à-dire les communications verticales, les communications horizontales et les communications obliques.

Les communications verticales dirigent l'information de bas en haut ou de haut en bas en suivant les lignes hiérarchiques présentes. L'information ascendante provient de la base pour se transmettre aux dirigeants, jusqu'au sommet de l'organisation. Elle constitue une source de connaissances pour les paliers supérieurs de la hiérarchie. C'est par ce type de communication que la satisfaction au travail des employés peut être décelée. Les dirigeants doivent être conscients de l'importance de la libre circulation de cette information et il faut également qu'ils aient la volonté de l'écouter et de l'utiliser. L'information ascendante peut utiliser divers canaux de transmission, mentionnons entre autres: les boîtes à idée, les portes ouvertes, les questions à la direction et les réunions d'information. L'information descendante provient des dirigeants pour se transmettre aux employés. Les véhicules les plus fréquemment utilisés sont: les journaux d'entreprise, les notes de service et le babillard.




---

Figure 3.1.2-2: Schéma de la communication organisationnelle

Les communications horizontales véhiculent, comme son nom l'indique, l'information sur une ligne horizontale. Il s'agit du transfert des renseignements entre les divers services et/ou départements. Les communications obliques évitent momentanément les lignes hiérarchiques établies. Cette dernière voie de transfert de l'information doit être utilisée de façon exceptionnelle afin d'éviter de créer des habitudes qui risquent d'engendrer des mécontentements.

Le style de leadership adopté par les dirigeants de l'entreprise influence le type de communication qui est priorisée dans l'organisation.

La définition des concepts du premier chapitre souligne que le leader autocrate, qui ne considère l'employé que comme un outil de production, ne ressent pas le besoin d'informer

ces derniers sur la vie de l'entreprise, pas plus qu'il ne cherche à se renseigner sur les besoins et attentes des travailleurs.

Au contraire le leader participatif ou adaptatif qui se préoccupe du bien-être de ses employés tend à utiliser les outils d'information appropriés afin de récolter de l'information en vue d'une plus grande efficacité de gestion et en vue de satisfaire les besoins de connaissance de l'individu. Il semble que cette façon de faire tend à améliorer la satisfaction au travail et par conséquence, à accroître la productivité.

### **3.1.3 La variable résultante, la satisfaction des besoins des travailleurs**

Tel que définit au second chapitre, la satisfaction au travail est fonction entre autres des besoins des individus. Les besoins humains comprennent entre autres, les exigences biologiques de base de l'organisme ainsi que tous les points qui servent de fondements aux motivations des individus oeuvrant à l'intérieur d'une organisation. Les motivations, selon Tapia et al. (1991) sont alors le résultat d'état de tensions internes provoquées par des besoins inhérents à l'individu et qui déclenchent les comportements visant à satisfaire ces besoins.

Un besoin, selon Larouche et Delorme (1972) est le résultat d'un déséquilibre, d'un inconfort ressenti par un individu par rapport à son environnement. Les besoins sont constitués des diverses exigences de l'organisme. Il s'agit autant des nécessités physiologiques de base que des différents points qui servent de motifs aux comportements des individus dans la société.

La classification renouvelée des besoins de Maslow est retenue. Elle consiste à regrouper les besoins des individus en deux grandes catégories soit, les besoins de préservation de

l'organisme et les besoins de croissance de l'organisme. On retrouve dans la première catégorie les besoins physiologiques de base, les besoins de sécurité et les besoins d'appartenance sociale. Dans la seconde catégorie se retrouvent les besoins dit supérieurs, d'estime de soi et d'accomplissement.

Dans le contexte qui nous préoccupe, le travail constitue une voie privilégiée pour satisfaire les besoins humains à tous les paliers. Les travailleurs désirent combler un ensemble de besoins par le biais de leur emploi. La satisfaction au travail provient alors d'une évaluation du travailleur en regard des incitations fournies par l'emploi. Les incitations du travail, selon Larouche et Delorme (1972) sont constituées de l'ensemble des objets matériels et des objets physiologiques que l'emploi occupé donne à l'individu. Les objets matériels sont constitués entre autres, du salaire et des diverses conditions de travail. Les objets physiologiques regroupent le statut, l'autonomie, l'estime et les relations interpersonnelles.

La satisfaction devient la variable résultante, c'est-à-dire qu'elle est issue d'un besoin comblé. Il s'agit d'une fin d'action. Elle résulte de l'interaction entre les besoins de l'individu et les incitations données par l'emploi. La satisfaction est donc ressentie par l'individu lorsqu'il y a adéquation entre ce qu'il reçoit de l'organisation et ce qu'il attend de son travail. Cette définition considère à la fois les besoins de l'individu tel qu'il les définit lui-même à tous les paliers et ce que lui offre l'organisation par le biais de l'emploi occupé. Le travailleur ressentira alors de la satisfaction dans son travail lorsqu'une harmonisation entre les besoins qu'il ressent et les incitations que lui donne son travail s'installera.

## **CHAPITRE IV**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

#### **4.1 L'ÉCHANTILLONNAGE**

Les données ont été récoltées auprès des employés du gouvernement du Québec oeuvrant au ministère du Loisir de la Chasse et de la Pêche. L'échantillonnage a été effectué dans les 10 directions régionales du Ministère ainsi que dans les directions générales à Québec.

Le Ministère à l'étude est représenté dans les dix régions administratives du Québec soit:

La région 01 - Le Bas St-Laurent-Gaspésie

La région 02 - Le Saguenay-Lac-Saint-Jean

La région 03 - Québec

La région 04 - La Mauricie

La région 05 - L'Estrie

La région 06 - Montréal

La région 07 - L'Outaouais

La région 08 - L'Abitibi-Témiscamingue

La région 09 - La Côte-Nord

La région 10 - Le Nouveau-Québec

À l'intérieur de chacune des directions régionales on retrouve quatre services distincts, il s'agit du:

- Service de l'aménagement et de l'exploitation de la faune;
- Service de l'administration;

- Service de la conservation;
- Service loisir, plein-air et parcs.

#### **4.1.1 Le champ d'analyse**

La population à l'étude se répartit dans les dix régions du Québec et les quatre services régionaux ainsi que dans sept directions générales représentant pour leur part 13 services différents distribués comme suit:

- Direction générale de la ressource faunique:
  - service de la faune aquatique;
  - service de la faune terrestre;
  - service des habitats fauniques.
- Direction de la réglementation, de la tarification et des permis:
  - service de la réglementation;
  - service des permis;
  - service du développement et de la tarification.
- Direction de l'éducation:
  - service de la mise en valeur du patrimoine faunique;
  - service des programmes d'éducation;
- Direction des territoires fauniques:
  - service des pourvoiries;
  - service des réserves et refuges fauniques;
  - service des zones d'exploitation contrôlée.

- Direction générale des opérations régionales:
  - . bureau du directeur général adjoint;
  - . centre de formation Duchesnay, pavillon le cerf.

Les personnes qui ont répondu aux questionnaires représentent un total de 289 employés répartis à travers la province. Le directeur général et le chef de service de chacune des directions et services ont été identifiés pour compléter le questionnaire visant à déterminer le style de leadership des dirigeants. Un échantillon de quatre employés par supérieur a été sélectionné, lorsque possible, pour répondre aux questionnaires sur l'identification des besoins et de la satisfaction au travail. Le tableau 4.1.1 présente la répartition des répondants par région et par directions générales.

Il est à noter que le taux de réponse élevé, soit 78 %, s'explique par le fait que les dirigeants de la direction de la ressource faunique et des habitats et de la direction régionale des opérations régionales nous ont apporté un grand appui facilitant ainsi le choix de l'échantillon, l'introduction auprès du personnel, la distribution et le retour des questionnaires.

Tableau 4.1.1: Répondants par région et par direction générale.

RÉGIONS	QUESTIONNAIRE LEADERSHIP	QUESTIONNAIRE BESOINS/SATISFACTION	RÉPONDANTS TOTAL*
01	5	23	20
02	5	17	14
03	3	29	26
04	5	22	19
05	5	17	14
06	2	18	16
07	5	23	20
08	5	19	20
09	3	18	17
10	2	08	08
DIRECTIONS GÉNÉRALES	QUESTIONNAIRE LEADERSHIP	QUESTIONNAIRE BESOINS/SATISFACTION	RÉPONDANTS TOTAL*
D.G.E.H.	5	20	17
D.E.	1	05	04
D.G.O.R.	1	05	05
D.R.T.P.	3	12	12
D.T.F.	4	16	14
TOTAL			226 (78%)

\* Compte tenu qu'une même personne peut avoir répondu au questionnaire sur le leadership en même temps qu'aux questionnaires sur les besoins et la satisfaction, le nombre de répondants total ne correspond pas nécessairement au nombre de questionnaires reçus.

## 4.2 L'OBSERVATION

La recherche a pour but la récolte de données primaires auprès des employés du ministère du Loisir de la Chasse et de la Pêche afin d'identifier premièrement le type de leadership utilisé et exprimé par les dirigeants et dans un second temps d'identifier les besoins des employés à l'égard de leur travail et de mesurer leur niveau de satisfaction.

### 4.2.1 La conception des outils

Compte tenu de l'ampleur de l'échantillon et de l'étendue du territoire, les outils priorisés pour la mesure de ces variables sont les questionnaires auto-administrés. Trois questionnaires distincts ont été élaborés à cet effet. Le premier s'adresse aux personnes détenant un poste d'autorité à l'intérieur de l'organisation. Il a pour but d'identifier le type de leadership utilisé par le gestionnaire, tel que perçu par eux-même. Le questionnaire a été conçu à partir de questionnaire construit par Likert, mais en utilisant une forme différente et en y ajoutant la dimension "style adaptatif". Nous avons voulu respecter le sens des recherches de Likert, qui dans ses études, administre le questionnaire directement aux supérieurs.

Les deux autres questionnaires visent à déterminer les besoins des individus en milieu de travail et à quantifier le niveau de satisfaction de chacun d'eux face aux divers aspects de leur travail. Ces deux derniers questionnaires s'adressaient aux subordonnés des dirigeants sélectionnés pour répondre au premier questionnaire. Les questionnaires ont été fortement inspirés des travaux de Larouche et Delorme (1977), "Inventaire de satisfaction au travail: validation".

Les trois questionnaires ont été réalisés en tenant compte d'un ensemble de dimensions communes telles que présentées au tableau 4.2.1. Un dernier questionnaire vise à identifier certaines caractéristiques de la population, il s'agit de la région administrative, de l'âge, du niveau de scolarité, nombre total d'année d'expérience, du nombre d'années d'expérience au gouvernement provincial, corps d'emploi actuel, service ou direction, du sexe. On retrouve un spécimen des questionnaires à l'annexe 1.

Tableau 4.2.1: Dimensions utilisées dans les instruments de mesure.

DIMENSIONS	QUESTIONNAIRE RELATIF AU		
	LEADERSHIP	BESOINS	SATISFACTION
	QUESTION	QUESTION	QUESTION
1- Confiance	1-2	3-20-10	17
2- Soutien	3	24	26
3- Participation	4-6-16-17	5-23	4-12-23
4- Travail d'équipe	7	25	25
5- Communication	8 à 14-24	26 à 30	8-9-10
6- Relation supérieur subordonné	15	19	27
7- Importance pour la production	20	6	32
8- Considération	18-19	8-17-22	16-20-21-29
9- Évaluation	21	35	15
10- Plan de carrière	22	12	5-6-7
11- Formation	23	9-18	13
12- Règlement conflit	25	31	28
13- Hiérarchie	26	32	30
14- Pouvoir	27	33	34
15- Influence	28	34	35
16- Travail lui-même	30	1-7	1-3-31
17- Supervision	5	16	14-18-19
18- Conditions de travail	31	4-11-21	11
19- Vie personnelle	29	13	33
20- Salaire		2	22
21- Sécurité		14-15	24
22- Satisfaction globale		36	
23- Conduite des dossiers			37 à 42
24- Consultation			43 à 48
25- Considération des avis du personnel			49 à 54

#### **4.2.2 La collecte de données**

Les questionnaires ont été transmis par voie de courrier inter-gouvernemental à partir de Québec. Une lettre d'introduction du directeur général de la gestion des espèces et des habitats fauniques et du directeur général-adjoint de la direction générale des opérations régionales a été transmis à tous les employés du Ministère les invitant à participer à l'étude. Par la suite les questionnaires ont été transmis aux personnes sélectionnées, accompagnés d'une lettre d'introduction, des instructions nécessaires pour compléter les formulaires et d'une enveloppe réponse pré-adressée. Les questionnaires ont été envoyés au début du mois de décembre 1989 et reçus au cours des mois de décembre et janvier.

### **4.3 LA MESURE DES VARIABLES**

Tel que mentionné plus haut, chacune des trois variables principales de l'étude soit, le style de leadership des dirigeants, les besoins exprimés des travailleurs et la satisfaction au travail de ces mêmes travailleurs, ont été mesurées à l'aide d'un questionnaire particulier à chacune d'elles.

#### **4.3.1 La mesure du leadership et de la communication**

Le premier questionnaire cherchait à évaluer le type de leadership que les dirigeants déclarent utiliser. Le leadership a été évalué à l'aide d'un questionnaire de 31 questions présentant cinq choix de réponse. Bien que le choix des réponses ne suivait pas de façon régulière la graduation du style, les cinq possibilités de réponse correspondaient aux cinq possibilités identifiées à la partie 3.1.1 du présent document, il s'agit de :

- 1- L'exploiteur autoritaire;
- 2- Le bienveillant autoritaire;
- 3- Le consultatif;
- 4- Le participatif;
- 5- L'adaptatif.

Le questionnaire a été établi à partir de la littérature de Rensis Likert en ce sens. Likert (1974) présente une graduation dans l'utilisation des différents styles de direction. Aux quatre styles de Likert fut ajouté le type adaptatif décrit par Blanchard (1986). Nous avons voulu, de cette manière, évaluer la détermination des individus à choisir un style très précis ou à le varier selon les circonstances et/ou les personnes en situation.

Tel que démontré au tableau 4.2.1, 19 dimensions ont été mesurées afin de définir le style utilisé. Il s'agit de la confiance, le soutien, la participation, le travail d'équipe, la communication, les relations supérieurs/subordonnés, l'importance accordée à la production, la considération, l'évaluation, le plan de carrière, la formation, le règlement de conflit, la hiérarchie, le pouvoir, l'influence, le travail lui-même, la supervision, les conditions de travail et la vie personnelle.

La variable communication a fait l'objet d'une plus grande attention dans l'instrument de mesure. En effet, huit questions précises ont été retenues pour définir les voix de communication utilisées par les dirigeants, l'importance accordée aux échanges d'information et la perception de la qualité de l'information transmise. Le questionnaire a donc voulu déterminer l'importance accordée aux voix de communication intra-organisationnelles soit, la communication ascendante, descendante, horizontale ainsi que l'importance que les dirigeants accordent au transfert d'information.

#### **4.3.2 La mesure des besoins**

L'outil de mesure utilisé a été construit en s'inspirant fortement du document de Larouche et Delorme "La mesure des besoins des individus en situation de travail: élaboration d'un inventaire".

Le questionnaire des besoins recherchés par les individus en regard de leur travail regroupaient 35 questions touchant 21 dimensions. En plus des 19 dimensions déjà identifiées dans le premier questionnaire, les variables salaires et sécurité ont été mesurées.

En se basant sur l'échelle donnée, le répondant exprimait le degré d'importance qu'il accordait à chacun des énoncés en encerclant le chiffre correspondant. Le chiffre 1 représentait que l'employé ne considérait pas le besoin énoncé important. A l'inverse, le chiffre 5 signifiait que cet aspect du travail constituait un aspect primordial de l'emploi. Donc, à la question "Dans mon travail voici ce que je recherche" l'employé déterminait l'importance qu'il y accordait de la façon suivante:

- 1- Pas important;
- 2- Peu important;
- 3- Important;
- 4- Très important;
- 5- Extrêmement important.

#### **4.3.3 La mesure de la satisfaction**

L'instrument de mesure construit a été fortement inspiré des travaux de Larouche et Delorme en la matière. Le concept de la satisfaction au travail a donc été mesuré par l'utilisation d'un

questionnaire de 39 questions. En plus des 21 dimensions observées dans le questionnaire sur l'identification des besoins la variable satisfaction globale a été ajoutée. Les trois dernières questions ont été utilisées spécialement pour apprécier le bien-être des travailleurs à oeuvrer dans et avec certaines directions centrales. Les questions s'y rapportant demandaient aux répondants de s'exprimer relativement à la manière dont les directions générales menaient les dossiers, consultaient les employés et considéraient leurs avis et recommandations.

En se basant sur l'échelle donnée, le répondant définissait ce qu'il pensait des assertions présentées par chacun des énoncés en encerclant le chiffre correspondant. Le chiffre 1 représentait que l'employé n'était pas du tout satisfait de cet aspect de l'emploi. A l'inverse, le chiffre 5 signifiait que l'employé était extrêmement satisfait de cet aspect de son travail. Donc, à la question "Dans mon emploi actuel voici ce que je pense de:" l'employé définissait le degré de satisfaction accordé comme suit:

- 1- Pas satisfait;
- 2- Peu satisfait;
- 3- Satisfait;
- 4- Très satisfait;
- 5- Extrêmement satisfait.

## CHAPITRE V

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

L'ensemble des données récoltées a donné lieu à deux principaux types d'analyses. Il s'agit du regroupement en vue de produire des statistiques descriptives simples telles la moyenne, le mode, la médiane, les écarts-types et les distributions de fréquences. La seconde série d'analyse qui vise à produire des statistiques comparatives à l'aide de diverses dimensions et variables. À ce titre, nous avons utilisé l'analyse factorielle, la régression simple ainsi que l'analyse de variance.

Nous avons utilisé l'analyse factorielle en composantes principales, méthode de non transformation afin d'identifier le degré de validité interne des questionnaires et pour dégager une mesure agrégée pouvant servir d'indicateur pour indiquer le style de leadership, la satisfaction et les besoins.

#### 5.1 LES CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION ÉTUDIÉE

Les questionnaires ont été transmis à 290 personnes. De ce nombre, 226 ont retourné les questionnaires complétés, ce qui porte le taux de réponse à 78 %. Le tableau déjà présenté à la section 4.1.1 démontre la répartition des répondants dans chacune des régions du Québec.

L'annexe 2 présente l'ensemble des données sociologiques récoltées, les dimensions suivantes y sont regroupées: l'âge, le corps d'emploi, le nombre d'années d'expérience sur

le marché du travail, le nombre d'années d'expérience au sein du gouvernement provincial, la scolarité, la direction et le service à l'intérieur de lesquels ils oeuvrent.

Les hommes constituent 70,8 % des répondants. La classe d'âge la plus représentée est celle des 36-40 ans avec un pourcentage de 28,8 %. À noter qu'au-delà de 80 % de la population se situe entre 31 et 50 ans et que 50 % cumulent plus de 17 années d'expérience sur le marché du travail.

Les professionnels constituent 32,7 % des répondants suivi des cadres pour 28,8 %. Les données récoltées nous indiquent que les personnes interrogées ont terminé un premier cycle universitaire de niveau baccalauréat dans un pourcentage de 32,7. Il est intéressant de noter que 50 % détiennent au moins le baccalauréat.

## 5.2 LE STYLE DE LEADERSHIP, DONNÉES DESCRIPTIVES

Un total de 54 questionnaires portant sur le style de leadership a été complété et retourné. Compte tenu de l'ampleur du fichier, nous présentons les données primaires à l'annexe 3. L'ensemble des résultats a été catégorisé selon l'échelle de graduation définie à la section 4.3.1 comme suit: la cote 1 correspond au style de leadership exploiteur bienveillant, la cote 2 au style bienveillant autoritaire, la cote 3 au style consultatif, la cote 4 au style participatif et la cote 5 au style adaptatif. En disposant les résultats obtenus sur le continuum autocrate - adaptatif de la figure 5.2, nous observons que 35,2 % des répondants présentent un score entre 3,5 et 4,0 que nous définissons comme le style participatif, tandis que 64,8 % donne un score se situant entre 4,0 et 4,50 que nous avons qualifié de style adaptatif. La figure 5.2-2 qui suit, présente l'histogramme de fréquences des données colligées.

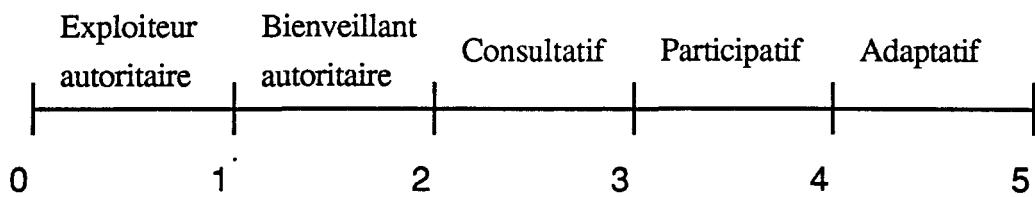


Figure 5.2: Continuum des styles de leadership

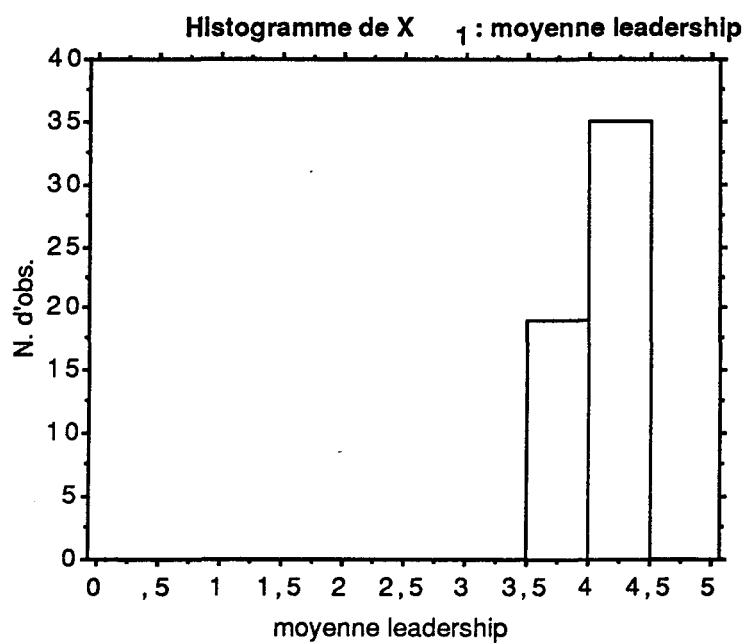


Figure 5.2-2: Distribution de fréquence du score obtenu, style de leadership.

Le questionnaire est articulé autour de 31 questions qui visent à identifier l'importance accordée à divers éléments du contexte du travail. Compte tenu que les énoncés présentés comme choix de réponses ne sont pas présentés de façon générale dans l'ordre croissant du pointage définit ci-haut, nous soumettons à l'annexe 4 les choix de réponses à chacune des questions ainsi que le pointage accordé à chacun des énoncés, le chiffre apparaissant après chacun des choix de réponses correspond au pointage accordé à chacun de ces choix. L'annexe 4 démontre également la répartition des réponses obtenues à chacune des questions.

Les résultats obtenus nous précisent que l'ensemble des dirigeants interrogés considère utiliser le style de leadership soit participatif ou soit adaptatif. Nous pouvons nous interroger à savoir si le style exprimé par les répondants correspond réellement à celui démontré et utilisé avec les employés ou s'il s'agit du style de leadership que les dirigeants perçoivent comme étant celui vers lequel ils tendent ou devraient tendre? Il serait éventuellement intéressant d'effectuer l'étude en interrogeant les employés sur leur perception du style de direction de leur supérieur.

La citation de la section 1.1.5 à l'effet que c'est par la pratique et l'expérience que s'acquièrent et se développent les qualités de leader serait-elle vérifiée par les résultats obtenus dans notre étude? Les données sociologiques démontrent en effet que les personnes interrogées cumulent plus de 17 années d'expérience sur le marché du travail dans une proportion de 50 %. L'expérience acquise de cette façon peut-elle expliquer que l'ensemble des dirigeants interrogés se définissent comme des leaders participatifs ou adaptatifs. Les leaders possèderaient alors les acquis nécessaires pour exercer un leadership efficace et adapté aux individus et aux situations.

On soulève également à la section 1.2.9 qu'il est important que les bases du pouvoir du dirigeant correspondent au niveau de maturité de l'individu ou du groupe concerné. Les données sociologiques révèlent à cet effet que la population se situe en majorité entre 31 et 50 ans, que la classe professionnelle est la plus représentée et que 50 % des répondants ont complété des études universitaires. Est-ce à dire que la maturité et le niveau de développement de la population correspond au style participatif/adaptatif?

Le tableau 5.2, quant à lui, présente les scores obtenus pour chacune des dimensions analysées. Nous avons utilisé pour ce faire la moyenne des moyennes de chacune des questions correspondant à la dimension analysée.

Nous remarquons que les proportions en ce qui a trait aux dimensions analysées respectent celles relatives à l'ensemble des questionnaires. En effet, sept dimensions sur 19 soit, 36,8 % démontrent un style participatif tandis que 63,2 % se rattachent au style adaptatif.

Tableau 5.2: Score obtenu pour chacun des dimensions analysées, leadership.

Dimensions	Moyenne observée
Influence	3,20
Hiérarchie	3,59
Pouvoir	3,73
Confiance	3,73
Plan de carrière	3,80
Soutien	3,85
Vie personnelle	3,98
Conditions de travail	4,02
Communication	4,04
Travail d'équipe	4,08
Participation des employés	4,14
Considération de l'individu	4,16
Relation supérieur subordonné	4,20
Travail lui-même	4,24
Considération/production	4,24
Évaluation	4,27
Supervision	4,43
Règlement de conflits	4,46
Formation, perfectionnement	4,80

### 5.3 L'EXPRESSION DES BESOINS RELIÉS AU TRAVAIL, DONNÉES DESCRIPTIVES

Un total de 214 questionnaires a été retourné et analysé sur un envoi global de 252, pour un taux de réponse de près de 85 %. Nous avons remarqué au cours du traitement des données que les questions 7 et 13 laissaient apparaître une difficulté d'interprétation et pouvaient fausser le choix des réponses, pour cette raison, nous les avons retirées et elles ne paraissent

donc d'aucune façon dans les analyses. Compte tenu de l'ampleur des données du fichier, les données primaires récoltées sont présentées à l'annexe 5.

Nous utiliserons pour interpréter les données descriptives, la catégorisation définie selon l'échelle de graduation de la section 4.3.2 comme suit: la cote 1 correspond à un besoin pas important, la cote 2 à un besoin peu important, la cote 3 à un besoin important, la cote 4 à un besoin très important et la cote 5 à un besoin extrêmement important. La moyenne des réponses données aux 33 questions retenues, relatives aux besoins, présente une répartition variant de 2,5 à 4,5. La population étudiée exprime donc des besoins élevés à l'égard du travail, c'est-à-dire supérieur à 3,0 dans une proportion de 96,2 %. La figure 5.3 présente l'histogramme de répartition des réponses aux 214 questionnaires.

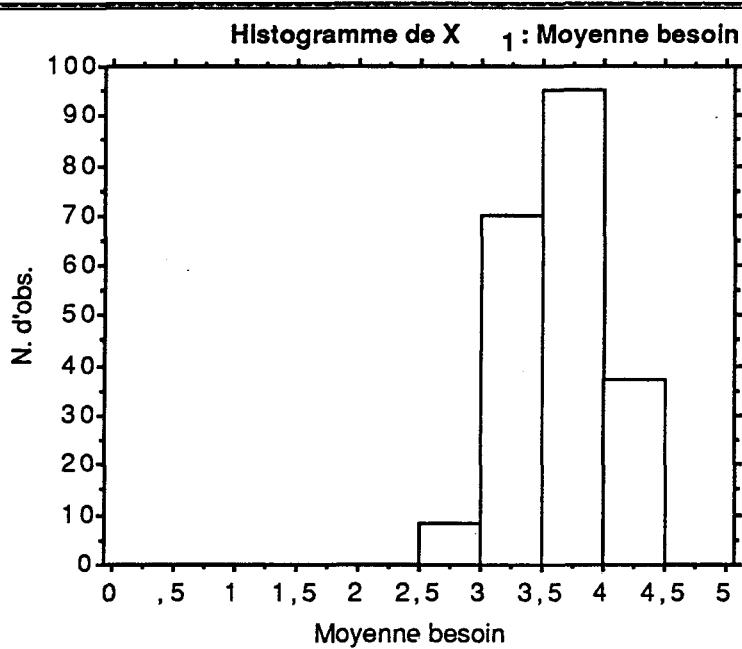


Figure 5.3: Distribution de fréquence des besoins en milieu de travail par personne.

Nous pouvons nous interroger à l'effet que, l'expression de besoins élevés puissent être reliée à la classe d'âge des 36-40 ans fortement représentée. Cette classe d'âge évoque habituellement des personnes plutôt stables dans leur vie professionnelle et familiale, ce qui peut avoir pour effet d'augmenter les attentes par rapport au travail. Ces personnes ayant comblé les besoins primaires s'élèvent dans la hiérarchie des besoins. De plus, compte tenu que 50 % de la population indique le nombre d'années d'expérience sur le marché du travail supérieur à 17 ans accentue cette expression de besoins élevés.

Les résultats obtenus par la compilation des données relatives aux dimensions mesurées, figure 5.3-2, révèlent que 93,6 % des réponses sont supérieures ou égales à 3,0. Chacune des dimensions retenues pour l'analyse de l'ensemble des questions de l'outil a été étudiée individuellement. Pour ce faire, nous avons utilisé la moyenne des moyennes obtenues à chacune des questions correspondant à la dimension retenue.

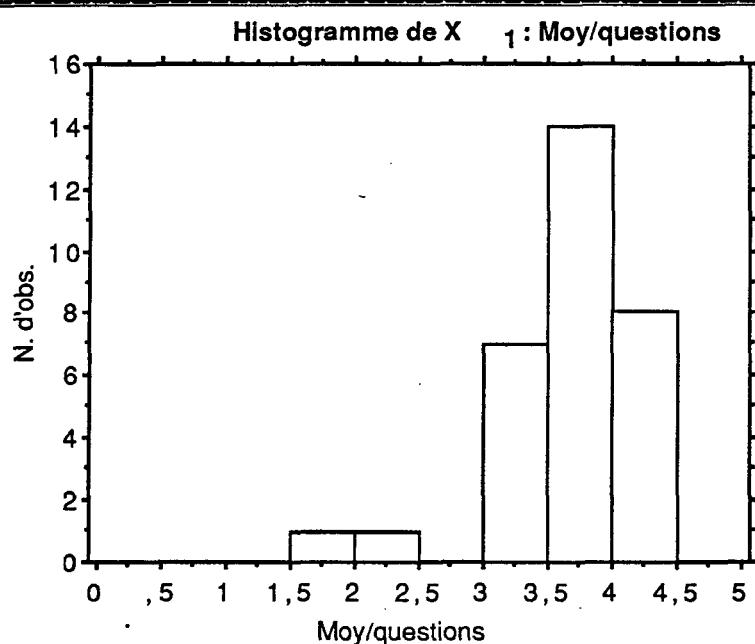


Figure 5.3-2: Distribution de fréquence des besoins en milieu de travail, par question.

Les dimensions ayant enregistré les plus fortes moyennes, c'est-à-dire supérieures à 4,0, sont celles reliées à la confiance (4,15), au soutien (4,11) et à la considération (4,06). Les questions ayant enregistré les notes les plus faibles sont celles associées à l'importance accordée à la supervision (1,73) et aux conditions de travail (2,93). Le tableau 5.3 expose les résultats obtenus pour chacune des dimensions.

Tableau 5.3: Score obtenu pour chacune des dimensions analysées, besoins.

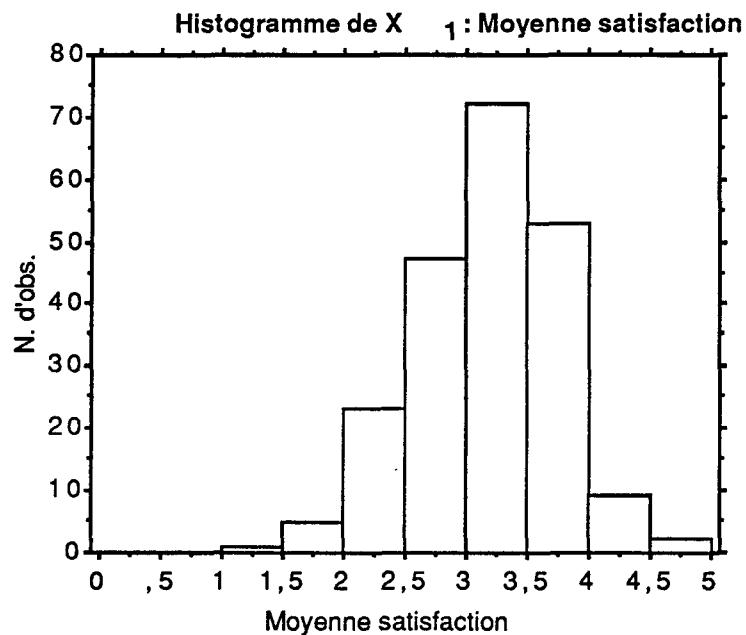
Dimensions	Moyenne observée
Supervision	1,73
Conditions de travail	2,93
Sécurité	3,19
Salaire	3,22
Pouvoir	3,22
Travail d'équipe	3,31
Plan de carrière	3,37
Travail lui-même	3,40
Influence	3,60
Évaluation	3,65
Communication	3,67
Considération/production	3,68
Règlement de conflits	3,91
Formation, perfectionnement	3,92
Hiérarchie	3,93
Participation des employés	3,98
Considération de l'individu	4,06
Soutien	4,11
Confiance	4,15

Les dimensions les plus faiblement cotées concernent les besoins de la base de la pyramide ou des besoins extrinsèques au travail, soit les conditions de travail, la sécurité, le salaire. Le milieu gouvernemental par sa forte syndicalisation comble ces besoins dit de base et ne constituent plus une préoccupation majeure des travailleurs de cette organisation.

La dimension supervision, dans la ligne de pensée d'une certaine maturité atteinte par la population étudiée, compte tenu de l'expérience et de la scolarité, n'est pas identifiée comme un élément important. À l'inverse, les dimensions qui ressortent comme étant très importante aux yeux des travailleurs se situent dans la classe des besoins de croissance, besoins que l'on considère lorsque ceux du premier palier sont comblés efficacement.

#### 5.4 L'EXPRESSION DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL, DONNÉES DESCRIPTIVES

Un total de 214 questionnaires ont été retournés et analysés sur un envoi global de 252. Compte tenu de l'ampleur du fichier, les données primaires récoltées sont présentées à l'annexe 6. Nous utiliserons pour interpréter les données descriptives la catégorisation définie selon l'échelle de graduation de la section 4.3.3 comme suit: la cote 1 correspond à une personne pas satisfaite, la cote 2 à une personne peu satisfaite, la cote 3 à une personne satisfaite, la cote 4 à une personne très satisfaite et la cote 5 à une personne extrêmement satisfaite. La moyenne des réponses de chacun des répondants présente une répartition variant de 1,0 à 5,0, tel que démontré à la figure 5.4. On constate que près de 36 % de la population donne un score de satisfaction inférieur à 3,0. Donc, la majorité des répondants soit 64 % considère les incitations à l'emploi satisfaisantes par rapport à leurs besoins.



---

Figure 5.4: Distribution de fréquence de la satisfaction au travail par personne.

Les résultats obtenus en compilant les données relatives aux dimensions mesurées, révèlent que 75 % des réponses dénotent un score supérieur à 3,0. Les dimensions ayant enregistré les plus fortes moyennes sont celles reliées à la sécurité (3,64), à la supervision (3,46) et au travail lui-même (3,41). Les questions ayant enregistré les notes les plus faibles sont celles associées au pouvoir (2,63) et au salaire (2,64), tableau 5.4.

Tableau 5.4: Score obtenu pour chacune des dimensions analysées, satisfaction.

<b>Dimensions</b>	<b>Moyenne observée</b>
Pouvoir	2,63
Salaire	2,64
Communication	2,80
Règlement de conflits	2,81
Évaluation	2,98
Conditions de travail	3,00
Influence	3,07
Hiérarchie	3,11
Plan de carrière	3,12
Considération/production	3,13
Formation, perfectionnement	3,18
Considération de l'individu	3,21
Satisfaction globale	3,23
Travail d'équipe	3,29
Participation des employés	3,31
Confiance	3,35
Relation supérieur subordonné	3,35
Soutien	3,38
Vie personnelle	3,39
Travail lui-même	3,41
Supervision	3,46
Sécurité	3,64

À la section 1.4.2 il est mentionné que les facteurs extrinsèques reliés au contexte du travail sont dits préventifs en ce sens que la présence de ces facteurs est nécessaire pour empêcher qu'un travailleur soit insatisfait. Nous constatons que la majorité des dimensions qui

enregistrent les scores les plus élevés se retrouvent dans cette catégorie. Ceci aurait donc pour effet d'empêcher l'insatisfaction.

#### 5.4.1 La satisfaction en regard des différentes directions générales

À la demande de certains responsables des directions générales, une section particulière du questionnaire comporte des interrogations précises en regard de la satisfaction des employés pour quelques aspects de la gestion de certaines directions générales. La moyenne de satisfaction exprimée par les 205 employés qui ont répondu au questionnaire sur la satisfaction en regard de chacune des directions générales se partage entre 2,83 et 3,05. La figure 5.4.1 démontre la distribution observée, tandis que le tableau 5.4.1 présente les scores obtenus à chacune des questions. Ce sont les directions régionales qui récoltent le plus haut taux de satisfaction.

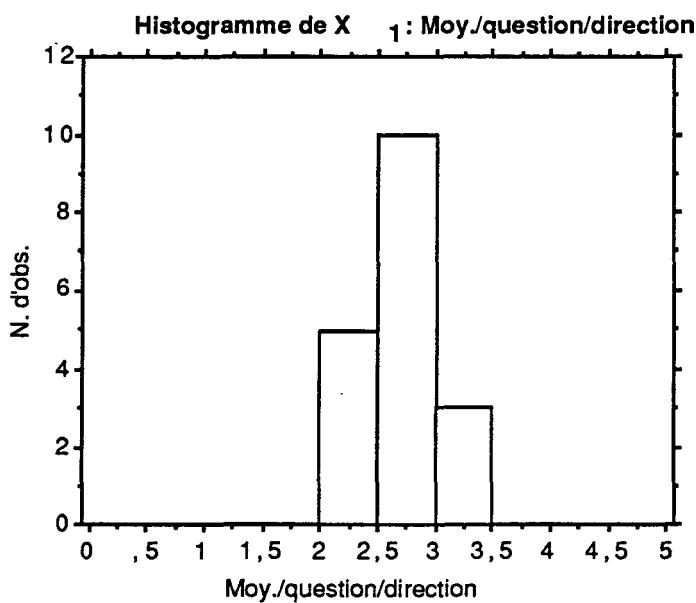


Figure 5.4.1: Distribution de fréquence, satisfaction des employés et directions générales

Tableau 5.4.1: Score de chacune des questions, satisfaction en regard des directions

---

La manière dont les directions suivantes mènent leurs dossiers.

Direction de la gestion des espèces et des habitats.	2,83
Direction de la réglementation, de la tarification et permis.	2,58
Direction des territoires fauniques.	2,82
Direction de l'éducation.	2,43
Direction générale des opérations régionales.	2,93
Direction régionale.	3,02

La manière dont les directions suivantes nous consultent.

Direction de la gestion des espèces et des habitats.	2,48
Direction de la réglementation de la tarification et permis.	2,43
Direction des territoires fauniques.	2,60
Direction de l'éducation.	2,21
Direction générale des opérations régionales.	2,73
Direction régionale.	3,00

La manière dont les directions suivantes considèrent nos avis et recommandations.

Direction de la gestion des espèces et des habitats.	2,53
Direction de la réglementation de la tarification et permis.	2,50
Direction des territoires fauniques.	2,76
Direction de l'éducation.	2,35
Direction générale des opérations régionales.	2,80
Direction régionale.	3,05

---

### 5.5 LA SATISFACTION EN REGARD DES STYLES DE LEADERS, PAR RÉGION.

Les données récoltées portent sur les 10 régions de la province et sept directions générales localisées dans la ville de Québec. Les résultats des régions 1, 2, 4, 5, 7 et 8 ainsi que de l'ensemble des directions générales ont pu être isolées pour fin de comparaison. Le graphique de la figure 5.5 compare pour chacune des régions la moyenne obtenue par chaque dirigeant de la région concernée par rapport à la moyenne de satisfaction des employés correspondant à ces mêmes dirigeants.

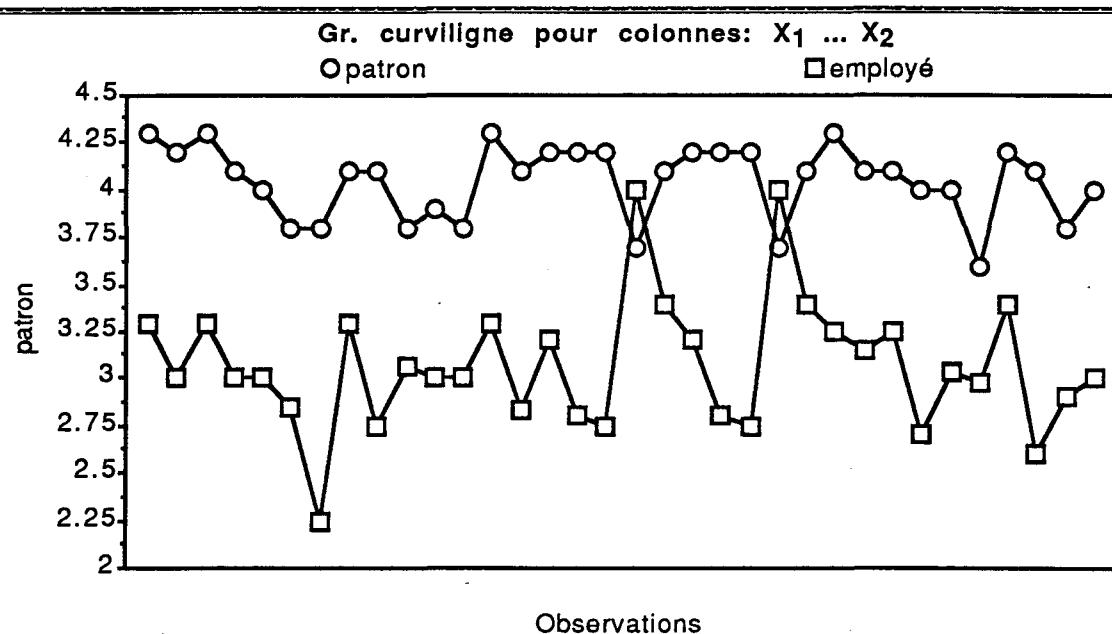


Figure 5.5: Comparaison du style de leadership et de la satisfaction des employés par région

La région 1 est représentée par les quatre premières données, chacune des autres régions (2, 4, 5, 7, 8) sont représentées par cinq points dans l'ordre respectif indiqué entre parenthèse et, finalement les directions centrales sont représentées par les cinq derniers points.

On peut remarquer que les employés des régions 2 et 4 ainsi que ceux de la direction centrale semblent plus insatisfaits que ceux des autres régions. Notons de plus qu'aux scores observés du style de leadership les plus bas, correspondent les notes de satisfaction les plus élevées.

### 5.6 LE STYLE DE LEADERSHIP, DONNÉES COMPARATIVES

Dans un premier temps nous avons soumis l'ensemble des questions utilisées à l'analyse factorielle. Les résultats de l'analyse factorielle se retrouvent à l'annexe 7. La justesse de l'échantillon démontrée à la figure 5.6, est de 0,29, le chi carré est de 2803,504 pour un seuil de signification (p) de 0,0001.

---

**Mesures de justesse de l'échant. variable**

Justesse de l'échant. matrice totale: ,29

Q1	,541	Q17	,536
Q2	,464	Q18	,243
Q3	,224	Q19	,617
Q4	,245	Q20	,617
Q5	,155	Q21	,236
Q6	,439	Q22	,349
Q7	,181	Q23	,168
Q8	,458	Q24	,118
Q9	,188	Q25	,113
Q10	,492	Q26	,146
Q11	,5	Q27	,227
Q12	,453	Q28	,119
Q13	,493	Q29	,466
Q14	,349	Q30	,229
Q15	,27	Q31	,434
Q16	,238		

Test Bartlett de sphéricité- DL: 495      Chi carré: 2803,504      P: ,0001

---

Figure 5.6: Mesure de justesse de l'échantillon, style de leadership.

Les résultats obtenus par le test démontrent que la majorité des questions utilisées n'appartiennent pas au même univers psychométrique, ce qui signifie que les résultats ne sont pas utilisables ni interprétables pour fin d'analyse factorielle. Dans une étape ultérieure nous avons tenté d'éliminer successivement les questions qui ne se retrouvaient pas dans le même univers sans être capable de dégager une mesure interprétable. En effet, la justesse de l'échantillon présente un résultat inférieur à 0,5 et seulement 5 questions sur 31 présentent une justesse supérieure ou égale à 0,5. Compte tenu des résultats obtenus par l'analyse factorielle, nous utiliserons la moyenne des réponses obtenues à chacune des questions comme indicateur du style de leadership et c'est d'ailleurs cette mesure que nous présentons au tableau 5.6.

Tableau 5.6: Moyenne obtenue à chacun des questionnaires sur le style de leadership

Questionnaire	Moyenne	Questionnaire	Moyenne
1	4,29	131	4,23
2	4,16	134	4,19
6	4,20	135	4,03
11	4,06	136	3,94
17	4,29	137	3,94
21	4,03	144	4,13
22	4,00	153	4,23
23	3,81	160	4,03
26	3,74	168	4,32
32	4,03	171	3,94
38	3,90	177	3,97
42	4,20	178	4,32
57	3,71	179	3,55
59	4,10	180	4,06
67	3,84	181	4,00
70	3,77	182	3,84
73	4,19	190	4,16
75	4,13	196	4,03
80	4,16	201	4,13
81	3,71	202	3,87
84	4,16	203	4,19
88	4,35	212	4,06
89	4,13	213	3,94
103	4,00	216	4,39
108	3,84	217	4,16
122	3,97	227	4,39
125	3,84	231	3,94

## 5.7 L'EXPRESSION DES BESOINS RELIÉS AU TRAVAIL, DONNÉES COMPARATIVES

Dans un premier temps, les résultats ont été soumis au test de l'analyse factorielle afin de vérifier la validité du questionnaire utilisé.

<b>Mesures de justesse de l'échant. variable</b>			
Justesse de l'échant. matrice totale: ,82			
Q1	,559	Q19	,746
Q2	,56	Q20	,79
Q3	,888	Q21	,881
Q4	,828	Q22	,866
Q5	,887	Q23	,8
Q6	,832	Q24	,793
Q8	,764	Q25	,751
Q9	,906	Q26	,857
Q10	,849	Q27	,829
Q11	,556	Q28	,826
Q12	,784	Q29	,836
Q14	,619	Q30	,818
Q15	,722	Q31	,864
Q16	,868	Q32	,881
Q17	,865	Q33	,852
Q18	,901		

Test Bartlett de sphéricité- DL: 495    Chi carré: 2180,04    P: ,0001

Figure 5.7: Mesure de justesse de l'échantillon, les besoins

En référence au tableau 5.7, nous remarquons que la justesse de l'échantillon obtenue est de 0,82 avec un chi carré de 2180,04 pour un seuil de signification (p) de 0,0001. Il est également intéressant de noter que les mesures de justesse obtenues pour chacune des questions sont toutes supérieures à 0,5. Les résultats obtenus pour définir précisément les besoins des employés sont

donc valides et utilisables pour interprétation. Les données peuvent donc être agrégées pour obtenir une mesure des besoins des employés.

L'interprétation des résultats de l'analyse factorielle présentée à l'annexe 8, nous a permis de dégager que les variables se regroupaient sous le facteur 1 dans une proportion de 55 % et y enregistrent leur coefficient le plus élevé c'est-à-dire 18 questions sur 33. De plus, les résultats de l'analyse factorielle révèlent que la valeur propre est de 6.617 et que 21,3 % de la variance de ces mesures est associée à un premier facteur sur lequel se regroupe l'ensemble des dimensions utilisées pour mesurer les besoins. Nous retenons donc le score factoriel du facteur 1 comme indice des besoins. Le tableau 5.7 présente la mesure de l'indicateur des besoins. Le signe négatif indique que les besoins exprimés sont élevés. À l'inverse le signe positif indique des besoins moindres.

Tableau 5.7: Indicateur des besoins exprimés pour chacun des questionnaires

Questionnaire	S. Factoriel	Questionnaire	S. Factoriel	Questionnaire	S. Factoriel
164	-2,644	196	-0,956	064	-0,355
169	-2,489	222	-0,947	232	-0,345
223	-2,274	200	-0,930	151	-0,341
096	-2,096	173	-0,925	020	-0,341
199	-1,926	089	-0,891	123	-0,338
008	-1,889	101	-0,873	088	-0,329
142	-1,870	139	-0,873	221	-0,294
042	-1,764	075	-0,857	033	-0,290
068	-1,728	045	-0,842	181	-0,281
063	-1,599	085	-0,842	005	-0,253
183	-1,533	198	-0,797	158	-0,239
048	-1,476	103	-0,789	093	-0,176
077	-1,436	225	-0,756	228	-0,172
188	-1,402	215	-0,749	109	-0,128
219	-1,400	095	-0,697	124	-0,124
062	-1,268	174	-0,644	195	-0,119
061	-1,255	166	-0,619	175	-0,111
107	-1,240	231	-0,617	011	-0,074
060	-1,216	202	-0,599	044	-0,060
024	-1,195	172	-0,595	049	-0,046
154	-1,187	170	-0,588	204	-0,035
069	-1,174	083	-0,584	043	-0,033
150	-1,171	214	-0,579	014	0,001
201	-1,158	190	-0,559	018	0,032
120	-1,158	182	-0,525	071	0,054
197	-1,116	002	-0,500	082	0,078
213	-1,106	094	-0,490	132	0,078
125	-1,076	073	-0,460	157	0,086
047	-1,074	086	-0,452	081	0,094
019	-1,061	108	-0,451	059	0,110
013	-0,982	035	-0,418	163	0,110
097	-0,971	021	-0,404	236	0,115

Tableau 5.7 (suite): Indicateur des besoins exprimés pour chacun des questionnaires retenus

Questionnaire	S. Factoriel	Questionnaire	S. Factoriel	Questionnaire	S. Factoriel
192	0,118	176	0,478	040	0,930
133	0,126	028	0,503	217	0,972
066	0,151	144	0,504	100	0,995
167	0,152	171	0,508	230	1,004
052	0,158	079	0,518	141	1,016
046	0,158	056	0,535	031	1,075
015	0,162	072	0,552	137	1,088
206	0,182	090	0,558	207	1,109
006	0,187	130	0,560	050	1,136
191	0,188	233	0,568	148	1,190
143	0,196	091	0,570	037	1,191
186	0,200	187	0,576	229	1,205
218	0,229	051	0,581	034	1,214
087	0,245	156	0,624	023	1,260
074	0,252	160	0,627	128	1,262
226	0,272	184	0,628	205	1,263
152	0,286	153	0,630	129	1,478
159	0,293	193	0,642	058	1,510
135	0,295	065	0,658	121	1,539
001	0,319	067	0,685	032	1,592
216	0,324	039	0,712	054	1,609
224	0,325	126	0,724	180	1,636
149	0,325	145	0,734	030	1,693
194	0,334	122	0,737	146	1,710
155	0,338	138	0,772	041	1,794
220	0,355	076	0,774	029	2,035
007	0,372	025	0,779	038	2,101
092	0,379	057	0,806	098	2,115
127	0,379	203	0,829	161	2,122
053	0,382	099	0,873	055	2,167
026	0,414	080	0,876	027	2,354
147	0,459	009	0,923	012	2,396

## 5.8 L'EXPRESSION DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL, DONNÉES DESCRIPTIVES

Dans un premier temps, les résultats ont été soumis au test de l'analyse factorielle afin de vérifier la validité du questionnaire utilisé.

<b>Mesures de justesse de l'échant. variable</b>			
Justesse de l'échant. matrice totale: ,911			
Q1	,883	Q17	,921
Q2	,828	Q18	,928
Q3	,914	Q19	,889
Q4	,921	Q20	,925
Q5	,846	Q21	,947
Q6	,836	Q22	,706
Q7	,81	Q23	,933
Q8	,861	Q24	,873
Q9	,839	Q25	,91
Q10	,921	Q26	,928
Q11	,888	Q27	,927
Q12	,945	Q28	,902
Q13	,949	Q29	,95
Q14	,916	Q30	,89
Q15	,905	Q31	,905
Q16	,935	Q32	,937

Test Bartlett de sphéricité- DL: 665    Chi carré: 4182,551    P: ,0001

Figure 5.8: Mesure de justesse de l'échantillon, la satisfaction.

La justesse de l'échantillon démontrée à la figure 5.8 est de 0,911 avec un chi carré de 4182,551 pour un seuil de signification (p) de 0,0001. Il est également intéressant de noter que les mesures de justesse obtenues pour chacune des variables sont toutes supérieures à 0,5, le score le plus faible enregistré étant de 0,706. Les résultats obtenus pour définir la satisfaction des employés sont donc valides et utilisables pour interprétation. L'interprétation des résultats de l'analyse factorielle présentée à l'annexe 9, nous a permis de dégager que les variables se regroupent sous le

facteur 1 dans une proportion de 75 % et y enregistrent leur coefficient le plus élevé c'est-à-dire 27 questions sur 36. De plus, les résultats de l'analyse factorielle révèlent que 36,4 % de la variance de ces mesures est associée à un premier facteur sur lequel se regroupent l'ensemble des dimensions utilisées pour mesurer la satisfaction au travail. Nous retenons le score factoriel du facteur 1 comme indice de la satisfaction.

Le tableau 5.8 présente la mesure de l'indicateur de la satisfaction au travail. Les scores factoriels dont le signe est négatif signifie que la satisfaction au travail est élevée. Les valeurs positives indiquant une satisfaction plus faible.

Tableau 5.8: Indicateur de la satisfaction au travail

Questionnaire	S. Factoriel	Questionnaire	S. Factoriel	Questionnaire	S. Factoriel
002	-2,974	094	-0,979	059	-0,534
199	-2,579	133	-0,959	088	-0,518
232	-2,171	144	-0,958	069	-0,502
063	-1,603	061	-0,944	147	-0,490
090	-1,598	038	-0,898	029	-0,487
236	-1,593	034	-0,889	130	-0,480
214	-1,523	204	-0,870	153	-0,477
220	-1,518	158	-0,867	185	-0,457
006	-1,455	072	-0,852	180	-0,456
013	-1,426	122	-0,845	184	-0,451
123	-1,420	137	-0,838	057	-0,434
086	-1,401	228	-0,823	163	-0,432
071	-1,395	079	-0,791	091	-0,395
093	-1,352	099	-0,768	146	-0,385
164	-1,347	201	-0,755	176	-0,362
083	-1,330	102	-0,733	224	-0,332
041	-1,319	032	-0,732	195	-0,324
007	-1,303	170	-0,731	169	-0,290
005	-1,266	202	-0,710	087	-0,249
011	-1,258	043	-0,707	145	-0,221
046	-1,239	014	-0,686	001	-0,194
150	-1,232	229	-0,680	096	-0,192
051	-1,221	081	-0,658	080	-0,170
186	-1,202	127	-0,656	003	-0,163
026	-1,180	193	-0,647	076	-0,155
052	-1,125	053	-0,647	015	-0,145
077	-1,113	190	-0,614	223	-0,132
058	-1,112	037	-0,601	187	-0,128
082	-1,105	173	-0,592	009	-0,107
042	-1,098	142	-0,584	132	-0,087
073	-1,092	141	-0,582	035	-0,087
044	-1,090	104	-0,549	174	-0,065
152	-0,988	023	-0,544	054	-0,058

Tableau 5.8: Indicateur de la satisfaction au travail (Suite)

Questionnaire	S. Factoriel	Questionnaire	S. Factoriel	Questionnaire	S. Factoriel
089	-0,046	230	0,353	097	0,776
189	-0,026	101	0,373	198	0,815
213	-0,019	154	0,379	206	0,822
126	-0,014	160	0,379	108	0,841
226	-0,002	012	0,390	203	0,843
218	0,031	171	0,390	121	0,876
234	0,052	036	0,395	138	0,926
181	0,062	143	0,412	175	1,082
062	0,080	151	0,413	060	1,086
047	0,084	020	0,414	031	1,117
129	0,087	233	0,414	128	1,149
159	0,196	068	0,414	050	1,222
172	0,196	157	0,422	074	1,324
040	0,200	124	0,435	219	1,372
140	0,206	197	0,475	166	1,396
222	0,207	182	0,478	148	1,427
149	0,207	231	0,484	066	1,525
165	0,208	039	0,492	004	1,538
167	0,211	065	0,497	205	1,639
008	0,229	048	0,509	107	1,645
098	0,230	200	0,532	085	1,780
207	0,248	217	0,538	033	1,780
139	0,256	067	0,561	216	1,851
010	0,262	183	0,571	196	1,857
161	0,274	103	0,575	021	1,859
135	0,288	162	0,578	025	1,907
030	0,312	194	0,584	215	2,002
019	0,313	045	0,598	225	2,334
136	0,326	018	0,607	095	2,473
075	0,340	100	0,608	064	2,522
155	0,340	125	0,650	221	2,714
109	0,351	027	0,727		

## 5.9 LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET LE STYLE DE LEADERSHIP

Nous avons mis en relation l'indicateur du style de leadership et l'indicateur de la satisfaction au travail à l'aide de l'analyse de régression simple en retenant les 41 leaders à lesquels correspondent des employés qui ont répondu au questionnaire sur la satisfaction. L'indice de leadership correspond à la moyenne des réponses obtenues aux 31 questions posées sur le leadership. Le style de leadership moyen de chacun des 41 répondants a été associé à l'expression de la satisfaction des employés correspondant à chacun des leaders. L'indice de satisfaction correspond donc à la moyenne des scores du facteur 1 obtenue lors de l'analyse factorielle. Lorsque plusieurs employés sont supervisés par un même patron, la moyenne des scores est alors utilisée.

En utilisant les données du tableau 5.9, l'analyse de régression nous a permis de dégager dans une équation générale de la forme suivante I.S. = -0,98 I. L + 3,95, où:

I. S. = Indice de satisfaction

I. L. = Indice du leadership

2,19 = L'ordonnée à l'origine

Nous avons également obtenu un coefficient de corrélation simple ( $r$ ) dont la valeur est de 0,25, un coefficient de détermination ( $r^2$ ) de 0,06, une mesure du test-F de 2,63 et un seuil de signification ( $p$ ) de 0,1133. Le graphique de la figure 5.9 présente la dispersion des variables analysées. Ces résultats nous permettent d'affirmer qu'il n'existe pas de relation linéaire significative entre le style de leadership et la satisfaction au travail des employés.

Tableau 5.9: Indicateur du style de leadership et de la satisfaction au travail.

Numéro du questionnaire	Indice du leadership	Indice de satisfaction
081	3,71	-1,330
017	4,29	-1,093
042	4,20	-1,012
089	4,13	-0,997
080	4,16	-0,791
178	4,32	-0,754
006	4,20	-0,537
135	4,03	-0,497
122	3,97	-0,493
021	4,03	-0,487
011	4,06	-0,467
144	4,13	-0,437
084	4,16	-0,395
134	4,19	-0,333
022	4,00	-0,149
088	4,35	-0,080
160	4,03	-0,075
070	3,77	-0,064
067	3,84	-0,044
137	3,94	-0,037
131	4,23	-0,036
002	4,16	-0,036
168	4,32	0,036
059	4,10	0,043
057	3,71	0,074
075	4,13	0,076
213	3,94	0,195
202	3,87	0,239
108	3,84	0,248
177	3,97	0,351
032	4,03	0,390
125	3,84	0,446
180	4,06	0,567
073	4,19	0,584
217	4,16	0,702
026	3,74	0,718
136	3,94	0,817
103	4,00	0,892
153	4,23	1,396
023	3,81	1,907
190	4,16	-----

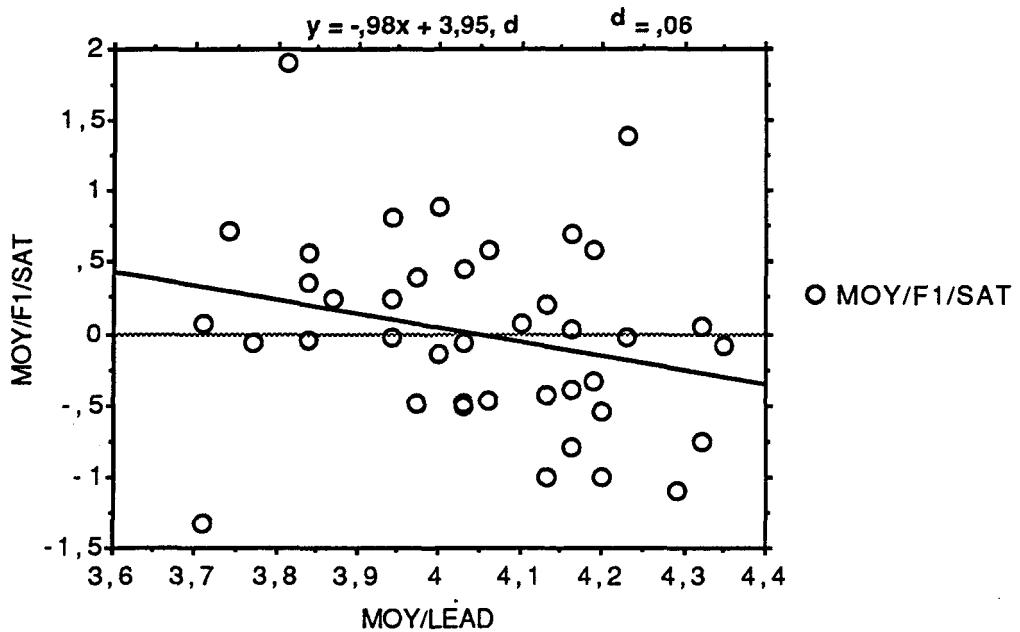


Figure 5.9: Diagramme de dispersion de l'indicateur du style de leadership et de l'indicateur de la satisfaction au travail

Est-ce à dire que l'écart ou les nuances dans les styles de leadership affiché par les dirigeants qui ont répondu au questionnaire est trop faible pour qu'il existe une différence significative dans la satisfaction exprimée par les travailleurs interrogés?

#### 5.10 LA SATISFACTION EN REGARD DES BESOINS

Les scores obtenus en regard des besoins des travailleurs ont été mis en relation avec la satisfaction exprimée. Pour réaliser cette analyse 205 questionnaires ont été retenus.

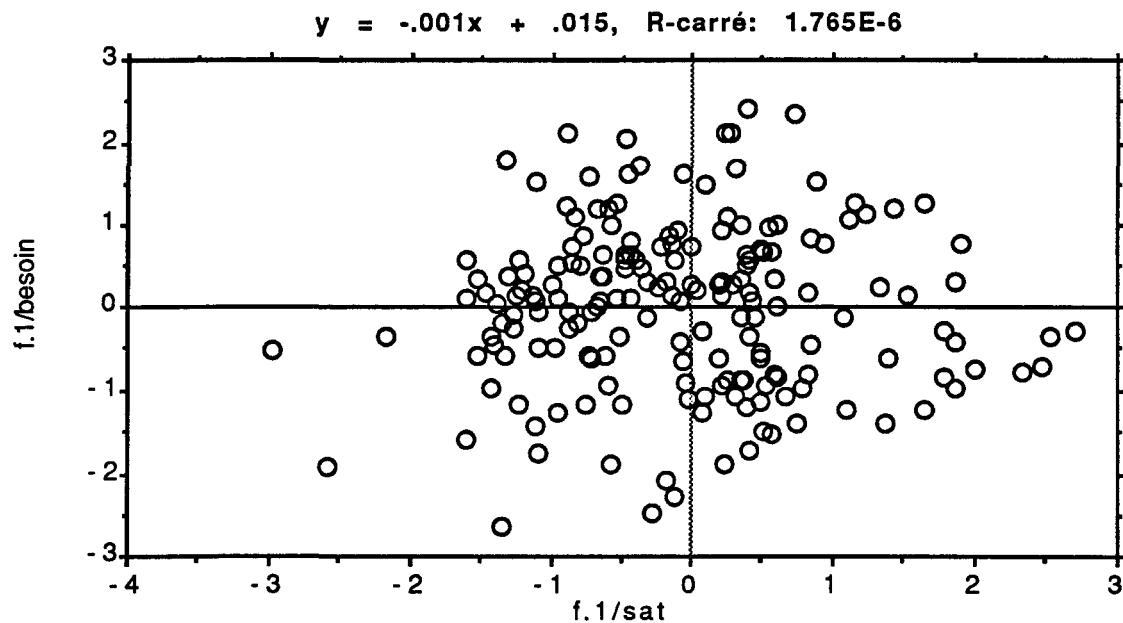
En utilisant les données des tableaux 5.7 et 5.8, l'analyse de régression nous a permis de dégager dans une équation générale de la forme suivante I.S. =  $-0,001I.B + 0,015$ , où:

I. S. = Indice de satisfaction

I. B. = Indice des besoins

0,015 = L'ordonnée à l'origine

On peut donc affirmer qu'il n'existe aucune relation linéaire entre les deux variables. La satisfaction au travail ne peut donc être expliquée par les besoins des individus car le coefficient de corrélation simple ( $r$ ) est de 0,001, le coefficient de détermination ( $r^2$ ) est de 1.765 E-6, la mesure du test-F est de 3,177E-4 pour un seuil de signification de 0,9858 donc inacceptable. La figure 5.10 apporte un représentation graphique de l'analyse.




---

Figure 5.10: Diagramme de dispersion de l'indicateur des besoins et de l'indicateur de la satisfaction.

### 5.11 LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS ET LA SATISFACTION DES DIRIGEANTS

Nous avons finalement tenté de vérifier la relation qui peut exister entre la satisfaction au travail exprimée par les supérieurs et celle dénotée par les employés. Pour ce faire, nous avons dissocié les questionnaires de satisfaction complétés par les employés de ceux complétés par les dirigeants. De cette manière nous avons regroupé 172 employés et 42 dirigeants. Nous avons utilisé pour la comparaison le test en "T". Les résultats du test, démontre que la différence des moyennes observées est significative la probabilité étant de 0,0467, donc inférieur à 0,05. La moyenne de satisfaction des employés est donc significativement différente de celle des dirigeants et inférieure à ceux-ci.

De plus, l'annexe 10 présente la comparaison graphique des réponses données à chacune des questions par l'ensemble des 42 dirigeants et par l'ensemble des 172 employés. Les boîtes verticales centrales couvrent 50 % des données comprises entre les quartiles le plus haut et le plus bas. La ligne centrale représente la médiane du groupe. Les lignes représentent la dispersion des données jusqu'aux extrêmes. Les points qui s'échappent des lignes permettent de voir les cas spéciaux. Nous pouvons remarquer, à l'aide des figures de l'annexe, que dans l'ensemble les questions qui rapportent une différence de réponses aux questions démontrent une cote de satisfaction plus élevée chez les patrons. En effet, les questions 3, 4, 6, 16, 17, 26 et 27 relatives au travail en lui-même, à la participation, au plan de carrière, à la considération, à la confiance, au soutien et à la relation supérieur-subordonné ont été notées de façon supérieure par les patrons. La seule question à laquelle les supérieurs ont accordé une note inférieure à celle des employés est la question 9 relative à l'occasion de communiquer avec des personnes d'organisation semblable à la mienne.

## **5.12 LA SATISFACTION EN REGARD DU STYLE DE COMMUNICATION, DE PARTICIPATION ET DES BESOINS**

Nous avons soumis, les données à l'analyse de variance afin de vérifier s'il existait une certaine forme de relation entre la variable communication priorisée par ces mêmes dirigeants, la participation utilisée par les dirigeants, les besoins identifiés par les travailleurs et la satisfaction au travail exprimée par les employés.

Les étapes suivies pour réaliser l'analyse de variance se présentent comme suit: Premièrement, les données relatives à l'expression des besoins et à la satisfaction au travail ont été regroupées en utilisant le score factoriel obtenu lors des analyses factorielles.

- 1) Nous avons utilisé les données regroupées correspondant aux 41 leaders retenus pour fins de comparaison, car à ceux-ci correspondent des employés qui ont répondu au questionnaire visant à mesurer la satisfaction.
  
- 2) Les questions relatives à la dimension communication dans l'outil servant à mesurer le style de leadership ont été isolées et soumises à l'analyse factorielle afin de vérifier la validité de la mesure. Les questions 8 à 14 ainsi que la question 24 ont été soumises dans un premier temps à cette analyse, l'utilisation successive nous a amené à éliminer certaines questions pour ne conserver que les questions 9, 11, 12, 13, 14, la justesse obtenue à chacune de ces questions étant supérieure à 0,5. La figure 5.12 démontre à cet effet que la justesse de l'échantillon est de 0,675, le chi carré est de 36,768 pour un seuil de signification (p) de 0,0008. L'annexe 11 présente les résultats de l'analyse factorielle. Les données peuvent donc être agrégées et serviront comme indicateur du type de communication utilisé par les dirigeants.

**Mesures de justesse de l'échant. variable**  
**Justesse de l'échant. matrice totale: ,675**

Q9	,667
Q11	,71
Q12	,697
Q13	,648
Q14	,655

Test Bartlett de sphéricité- DL: 14 Chi carré: 36,768 P: ,0008

Figure 5.12: Mesure de justesse de l'échantillon, communication.

3) Les questions relatives à la détermination de l'importance de la participation ont été isolées afin de vérifier la validité de la mesure. L'utilisation du test nous a amené à éliminer la question 4, car la mesure de justesse obtenue pour cette question est inférieure à 0,5. La figure 5.12-2 démontre que la justesse de l'échantillon, révélée par l'analyse factorielle, est de 0,528, le chi carré est de 12,025 pour un seuil de signification (p) de 0,0345 donc significatif. L'annexe 12 présente les résultats complets de l'analyse factorielle.

---

**Mesures de justesse de l'échant. variable**  
Justesse de l'échant. matrice totale: ,528

Q6	,576
Q16	,524
Q17	,519

Test Bartlett de sphéricité- DL: 5 Chi carré: 12,025 P: ,0345

---

Figure 5.12-2 Mesure de justesse de l'échantillon, style de participation.

Ces données seront donc utilisées pour réaliser les analyses statistiques entre l'importance accordée à la communication par les dirigeants et la satisfaction dénotée par les employés.

4) Les scores factoriels utilisés comme indicateur des besoins, présentés au tableau 5.7, ont été regroupés et la moyenne des scores factoriels des employés correspondant à chacun des dirigeants a été utilisée.

- 5) Les moyennes de satisfaction des employés ont été regroupées afin de faire correspondre les employés aux dirigeants concernés.
- 6) Nous avons ensuite procédé à la catégorisation des scores factoriels obtenus aux étapes 2, 3 et 4 comme suit:
  - Les scores factoriels situés entre -1,6366 et 0 indiquent une utilisation forte de la participation;
  - Les scores factoriels situés entre 0 et 1,7422 indiquent une utilisation faible de la participation;
  - Les scores factoriels situés entre -1,6366 et 0 indiquent une communication élevée;
  - Les scores factoriels situés entre 0 et 1,6012 indiquent une communication basse;
  - Les scores factoriels situés entre -1,8068 et 0 indiquent une expression de grands besoins ;
  - Les scores factoriels situés entre 0 et 1,8817 indiquent une expression des besoins moindres .

Le tableau 5.12 regroupe l'ensemble des données catégorisées et utilisées pour réaliser l'analyse de variance.

Tableau 5.12: Catégorisation des données utilisées pour l'analyse de variance

No.	Fact.part.	Fact. comm	Partic.	Comm.	Satisfact.	Fact. besoin	Besoins
002	-0.7672	-1.6366	Forte	Elevée	3.111	-1.1028	Grands
006	-0.3015	-0.4948	Forte	Elevée	3.519	-0.8642	Grands
011	0.9041	-0.7610	Faible	Elevée	3.202	0.5338	Moindres
017	-0.7672	-0.6041	Forte	Elevée	3.726	-0.1256	Grands
021	-0.7672	1.2581	Forte	Basse	3.590	1.8817	Moindres
022	0.9041	1.6012	Faible	Basse	3.250	0.6809	Moindres
023	0.4384	1.1623	Faible	Basse	2.192	-0.1745	Grands
026	-0.7672	0.2737	Forte	Basse	2.917	1.1530	Moindres
032	0.5366	0.5377	Faible	Basse	2.610	0.3736	Moindres
042	-0.7672	•	Forte	•	3.753	0.0521	Moindres
057	0.0709	0.0709	Faible	Basse	3.065	0.0493	Moindres
059	-1.2329	-1.3704	Forte	Elevée	3.063	-1.1593	Grands
067	-0.7672	-0.7672	Forte	Elevée	3.245	-1.5320	Grands
070	1.7422	1.1623	Faible	Basse	3.452	0.3856	Moindres
073	0.0709	1.1471	Faible	Basse	2.815	0.5597	Moindres
075	-0.7672	-1.1999	Forte	Elevée	2.980	-1.8068	Grands
080	-0.7672	0.0075	Forte	•	3.700	0.5283	Moindres
081	1.7422	0.7256	Faible	Basse	3.890	-0.5461	Grands
084	-1.2329	-0.1674	Forte	Elevée	3.352	-0.1193	Grands
088	-0.7672	-1.3704	Forte	Elevée	3.260	1.1652	Moindres
089	0.0709	0.9744	Faible	Basse	3.277	0.4039	Moindres
103	-0.7672	0.8017	Forte	Basse	2.678	-0.5856	Grands
108	0.0660	0.5377	Faible	Basse	2.405	-0.6142	Grands
122	0.0709	0.5377	Faible	Basse	3.500	-0.4167	Grands
125	1.3698	0.5530	Faible	Basse	2.795	1.0706	Moindres
131	0.7672	-1.1977	Forte	Elevée	3.160	-0.1197	Grands
134	-0.0709	-0.8703	Faible	Elevée	3.365	-0.2653	Grands
135	1.7422	-0.1652	Faible	Elevée	3.480	-0.3711	Grands
136	-0.8654	0.9766	Forte	Basse	2.685	0.7750	Moindres
137	0.0600	-0.6653	Faible	Elevée	3.208	0.2158	Moindres
144	0.0709	-0.9337	Faible	Elevée	3.370	0.9887	Moindres
153	1.3698	0.5377	Faible	Basse	2.370	-0.4004	Grands
160	0.4384	0.2081	Faible	Basse	3.253	0.0500	Moindres
168	-0.7672	-1.6366	Forte	Elevée	3.173	-0.6397	Grands
177	-2.1643	-1.1999	Forte	Elevée	2.890	0.3644	Moindres
178	-0.7672	-0.6500	Forte	Elevée	3.518	0.2285	Moindres
180	0.0709	0.0988	Faible	Basse	2.870	0.0211	Moindres
190	-1.2329	0.0988	Forte	Basse	3.540	0.2935	Moindres
202	-1.2329	0.2693	Forte	Basse	3.000	1.0671	Moindres
213	0.0709	0.9766	Faible	Basse	3.055	-0.4532	Grands
217	-0.7672	0.9337	Forte	Elevée	2.815	-0.4585	Grands

L'analyse de variance fait ressortir les résultats apparaissant aux tableaux 5.12-2 et 5.12-3. Les résultats nous révèlent que seule la variable "style de communication influence la satisfaction au travail exprimée par les travailleurs, le seuil de signification des tests se situant à 0,0407, donc inférieur à 0,05.

---

**Tableau d'analyse de variance à 3 facteurs sur Y      1 : Satisfaction**

Source:	dl:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:	Valeur P:
F.1 part. (A)	1	,049	,049	,336	,5666
F.1 comm (B)	1	,665	,665	4,56	,0407
AB	1	,006	,006	,039	,8454
F.1.BESOIN (C)	1	,076	,076	,518	,4771
AC	1	,091	,091	,621	,4366
BC	1	,213	,213	1,459	,2363
ABC	1	,009	,009	,062	,8052
Erreur	31	4,52	,146		

pas de cellules manquantes. 2 cas rejétés avec valeurs manquantes.

---

**Tableau 5.12-2: Analyse de variances, besoins, communication, participation pour la satisfaction.**

Le tableau qui suit démontre que lorsque la communication est élevée, la satisfaction suit la même tendance peu importe l'interrelation des autres variables. En effet, une communication élevée, que les besoins soient grands ou moindre et que la participation soit forte ou faible, apporte une satisfaction supérieure à 3,2 et ces résultats sont significativement différents des résultats obtenus en situation de communication basse. Ces résultats indiquent de façon claire l'importance à accorder à la communication dans ce type d'entreprise.

**Le tableau d'incidence ABC sur Y 1 : Satisfaction**

F.1 comm: F.1.BESOIN:		Elevé		Bas		Totaux:
		GRAND	MOINDRE	GRAND	MOINDRE	
F.1 part	Forte	10 3,214	3 3,223	1 2,678	5 3,146	19 3,17
	Faible	2 3,423	3 3,26	6 2,902	9 3,043	20 3,071
Totaux:		12 3,249	6 3,241	7 2,87	14 3,08	39 3,119

Tableau 5.12-3: Incidence des besoins, de la communication et de la participation sur la satisfaction.

### 5.13 INTERPRÉTATION DES QUESTIONS DE RECHERCHE

À la section 2.2 nous avons précisé que la recherche se voulait en tout premier lieu exploratoire et que nous tenterions de répondre à certaines questions. La première étant:

*Pouvons-nous établir une relation entre le style de leadership exprimé par les dirigeants et le niveau de satisfaction au travail de leurs employés?* L'analyse de régression et l'analyse de variance effectuées entre les deux variables constituant la première question n'ont pas révélé l'existence d'une relation linéaire entre elles. Le style de leadership ne serait donc pas une variable influençant le degré de satisfaction des employés de la population étudiée. Toutefois, compte tenu des résultats obtenus sur le style de leadership, c'est-à-dire que les

dirigeants se répartissant entre le style participatif et le style adaptatif dans des proportions respectives de 35,2 % et de 64,8 % la répartition des réponses n'étant pas étendue, il est possible que la relation ne puisse pas démontrer de relation, les écarts étant trop faibles. Toutefois, au style adaptatif correspond effectivement une satisfaction des employés dans une proportion de 64 %.

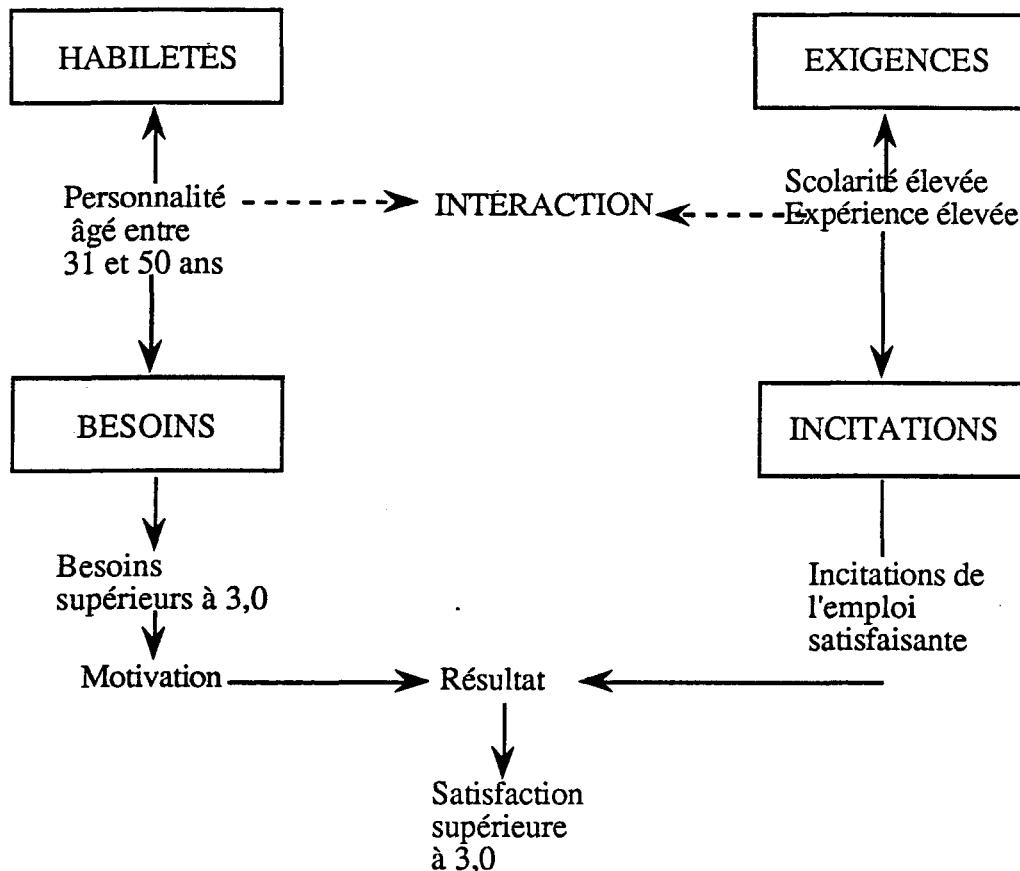
La seconde question se lit comme suit: *Le degré et le type de communication privilégié par les dirigeants a-t-il une influence sur le degré de satisfaction des employés?* L'analyse de variance a révélé qu'il existe un relation significative entre la communication priorisée par le supérieur et le niveau de satisfaction observé. Ceci vient donc confirmer les assertions voulant qu'il existe une étroite relation entre la bonne communication et la satisfaction des travailleurs.

La dernière question soulevée est *Pouvons-nous établir une relation entre les besoins exprimés par les travailleurs et leur niveau déclaré de satisfaction au travail?* Les divers tests et analyses ne rapportent par de relation linéaire significative entre les deux variables. C'est donc dire que le niveau de besoin exprimé par les employés n'a pas d'incidence sur la satisfaction au travail de ces mêmes travailleurs. La théorie de Larouche et Delorme (1972) à cet effet pourrait expliquer en partie l'atteinte de ces résultats à l'effet que l'équilibre dans la graduation de la hiérarchie des besoins et incitations peut être rompu lorsqu'un besoin comblé cesse de l'être à un moment donné.

Repronons la définition de Larouche et Delorme de la page 39 et le graphique correspondant de la page 37 et appliquons-les aux résultats obtenus.

*La satisfaction au travail est donc une résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultante issue de l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées, nommément les besoins humains et les incitations de l'emploi. Par voie de conséquence, le travailleur ressentira de la satisfaction ou de l'insatisfaction dans la mesure où s'établira une harmonisation ou une discordance entre les besoins qu'il éprouve et les incitations que lui fournit son travail.* (p. 595)

Les auteurs parlent de résultante affective, les données récoltées auprès de la population étudiée proviennent de la perception des travailleurs à l'égard d'énoncés que nous lui proposons. Les besoins humains des travailleurs et les incitations fournies par le travail ont été évalués par des questionnaires visant à accorder une note à des énoncés pré-déterminés. Le résultat nous confère donc qu'il y a harmonisation entre les besoins éprouvés par les individus et les incitations fournies par l'emploi.



---

Figure 5.13: Résultats obtenus par l'étude, intégrés au diagramme de Larouche et Delorme

## CONCLUSION

Le but premier de la recherche, soit de poursuivre la démarche scientifique menant à la production d'un document appelé mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise, a été atteint et des plus formateur. En effet, la démarche poursuivie, au-delà de la théorie parcourue, démontre très bien à l'étudiant pour ne pas dire au chercheur les rigueurs du cheminement.

Le second but, soit de réaliser une recherche exploratoire en vue d'établir un diagnostic de la situation en milieu de travail d'une organisation gouvernementale implique les étapes suivantes. Le choix de l'idée de la recherche a donné lieu à une revue de littérature et à la définition des concepts. Les grands principes retenus et énoncés par certains auteurs tendent à démontrer que le style de direction des supérieurs influence directement la satisfaction au travail des employés. La satisfaction au travail est présentée comme étant une variable résultant de l'interaction entre les besoins de l'individu et les incitations propres à l'emploi.

Les instruments de mesure priorisés ont été les questionnaires auto-administrés. Ce choix a été justifié par la taille de l'échantillon et par l'étendue du territoire couvert. Un premier questionnaire définissait le style de leadership des dirigeants en place, le second mesurait les attentes des employés et le troisième établissait le taux de satisfaction au travail.

Les données récoltées, classées par thèmes et soumises à divers tests statistiques indiquent qu'on retrouve au sein de la population étudiée seulement deux types de leader, le type participatif et le type adaptatif.

Les besoins exprimés dénotent un niveau d'attente envers l'emploi élevé. En effet plus de 96 % de la population ont exprimé des besoins supérieurs à la cote 3,0.

Les employés satisfaits de leur travail, c'est-à-dire que la note de satisfaction est de 3,0 représente 64 % de la population. De plus, il appert que les dirigeants expriment une satisfaction à l'égard du travail supérieure à celle des employés.

Les analyses comparatives démontrent qu'il n'existe pas de relation linéaire entre le style de leadership et la satisfaction des employés, que les besoins exprimés par les travailleurs n'influencent pas non plus de façon significative la satisfaction dénotée par les employés. Toutefois l'utilisation d'une grande communication amène un taux de satisfaction plus élevé.

Nous pouvons donc conclure que les employés de l'organisation étudiée sont majoritairement satisfaits des incitations offertes par leur emploi, que les leaders se disent participatifs ou adaptatifs et que leur style de gestion n'influence pas le taux de satisfaction des travailleurs.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abadies, Victor (1972). "La communication interne pré-requis à un bon climat organisationnel", Revue Commerce, février, 81 ième année, no 2, pp. 60-68.
- Anonymes (1993). "La gestion de l'environnement de bureau: Un point sur les pratiques internationales", Revue Avenir, Montréal, janvier-février, pp. 8-9.
- Bazury, Pierre (1972). Le savoir-diriger, collection Cadrico, Entreprise moderne d'Édition, Paris, 187 p.
- Benabou, Charles et Harry Abranavel (1986). Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation, Gaëtan Morin éditeur, Chicoutimi, 597 p.
- Bennis, Warren et Burt Nanus (1985). Diriger, les secrets des meilleurs leaders, Inter Éditions, Paris, 197 p.
- Blake, Robert R. et Jane Srygley Mouton (1969). Les deux dimensions du management, Les Éditions d'Organisation, Paris, 253 p.
- Blanchard, Kenneth, Patricia et Drea Zigarmi (1986). Le leader et la minute de succès, Inter Éditions, traduit de l'américain, Paris, 117 p.
- Blondin, André. La satisfaction et la motivation au travail: questionnaire, École d'administration publique.
- Brunelle, Louis et Bruno Fabi (1986). L'amélioration de la qualité de vie au travail, Administration hospitalière et sociale, vol. 32, no 4, juillet-août, pp. 19-25.
- Cardinal, Line (1983). "L'analyse du pouvoir ou l'art de sonder l'insoudable", Examen général de doctorat présenté à la Faculté des études supérieures en vue du grade de docteur en psychologie, Université de Montréal, 43 p.
- Côté, Abranavel, Jacques et Bélanger (1986). Individu, groupe et organisation, Gaëtan Morin éditeur, Chicoutimi, 440 p.
- Dufresne, Jacques et Jocelyn Jacques (1983). Crise et leadership. Les organisations en mutation, Boréal Express, Montréal, 326 p.
- Dupuy, Emmanuel, Thomas Devers et Isabelle Raynaud (1988). La communication interne, vers l'entreprise transparente, Les Éditions d'Organisation, Paris, 159 p.
- Emory, C. William (1980). Business Research Methods, Revised Edition, Homewoud, Illinois.
- Garant, Sylvie, Georgette Youngang et Sylvain Harvey (1988). "L'information ascendante dans les PME du Haut-Saguenay", proposition de recherche présentée dans le cadre du cours méthodologie de la recherche, Université du Québec à Chicoutimi, 29 p.

- Guiot, Jean M. et Alain Beaufils (1987). Théories de l'organisation, textes colligés, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 260 p.
- Harel Giasson, Francine et Marie-Françoise Marchis-Mouren (1991). "Le leadership au féminin: et si c'était du leadership", Gestion, Revue internationale de gestion, vol. 16, no 3, Montréal, septembre, pp. 81-90.
- Herzberg, Frederic (1959). The motivation to work, John Wiley and sons édition, 2ième édition, New-York, 157 p.
- Herzberg, Frederic (1968). "Une fois de plus: comment motiver vos employés?", Harvard Business Review, janvier-février, pp. 1-11.
- Hersey, P. K. et al. Situational leadership, perception and the impact of power, La Jolla, Ca.: LRC. Traduction de M. Brault et Guy Robert.
- Johannot, Henri (1953). L'individu et le groupe, Delachaux et Niestlé S.A., Paris, 143 p.
- Kaplan, Robert E. (1991). "Le dirigeant expansif", Gestion, Revue internationale de gestion, vol. 16, no 3, Montréal, septembre, pp. 52-58.
- Kets de Vries, Manfred F.R. et Danny Miller (1988). "Narcissisme et leadership: une perspective de relations d'objets", Gestion, revue internationale de gestion, Montréal, novembre, pp. 41-50.
- Kets de Vries, Manfred F.R. et Danny Miller (1985). L'entreprise névrosée, stratégie et management, McGraw-Hill, Paris, 175 p.
- Laflamme, Marcel (1976). Introduction au management suivant l'approche systémique, Gaëtan Morin éditeur, Chicoutimi, 93 p.
- Laflamme, Marcel (1977). Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale, Gaëtan Morin éditeur, Chicoutimi, 224 p.
- Lambert, Jacques (1979), L'information ascendante dans les entreprises, Entreprise moderne édition, Paris, 66 p.
- Lambert, Roger (1965). "Autorité et influence sociale, chap XXXI", Traité de psychologie expérimentale, psychologie sociale, Presses universitaires de France, Paris, pp. 59-100.
- Landry, Roger D (1991). "Leadership et gestion: Un processus permanent de communication", Gestion, Revue internationale de gestion, vol. 16, no 3, Montréal, septembre, pp. 69-73.
- Lapierre, Laurent (1987). "Imaginaire, gestion et leadership", Gestion, Revue internationale de gestion, Montréal, février, pp. 6-14.

- Lapierre, Laurent (1991). "Le leadership: le meilleur et le pire", Gestion, Revue internationale de gestion, vol. 16, no 3, Montréal, septembre, pp. 8-14.
- Larouche Viateur et François Delorme (1972). "Satisfaction au travail: reformulation théorique", Relations industrielles, vol. 27, no 4, octobre, pp. 567-599.
- Larouche, Viateur (1977). "Inventaire de satisfaction au travail: validation", Relations industrielles, vol. 30, no 3, pp. 343-373.
- Laurin, Pierre (1991). "Le leadership au quotidien", Gestion, Revue internationale de gestion, vol. 16, no 3, Montréal, septembre, pp. 74-80.
- Leblanc, André et Luc Poirier (1980). Les cadres de la fonction publique québécoise: style de leadership, besoins et satisfaction, École nationale d'administration publique, 112 p.
- Leblanc, André et Luc Poirier (1982). Les cadres de la fonction publique québécoise: style de leadership, besoins et satisfaction, École nationale d'administration publique, avril, 14 p.
- Legres, Jacques et Daniel Pemartin (1981). Pratique des relations humaines dans l'entreprise, Les Éditions d'Organisation, Paris, 195 p.
- Lemelin, Maurice et Jeannine McNeil (1982). La productivité et la qualité de vie au travail, Les Éditions Agence d'Arc Inc., Montréal, 203 p.
- Likert, Rensis (1974). Le gouvernement participatif de l'entreprise, Gauthier-Villars éditeurs, Paris, 263 p.
- Maisonneuve, Jean (1969). La dynamique des groupes, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je?, Paris, 126 p.
- Maltais, Martine (1987). "Relations entre le style de leadership des directions d'école, la satisfaction au travail et l'implication des enseignants au primaire", rapport de recherche présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi pour l'obtention du grade de maître en éducation (M.Ed.), 103 p.
- McGregor, Douglas (1971). La dimension humaine de l'entreprise, traduit par J. Ardoino et M. Lobrot, Gauthier-Villars éditeurs, Paris, 205 p.
- McGregor, Douglas (1975). Leadership et motivation, Entreprise moderne d'Édition, traduit par Suzanne Perrin, Paris, 198 p.
- Michaud, Yves et René Piotte (1973). La direction du personnel, Principes fondamentaux de la psychologie industrielle, Les Editions Agence d'Arc, Montréal, 227 p.
- Moisset, Jean et al (1986). "La satisfaction au travail des directeurs et directrices du Québec", Revue des sciences de l'éducation, pp. 53-69.

- Moudoukou, Ouorou Saouénga Alphonse (1991). "L'incidence du style de leadership sur le degré de motivation et de satisfaction des travailleurs dans les entreprises béninoises", Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des pmo, juillet, 116 p.
- Mucchielli, Roger (1976). Communication et réseaux de communications, à l'usage des psychologues des animateurs et des responsables, applications pratiques, Entreprise moderne d'édition, Paris, 94 p.
- Nantel, Paul. La notion de contrat psychologique, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Montréal, 15 p.
- Peters, Thomas et Robert Waterman (1983). Le prix de l'excellence, Inter Editions, Traduit par Michèle Garene et Chantal Pommier, Paris, 359 p.
- Portugal, Alan H (1976). "Pour la mesure de la satisfaction au travail", Programme d'élaboration des indicateurs sociaux de l'OCDE, Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, 51 p.
- Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt (1988). Manuel de recherche en sciences sociales, Bordas, Paris, 269 p.
- Saint-Yves, Aurèle (1969). "Guide de clarification des concepts de groupe", Essai provisoire de synthèse pour cours, séminaires, recherches et stages, Editions du Renouveau pédagogique, Montréal, 116 p.
- Sgro, Joseph. A et al (1980). "Perceived leader behavior as a function of the leader's interpersonal trust orientation", Academy of management review, mars, vol. 23, no 1, pp. 161-165.
- Tapia, Claude et Pascal Roussay (1991), Les attitudes, Les Éditions d'Organisation, Paris, 156 p.
- Tellier, Yvan et Roger Tessier (1968). Leadership autorité et animation de groupe, Les éditions de l'Institut de formation par le groupe, Ottawa, 77 p.
- Tellier, Yvan (1985), Communiquer dans l'entreprise pour être plus productif, Institut national de productivité, 41 p.
- Toulouse, Jean-Marie (1991). "Les entrepreneurs, des leaders?", Gestion, Revue internationale de gestion, vol. 16, no 3, Montréal, septembre, pp. 27-31.
- Werther et al (1985). La gestion des ressources humaines, McGraw-Hill Editeurs, Canada, 716 p.
- Zaleznick, Abraham (1991). "L'absence de leadership et la mystique manageriale", Gestion, Revue internationale de gestion, vol. 16, no 3, Montréal, septembre, pp. 15-26.

## **ANNEXE 1**

**Spécimen de questionnaires utilisés pour la récolte de données**

## **Instructions générales**

Les informations que vous me transmettez par le biais de ce questionnaire me sont indispensables pour réaliser mon mémoire de maîtrise.

Soyez assuré(e) de la confidentialité des résultats. Ces derniers seront traités globalement. Aucune spécificité ne pourra y être décelée.

Complétez le premier questionnaire de la façon suivante:

.Lisez attentivement la question et encercllez la lettre qui correspond à l'affirmation qui vous convient le plus.

.Répondez spontanément en considérant chacune des questions indépendamment les unes des autres.

.Compléter les autres questionnaires selon les instructions indiquées au début de ceux-ci.

.Retournez le tout dans l'enveloppe ci-jointe.

Merci de votre précieuse collaboration.

## **Questionnaire sur le leadership**

1. Dans quelle mesure faites-vous confiance à vos employés?

- A Pratiquement pas.
- B Un peu.
- C Grande confiance, mais non totale.
- D Confiance totale sur tous les plans.
- E Tout dépend des employés.

2. Dans quelle mesure les subordonnés vous font-ils confiance?

- A Pratiquement pas.
- B Très peu.
- C Grande confiance mais non totale.
- D Confiance totale.
- E Tout dépend des individus.

3. Dans quelle mesure adoptez-vous une attitude de soutien envers vos subordonnés?

- A Pratiquement aucune attitude de soutien.
- B Attitude de soutien adoptée dans certains cas.
- C Attitude de soutien généralement adoptée.
- D Attitude de soutien pleinement adoptée.
- E Attitude de soutien adoptée selon le cas.

4. Dans quelle mesure vous efforcez-vous d'obtenir et d'utiliser les idées et les opinions de vos subordonnés pour résoudre les problèmes concernant leur travail?

- A J'essaie de les utiliser selon les circonstances et les employés.
- B Je m'efforce toujours d'obtenir et d'utiliser les idées et les opinions.
- C Je m'efforce généralement d'obtenir et d'utiliser les idées et les opinions.
- D J'admet parfois les idées et les opinions des subordonnés sur la résolution de problème.
- E J'admet rarement les idées et les opinions des subordonnés sur la résolution de problème.

5. Qu'utilisez-vous de façon prédominante: a) la crainte, b) les menaces, c) les sanctions, d) les récompenses, e) la valorisation de l'individu?

- A a,b,c, occasionnellement d.
- B d, un peu c.
- C d, un peu c et e.
- D d et e.
- E e seulement.

6. Dans quelle mesure les employés sont-ils partenaires dans réalisation des objectifs du service?

- A Le personnel est responsable à tous les échelons.
- B Une partie importante du personnel, particulièrement au palier supérieur, en est responsable.
- C Le personnel d'encadrement est responsable.
- D Les échelons supérieurs seuls le sont.
- E Tout dépend du type d'objectif.

7. Jusqu'à quel point préconisez-vous le travail en équipe?

- A Très peu.
- B Relativement peu.
- C Modérément.
- D Beaucoup.
- E Cela varie selon les circonstances.

8. Quelle type de communication préconisez-vous dans votre service?

- A Descendante. (du sommet vers la base).
- B Surtout descendante.
- C Ascendante ( de la base vers le haut).
- D Descendante et ascendante.
- E Descendante, ascendante et horizontale.

9. Dans quelle mesure partagez-vous les informations avec vos subordonnés?

- A Je donne un minimum d'information.
- B Je leur donne les informations que je juge utiles.
- C Je donne les informations nécessaires et je répond à la plupart de leurs questions.
- D J'essai de leur donner toutes les informations dont ils ont besoin et celles qu'ils désirent recevoir.
- E Je ne donne pas les mêmes informations à tous.

10. L'information remontant par les voies hiérarchiques est-elle exacte?

- A Très peu.
- B Peu.
- C Partiellement.
- D Pratiquement toujours.
- E Toujours.

11. Comment la communication vers le bas est-elle acceptée?

- A      Avec suspicion.
- B      Plutôt avec une certaine suspicion.
- C      Avec prudence.
- D      Assez bien.
- E      Avec un esprit réceptif.

12. Dans quelle mesure êtes-vous conscient des problèmes rencontrés par vos employés?

- A      Cela ne me concerne pas.
- B      Pas très bien.
- C      Assez bien.
- D      Bien.
- E      Très bien.

13. Dans quelle mesure comprenez-vous les problèmes que rencontrent vos subordonnés?

- A      Je les comprends très bien.
- B      Je les comprends assez bien.
- C      Je les comprend un peu.
- D      Je n'arrive pas à les comprendre.
- E      Je n'ai pas à les comprendre.

14. Comment qualifiez-vous la communication avec les cadres de votre organisation?

- A      Généralement faible.
- B      Assez faible.
- C      Acceptable.
- D      Bonne.
- E      Excellente.

15. Comment qualifiez-vous vos relations avec vos subordonnés?

- A      Nous sommes généralement très proches.
- B      Nous sommes assez proches.
- C      Nous sommes modérément proches en autant que chacun garde son rôle respectif.
- D      Nous sommes assez éloignés.
- E      Nous nous tenons loin les uns des autres.

16. Quelle influence accordez-vous aux subordonnés en ce qui concerne la détermination des objectifs, les méthodes de travail et le déroulement des activités du service?

- A      Aucune.
- B      Pratiquement aucune.
- C      Très modérée.
- D      Modérée.
- E      Grande.

17. Dans quelle mesure les subordonnés participent-ils aux décisions concernant leur travail?

- A        Ils n'y participent pas du tout.
- B        Ils ne participent jamais aux décisions, mais ils sont occasionnellement consultés.
- C        Ils sont généralement consultés, mais ils ne participent pas à la prise de décision.
- D        Ils participent quelquefois à la prise de décision.
- E        Ils participent à toutes les décisions concernant leur travail.

18. Comme gestionnaire, comment considérez-vous l'employé?

- A        Comme agent principal de l'exécution de la tâche.
- B        Comme une personne qui collabore avec le gestionnaire pour mener à bien les objectifs.
- C        Comme un exécutant des ordres.
- D        Comme une personne qui agit en fonction d'un salaire, punitions et récompenses.
- E        Comme une personne unique et riche en possibilités.

19. Comment considérez-vous le gestionnaire?

- A        Comme quelqu'un qui est un soutien à l'employé, comme ressource et aide à l'exécution de la tâche.
- B        Comme quelqu'un de centré sur la tâche à exécuter.
- C        Comme un détenteur de connaissances qu'il transmet à l'employé.
- D        Comme quelqu'un qui amène l'employé à penser comme lui.
- E        Comme quelqu'un qui est en même temps soutien aux employés et dirigeant.

20. Quelle attitude adoptez-vous par rapport à la production?

- A        La production est l'élément primordial sur lequel tout le monde doit se centrer.
- B        Il faut essayer d'allier la production et le bien être des employés.
- C        Le bien être des employés doit passer avant tout.
- D        Les employés sont engagés uniquement à cette fin.
- E        La production est la raison première de l'instauration d'une organisation.

21. De quelle façon évaluez-vous l'employé?

- A Je complète la feuille d'évaluation et je la fais signer par la suite à l'employé.
- B La feuille d'évaluation est complétée en collaboration avec celui-ci.
- C Je n'ai pas le temps de compléter l'évaluation.
- D Cela ne sert à rien.
- E Je demande l'avis de l'employé sur certains points.

22. Comment considérez-vous le plan de carrière de vos employés?

- A Seul les cadres peuvent en avoir un.
- B Cela ne concerne que l'employé.
- C Comme un élément de motivation.
- D A considérer avec l'employé.
- E Comme un élément de préoccupation constante.

23. Comment considérez-vous le perfectionnement du personnel?

- A Lors de l'engagement de l'employé on s'assure qu'il possède déjà la formation nécessaire.
- B Le perfectionnement s'avère utile pour les professionnels et les cadres surtout.
- C Trop de perfectionnement ampute les budgets inutilement.
- D C'est un placement pour l'avenir.
- E Le perfectionnement s'avère utile dans certains cas.

24. Comment les nouveaux employés sont-ils accueillis?

- A La première journée est consacrée à son intégration.
- B Son supérieur immédiat le reçoit et lui dit ce qu'il a à faire au cours de la journée.
- C On lui assigne sa place et il débute sans plus tarder son travail.
- D On l'intègre immédiatement à son équipe, il apprendra au fur et à mesure comment fonctionne le service.
- E On le présente à tous et on lui remet un dossier d'accueil à consulter.

25. De quelle façon abordez-vous les conflits?

- A Je suis les procédures qui sont établies à ce sujet.
- B Je tente d'analyser les causes qui sont liées à la situation plutôt que celles liées aux caractères des gens.
- C Je préconise le face à face immédiat des parties.
- D Je considère les entretiens et les négociations comme étant des règles à suivre.
- E Je m'efforce de chercher les causes réelles pour bien poser le problème afin de définir une solution définitive.

26. Quelle importance accordez-vous à la hiérarchie?

- A Les relations hiérarchiques sont correctes, sans plus.
- B Les relations hiérarchiques n'existent officiellement que sur papier, les supérieurs et les subordonnés forment une équipe.
- C Les relations hiérarchiques sont essentielles et doivent être claires.
- D Les relations hiérarchiques doivent être courtoises et basées sur la confiance.
- E Les relations hiérarchiques constituent des éléments charnières qui permettent de meilleures communications entre les membres de l'organisation.

27. Comment concevez-vous le pouvoir?

- A Le pouvoir doit être dépersonnalisé, les procédures et règlements prévoient comment l'exercer.
- B Le pouvoir c'est l'art de donner des ordres qui correspondent aux capacités et aux statuts des personnes.
- C Le pouvoir sert surtout à faire passer ses idées.
- D L'exercice du pouvoir s'exerce sur une base de réciprocité; le chef donne des ordres, mais en contrepartie donne des facilités pour l'appliquer.
- E Le pouvoir est quelque chose d'utile, il sert à accroître l'efficacité.

28. Comment croyez-vous que le jeu d'influence devrait fonctionner?

- A L'influence doit se jouer autant de supérieur à subordonné que l'inverse.
- B L'influence du patron vers le subordonné doit être plus forte.
- C Le patron influence ses subordonnés et ceux-ci peuvent aussi le faire.
- D Chacun peut faire passer son idée à tous les niveaux.
- E Les influences s'ajustent d'elles-mêmes selon les personnes en présence.

29. Quelle importance accordez-vous à la vie personnelle des employés?

- A Elle ne me concerne pas.
- B Elle ne doit pas empiéter sur son travail.
- C Le travail passe avant tout, j'encourage à faire des heures supplémentaires.
- D Il y a toujours moyen de s'ajuster pour ne pas nuire au travail tout en considérant sa vie privée.
- E L'employé doit juger avec son supérieur de ses capacités et possibilités au travail.

30. De quelle façon considérez-vous l'enrichissement des tâches (accroissement des responsabilités et de l'autonomie d'un emploi).

- A Cet élément s'utilise pour les emplois de hauts niveaux seulement.
- B L'employé a choisi ce travail à quoi bon le modifier.
- C Doit être utiliser avec parcimonie.
- D Doit être utiliser selon le type de personne qui occupe les fonctions en question.
- E Devrait être utiliser régulièrement et pour tous.

31. Dans la mesure du possible, comment considérez-vous l'atmosphère physique du travail?

- A L'environnement physique se doit d'être acceptable.
- B Cela n'a aucune importance.
- C Cela revêt une grande importance.
- D Moins on leur en donne, mieux c'est.
- E Ce point doit être considérer avec les employés.

COMMENTAIRES:

**Instructions et  
questionnaire sur la mesure des besoins**

## INSTRUCTIONS

- En vous basant sur l'échelle ci-dessous, exprimer le degré d'importance que vous accordez à chaque énoncé, en encerclant le chiffre correspondant.

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1- Pas important         | La présence de cet élément m'indiffère.  |
| 2- Peu important         | La présence de cet élément n'est pas expressément nécessaire au niveau de l'emploi.          |
| 3- Important             | La présence de cet élément constitue un aspect qui devrait apparaître au niveau de l'emploi. |
| 4- Très important        | La présence de cet élément constitue un aspect majeur de l'emploi.                           |
| 5- Extrêmement important | La présence de cet élément constitue un aspect primordial de l'emploi.                       |

## DANS UN EMPLOI VOICI CE QUE JE RECHERCHE:

	Pas important	Peu important	Important	Très important	Ext. important
1. Des tâches de nature intellectuelle.	1	2	3	4	5
2. Une forte rémunération.	1	2	3	4	5
3. La possibilité d'être créateur.	1	2	3	4	5
4. Des collègues plaisants.	1	2	3	4	5
5. La possibilité de prendre des décisions.	1	2	3	4	5
6. Accomplir une bonne quantité de travail.	1	2	3	4	5
7. Un travail sans trop de défis.	1	2	3	4	5
8. Un travail où le supérieur me respecte.	1	2	3	4	5
9. La possibilité d'oeuvrer dans différents domaines.	1	2	3	4	5
10. Un travail permettant beaucoup d'autonomie.	1	2	3	4	5
11. Un travail nécessitant une isolation.	1	2	3	4	5
12. Un travail où l'on peut espérer des promotions.	1	2	3	4	5
13. Un travail me permettant beaucoup de loisirs.	1	2	3	4	5
14. Un travail accordant de nombreux bénéfices marginaux.	1	2	3	4	5
15. Une sécurité d'emploi.	1	2	3	4	5
16. Un encadrement rigide.	1	2	3	4	5
17. La possibilité d'utiliser pleinement mes capacités.	1	2	3	4	5
18. La possibilités d'accroître mes connaissances.	1	2	3	4	5
19. Un supérieur d'approche facile.	1	2	3	4	5
20. La possibilité de prendre des décisions concernant les aspects de mon travail.	1	2	3	4	5

## DANS UN EMPLOI VOICI CE QUE JE RECHERCHE:

	Pas important	Peu important	Important	Très important	Ext. important
21. Un environnement physique de travail aéré.	1	2	3	4	5
22. Des règles administratives précises.	1	2	3	4	5
23. De bonnes responsabilités.	1	2	3	4	5
24. Un soutien de mon supérieur.	1	2	3	4	5
25. La possibilité de travailler en équipe.	1	2	3	4	5
26. Beaucoup d'informations les premiers jours de travail.	1	2	3	4	5
27. Etre mis au courant des politiques et réglements de l'organisation au tout début.	1	2	3	4	5
28. Une réception régulière de l'information sur tout les aspects de l'organisation.	1	2	3	4	5
29. La capacité d'exprimer mon opinion en tout temps.	1	2	3	4	5
30. La considération que l'on apporte à mes conseils et aux renseignements fournis.	1	2	3	4	5
31. Une gestion rapide des conflits.	1	2	3	4	5
32. Des relations hiérarchiques claires et précises.	1	2	3	4	5
33. Une fermeté de la part de mes supérieurs dans leur façon de diriger.	1	2	3	4	5
34. De la considération pour mes revendications.	1	2	3	4	5
35. L'évaluation et la communication de mes forces et faiblesses.	1	2	3	4	5

COMMENTAIRES:

**Instructions et  
questionnaire sur la satisfaction**

## INSTRUCTIONS

- En utilisant l'échelle de satisfaction ci-dessous, encernez le chiffre qui correspond à votre degré de satisfaction.

- Chaque énoncé doit être considéré indépendamment des autres.

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1- Pas du tout satisfait(e) | Cet aspect de mon emploi n'est pas du tout ce que j'aimerais qu'il soit.      |
| 2- Peu satisfait(e)         | Cet aspect de mon emploi n'est pas tout à fait ce que j'aimerais qu'il soit.  |
| 3- Satisfait(e)             | Cet aspect de mon emploi est ce que j'espérais qu'il soit.                    |
| 4- Très satisfait(e)        | Cet aspect de mon emploi est mieux que j'espérais.                            |
| 5- Extrêmement satisfait(e) | Cet aspect de mon emploi est beaucoup mieux que ce que j'espérais qu'il soit. |

## DANS MON EMPLOI ACTUEL VOICI CE QUE JE PENSE DE:

	Pas satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Ext. satisfait
1. La possibilité d'être occupé tout le temps.	1	2	3	4	5
2. La façon dont l'organisation maintient un personnel suffisant pour bien opérer.	1	2	3	4	5
3. La façon dont mon travail me captive.	1	2	3	4	5
4. La possibilité de pouvoir donner mon avis sur les aspects de mon travail.	1	2	3	4	5
5. Mes chances d'avancement dans cet emploi.	1	2	3	4	5
6. La façon dont ma carrière a été jusqu'à maintenant.	1	2	3	4	5
7. Choix de carrière que j'ai fait.	1	2	3	4	5
8. La façon dont l'information est véhiculée des supérieurs vers la base.	1	2	3	4	5
9. L'occasion de communiquer avec des employés d'organisation(s) semblable(s) à la mienne.	1	2	3	4	5
10. La chance de donner mon point de vue à propos de décisions concernant mon travail.	1	2	3	4	5
11. Conditions matérielles de mon travail.	1	2	3	4	5
12. Degré de coopération entre mes supérieurs et leurs employés.	1	2	3	4	5
13. La chance de développer de nouvelles manières de faire mon travail.	1	2	3	4	5
14. La manière dont je suis supervisé(e).	1	2	3	4	5
15. La façon dont mon rendement est évalué.	1	2	3	4	5
16. La manière dont on me considère.	1	2	3	4	5
17. La possibilité de prendre des décisions dans l'exercice de mes fonctions.	1	2	3	4	5
18. De l'autonomie qui m'est laissée.	1	2	3	4	5

## DANS MON EMPLOI ACTUEL VOICI CE QUE JE PENSE DE:

	Pas satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Ext. satisfait
19. La manière dont les politiques de l'organisation sont mises en pratique.	1	2	3	4	5
20. Mon sentiment de travail bien fait.	1	2	3	4	5
21. La reconnaissance que je reçois pour le travail que je fait.	1	2	3	4	5
22. Mon salaire considérant le travail que j'effectue.	1	2	3	4	5
23. La liberté que j'ai d'utiliser mon propre jugement.	1	2	3	4	5
24. La sécurité de mon emploi.	1	2	3	4	5
25. Des possibilités de travailler en équipe.	1	2	3	4	5
26. La manière dont mon supérieur m'accorde un soutien.	1	2	3	4	5
27. La facilité des échanges avec mon supérieur.	1	2	3	4	5
28. La façon dont se règle les conflits.	1	2	3	4	5
29. La chance de faire quelque chose qui fait valoir mes talents.	1	2	3	4	5
30. De la clarté des lignes hiérarchiques existantes.	1	2	3	4	5
31. La variété de mes tâches.	1	2	3	4	5
32. L'importance que mon supérieur accorde à la production.	1	2	3	4	5
33. La façon dont ma vie personnelle et le travail se marient.	1	2	3	4	5
34. La manière dont le pouvoir s'exerce.	1	2	3	4	5
35. De ma possibilité à faire passer des idées.	1	2	3	4	5
36. De ma situation de travail en général.	1	2	3	4	5

**DANS MON TRAVAIL VOICI CE QUE JE PENSE DE:**

Pour les trois prochaines questions qualifiez votre satisfaction par rapport aux directions avec lesquelles vous êtes en relation.

**37. La manière dont les directions suivantes mènent leurs dossiers.**

Direction de la gestion des espèces et des habitats.	1	2	3	4	5
Direction de la réglementation de la tarification et permis.	1	2	3	4	5
Direction des territoires fauniques.	1	2	3	4	5
Direction de l'éducation.	1	2	3	4	5
Direction générale des opérations régionales.	1	2	3	4	5
Direction régionale.	1	2	3	4	5

**38. La manière dont les directions suivantes nous consultent.**

Direction de la gestion des espèces et des habitats.	1	2	3	4	5
Direction de la réglementation de la tarification et permis.	1	2	3	4	5
Direction des territoires fauniques.	1	2	3	4	5
Direction de l'éducation.	1	2	3	4	5
Direction générale des opérations régionales.	1	2	3	4	5
Direction régionale.	1	2	3	4	5

**39- La manière dont les directions suivantes considèrent nos avis et recommandations.**

Direction de la gestion des espèces et des habitats.	1	2	3	4	5
Direction de la réglementation de la tarification et permis.	1	2	3	4	5
Direction des territoires fauniques.	1	2	3	4	5
Direction de l'éducation.	1	2	3	4	5
Direction générale des opérations régionales.	1	2	3	4	5
Direction régionale.	1	2	3	4	5

**COMMENTAIRES:**

**Questionnaire relatif à la sociologie**

DONNEES SOCIOLOGIQUES.

Encerclez le code correspondant à votre situation.

## 1. Région administrative actuelle.

- 01 Bas Saint-Laurent/Gaspésie
- 02 Saguenay/Lac Saint-Jean
- 03 Québec
- 04 Trois-Rivières
- 05 Cantons de l'Est
- 06 Montréal
- 07 Outaouais
- 08 Nord-Ouest
- 09 Côte-Nord
- 10 Nouveau-Québec

## 2. Groupe d'âges.

- 01 25 ans et moins
- 02 26-30 ans
- 03 31-35 ans
- 04 36-40 ans
- 05 41-45 ans
- 06 46-50 ans
- 07 51-55 ans
- 08 56-60 ans
- 09 61-65 ans
- 10 66 et plus

## 3. Niveau de scolarité.

- 01 Etudes secondaires
- 02 Diplôme d'études collégiales
- 03 Certificat universitaire (1 année)
- 04 Baccalauréat
- 05 Maîtrise
- 06 Doctorat
- 07 Autres \_\_\_\_\_

## 4. Nombre totale d'années d'expérience sur le marché du travail.

- 01 1 an et moins
- 02 2-4 ans
- 03 5-7 ans
- 04 8-10 ans
- 05 11-13 ans
- 06 14-16 ans
- 07 17 et plus

## 5. Nombre d'années d'expérience au gouvernement provincial.

- 01 1 an et moins
- 02 2-4 ans
- 03 5-7 ans
- 04 8-10 ans
- 05 11-13 ans
- 06 14-16 ans
- 07 17 et plus

## 6. Corps d'emploi actuel.

- 01 Agent (e) de secrétariat
- 02 Agent (e) de bureau
- 03 Technicien (ne)
- 04 Professionnel (le)
- 05 Cadre
- 06 Autre \_\_\_\_\_

## 7. Service ou direction.

---

## 8. Sexe.

- 01 Féminin
- 02 Masculin

**ANNEXE 2**  
**Données sociologiques**

NO	EGG										
1	1	3	2	7	7	6	0	1	2	1	2
2	2	1	3	4	7	7	6	0	2	1	2
3	3	1	2	3	3	2	4	3	2	1	2
4	4	1	4	4	5	4	4	3	2	1	2
5	5	1	2	4	6	5	4	5	2	1	2
6	6	1	2	3	6	6	4	5	3	2	1
7	7	1	2	5	7	6	4	6	4	3	2
8	8	1	3	2	5	5	3	6	3	2	1
9	9	1	2	4	7	6	4	9	4	3	2
10	10	1	5	6	7	7	4	0	4	3	2
11	11	1	5	3	7	7	5	0	3	2	1
12	12	1	5	1	7	7	5	0	5	4	3
13	13	1	2	2	4	3	2	0	5	4	3
14	14	1	4	2	7	6	5	0	5	4	3
15	15	1	3	3	6	5	6	0	5	4	3
16	16	1	2	5	6	5	4	9	5	4	3
17	17	1	6	3	7	7	5	0	6	5	4
18	18	1	4	4	6	6	4	0	6	5	4
19	19	1	4	2	6	6	1	0	6	5	4
20	20	1	5	4	6	6	1	0	6	5	4
21	21	2	2	4	6	5	5	0	4	3	2
22	22	2	4	5	6	4	5	0	6	5	4
23	23	2	5	5	7	6	5	0	5	4	3
24	24	2	2	1	2	5	1	0	6	5	4
25	25	2	5	5	5	4	4	0	5	4	3
26	26	2	4	1	6	6	5	0	6	5	4
27	27	2	3	4	5	5	4	0	6	5	4
28	28	2	4	4	6	6	4	0	6	5	4
29	29	2	5	2	6	6	2	0	6	5	4
30	30	2	4	4	6	5	4	0	6	5	4
31	31	2	5	2	7	7	2	0	6	5	4
32	32	2	5	2	7	5	5	0	5	4	3
33	33	2	2	1	2	2	1	0	6	5	4
34	34	2	6	2	7	7	4	0	6	5	4
35	35	3	4	4	6	5	4	0	6	5	4
36	36	3	5	2	6	7	3	0	6	5	4
37	37	3	6	4	4	4	3	0	6	5	4
38	38	3	5	3	7	7	5	0	6	5	4
39	39	3	6	4	5	6	4	0	6	5	4
40	40	4	6	3	7	7	4	0	6	5	4
41	41	4	5	3	7	7	4	0	6	5	4
42	42	3	5	5	7	7	5	0	5	4	3

	PC	PER	age	sec	exp	gout	corps	CIV	SER	NAME
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
43	43	3	4	1	7	6	5	0	5	Z
44	44	3	4	2	6	5	5	0	5	Z
45	45	3	3	2	5	6	3	0	2	Z
46	46	3	3	2	7	5	3	0	3	Z
47	47	3	5	4	7	5	4	3	2	Z
48	48	3	5	4	6	6	5	0	3	Z
49	49	3	3	1	7	7	2	0	9	Z
50	50	3	6	5	7	7	4	9	9	Z
51	51	3	5	4	7	7	4	0	6	Z
52	52	3	3	3	5	5	5	0	0	Z
53	53	3	5	3	7	7	1	3	5	Z
54	54	3	4	1	6	6	1	0	0	Z
55	55	3	7	1	7	7	1	0	0	Z
56	56	3	0	0	0	0	0	0	9	Z
57	57	3	5	1	2	6	2	3	6	Z
58	58	3	1	3	1	2	2	3	6	Z
59	59	3	1	2	7	6	3	3	2	Z
60	60	3	2	4	7	7	5	0	5	Z
61	61	4	4	1	7	7	1	0	6	Z
62	62	4	6	4	7	6	5	0	5	Z
63	63	4	5	5	7	4	4	0	3	Z
64	64	4	6	2	7	7	5	0	5	Z
65	65	4	6	2	7	7	5	0	5	Z
66	66	4	7	1	7	7	5	0	5	Z
67	67	4	7	1	7	7	5	0	5	Z
68	68	4	5	4	7	7	4	0	3	Z
69	69	4	5	4	6	6	4	0	3	Z
70	70	4	4	4	6	5	4	0	5	Z
71	71	4	5	5	6	6	1	0	6	Z
72	72	4	5	4	7	7	5	0	2	Z
73	73	4	5	4	7	7	4	0	2	Z
74	74	4	2	2	4	2	1	0	2	Z
75	75	4	4	5	6	5	5	3	5	Z
76	76	4	2	1	4	4	1	0	0	Z
77	77	4	4	3	7	7	3	0	4	Z
78	78	4	5	5	7	7	5	0	4	Z
79	79	4	5	1	7	7	3	0	4	Z
80	80	4	5	3	6	6	5	0	5	Z
81	81	5	5	4	7	7	4	0	5	Z
82	82	5	5	4	7	7	5	0	2	Z
83	83	5	3	1	7	7	1	0	3	Z
84	84	5	3	4	5	5	1	0	2	Z

	PC	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	SUM	CORREL	MEAN	STD	VARI
151	70	5	3	4	6	5	4	3	2	2	2	2	36	-0.00	2.50	2.50	2.50
152	72	5	6	1	2	7	6	0	5	2	2	2	35	-0.00	2.50	2.50	2.50
153	73	5	7	4	7	7	5	0	5	2	2	2	36	-0.00	2.50	2.50	2.50
154	74	5	5	5	5	5	5	3	4	2	2	2	35	-0.00	2.50	2.50	2.50
155	75	5	3	3	4	7	6	6	6	4	2	2	35	-0.00	2.50	2.50	2.50
156	76	5	3	3	4	7	6	6	6	4	2	2	35	-0.00	2.50	2.50	2.50
157	77	5	4	5	6	5	5	5	0	5	2	2	35	-0.00	2.50	2.50	2.50
158	78	5	5	5	5	5	5	4	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
159	79	5	4	2	6	6	1	0	0	0	0	0	3	-0.00	2.50	2.50	2.50
160	80	6	4	4	6	6	4	0	0	0	0	0	2	-0.00	2.50	2.50	2.50
161	83	5	8	4	7	7	5	0	6	2	2	2	35	-0.00	2.50	2.50	2.50
162	89	6	4	5	6	6	5	0	2	2	2	2	35	-0.00	2.50	2.50	2.50
163	90	6	2	4	5	3	4	0	2	2	2	2	35	-0.00	2.50	2.50	2.50
164	91	6	4	5	6	5	4	0	2	2	2	2	35	-0.00	2.50	2.50	2.50
165	92	5	5	2	7	7	5	9	2	2	2	2	35	-0.00	2.50	2.50	2.50
166	93	5	5	3	7	7	5	9	3	3	3	3	35	-0.00	2.50	2.50	2.50
167	94	5	3	1	7	7	5	9	3	3	3	3	35	-0.00	2.50	2.50	2.50
168	95	5	6	5	7	7	4	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
169	96	6	5	1	7	7	1	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
170	97	6	3	1	5	5	1	0	4	1	1	1	15	-0.00	2.50	2.50	2.50
171	98	6	5	5	7	5	5	0	4	1	1	1	15	-0.00	2.50	2.50	2.50
172	99	6	4	7	7	6	6	0	6	6	6	6	30	-0.00	2.50	2.50	2.50
173	100	5	5	1	7	5	1	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
174	101	6	6	4	7	5	4	0	6	6	6	6	30	-0.00	2.50	2.50	2.50
175	102	5	4	1	5	3	4	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
176	103	7	5	5	7	5	5	0	3	3	3	3	15	-0.00	2.50	2.50	2.50
177	104	7	2	4	3	3	3	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
178	105	7	4	4	7	7	4	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
179	106	7	5	5	7	4	4	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
180	107	7	4	3	7	4	1	0	3	3	3	3	15	-0.00	2.50	2.50	2.50
181	108	7	9	1	7	7	6	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
182	109	7	3	2	6	5	5	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
183	120	7	4	3	6	5	5	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
184	121	7	4	3	7	7	5	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
185	122	7	5	5	7	7	5	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
186	123	7	2	1	4	4	1	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
187	124	7	4	5	6	5	4	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
188	125	7	5	5	7	7	5	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
189	126	7	3	1	5	5	5	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
190	127	7	5	1	7	4	3	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
191	128	7	5	2	7	6	5	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
192	130	7	4	2	6	4	3	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
193	133	7	4	2	7	4	3	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
194	135	7	4	2	6	4	3	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
195	136	7	4	2	6	4	3	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50
196	138	7	4	2	6	4	3	9	9	9	9	9	45	-0.00	2.50	2.50	2.50

	PG	tag	age	sec	exp	year	corps	in	sc.	rank
171	131	7	7	4	?	7	5	9	6	2
181	132	7	7	1	7	7	2	0	6	2
191	133	1	5	3	6	6	1	0	6	1
201	134	8	6	4	6	8	0	3	6	2
211	135	8	3	4	5	3	3	0	3	2
221	136	8	4	3	6	5	3	0	6	2
231	137	9	6	5	7	5	5	0	6	2
241	138	9	5	3	7	7	5	0	6	2
251	139	8	7	1	7	7	5	0	5	2
261	140	8	6	1	7	6	6	0	5	2
271	141	8	4	3	7	7	2	0	5	2
281	142	8	4	2	7	3	4	0	3	2
291	143	8	6	1	7	7	5	0	3	2
301	144	8	4	4	5	4	5	0	2	2
311	145	4	3	4	2	4	4	3	3	2
321	146	8	5	1	7	5	3	0	6	2
331	147	9	6	2	5	5	2	3	2	2
341	148	8	4	3	7	6	3	0	4	2
351	149	8	7	2	7	7	3	0	4	2
361	150	8	4	4	6	6	4	6	6	2
371	151	8	4	1	6	5	1	0	6	2
381	152	8	4	2	7	6	1	0	5	2
391	153	8	3	1	6	5	2	0	3	2
401	154	9	5	4	2	3	5	0	0	2
411	155	9	5	3	7	4	3	0	4	2
421	156	9	3	1	4	1	2	0	4	2
431	157	9	3	3	5	5	3	3	4	2
441	158	9	2	1	5	1	2	0	3	2
451	159	9	3	4	5	5	4	0	2	2
461	160	9	5	4	5	5	5	0	2	2
471	161	9	2	5	3	2	4	0	2	2
481	162	8	2	5	2	2	4	0	2	2
491	163	8	2	2	4	1	1	0	5	2
501	164	8	2	2	3	3	1	0	2	2
511	165	9	3	1	5	1	1	0	5	2
521	166	9	4	3	0	0	0	0	0	2
531	167	8	4	3	6	5	5	0	6	2
541	168	9	5	2	7	6	5	0	6	2
551	169	10	4	2	7	7	6	0	5	2
561	170	10	4	2	7	7	6	0	5	2
571	171	10	5	1	6	6	5	0	5	2



	NO	FTE	CCP	SOP	SHR	BUCK	DRIP	ST	LSL	LSU	LSR
111	210	11	4	4	5	5	4	4	8	2	2
121	211	11	3	1	5	5	2	4	9	1	1
131	212	11	6	3	7	7	5	5	8	2	2
141	213	11	4	4	6	6	4	5	7	1	1
151	214	11	4	4	6	6	5	5	7	1	1
161	215	11	3	2	5	5	1	5	4	3	3
171	216	11	6	3	2	2	4	5	12	1	1
181	217	11	4	6	5	4	5	5	13	2	2
191	218	11	3	4	3	3	1	5	13	1	1
201	219	11	6	7	7	7	3	5	13	2	2
211	220	11	3	1	6	6	1	5	9	0	1
221	221	11	3	4	5	2	4	5	6	0	2
231	222	11	4	5	6	6	4	5	6	0	4
241	223	11	6	4	7	7	4	5	9	0	0
251	224	11	3	4	4	4	3	5	6	0	0
261	225	11	3	3	5	5	2	5	6	0	0

**ANNEXE 3**  
**Données primaires, style de leadership**

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
1	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5
2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	
3	5	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	5
4	3	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5
5	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	5
6	3	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	2	4	5	5	3	5
7	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5
8	5	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5
9	3	5	4	3	5	4	4	1	4	4	3	5	4	4	4	5	5	3	5
10	3	5	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	5
11	3	3	5	4	1	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	2	4	3	4
12	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	•	5	5	4	5	5	5	5	5
13	5	3	4	3	5	2	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	3	3
14	5	5	3	3	5	4	4	5	4	4	2	3	4	3	4	5	4	3	5
15	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4
16	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	2	5	5	5	3	4
17	3	5	3	3	5	4	5	5	3	3	4	5	4	4	3	4	3	3	5
18	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	3	5
19	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	5
20	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	5
21	3	4	2	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	5	4	
22	3	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
23	3	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5
24	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5
25	5	5	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	5
26	3	5	5	4	•	4	4	5	4	4	5	3	4	2	4	5	5	5	4
27	3	3	3	3	3	4	0	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	5
28	5	5	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	5	4	3	5
29	5	5	3	3	5	5	2	5	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	5
30	3	3	4	4	5	4	3	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
31	3	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
32	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	5	5
33	3	3	5	3	5	2	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	5
34	5	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	5	3	5	4	5	3	5
35	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4
36	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5
37	3	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	5	3	4	4	4	3	5
38	5	3	3	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	5	3	5	3	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4
40	3	4	4	3	5	1	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4
41	5	3	2	3	5	4	3	5	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	5
42	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	5
43	3	4	4	3	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	3	5	4	3	4
44	3	3	5	5	5	4	3	5	4	5	4	3	4	3	3	5	5	3	5
45	3	3	4	3	5	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	3	5
46	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	5
47	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	
48	5	3	4	3	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	4	3	5
49	3	3	2	3	5	3	4	2	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4
50	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	2	4	4	4	5	4
51	5	3	5	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	2	4	5	4	3	5
52	3	5	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	5	5	4	3	5
53	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	2	5	5	4	5	5
54	5	3	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5	3	5

	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	moyenne	no
1	5	4	5	5	5	5	4	2	3	4	5	3	4,29	1
2	5	3	3	5	3	5	4	3	3	4	4	3	4,16	2
3	4	3	3	5	•	5	5	4	5	4	4	3	4,20	6
4	5	5	3	5	4	5	5	4	1	5	3	4	4,06	11
5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4,29	17
6	5	5	3	5	4	5	1	4	2	4	5	4	4,03	21
7	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4,00	22
8	5	4	3	5	4	5	1	4	2	5	5	5	3,81	23
9	1	5	3	5	2	5	4	1	3	4	4	4	3,74	26
10	5	5	3	5	5	3	4	4	5	3	4	3	4,03	32
11	5	3	4	5	4	5	3	4	5	•	4	3	3,90	38
12	5	4	4	5	5	5	4	4	3	1	4	4	4,20	42
13	5	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3,94	231
14	4	3	3	5	2	4	1	4	3	4	4	3	3,71	57
15	5	4	3	4	2	5	4	5	4	4	4	5	4,10	59
16	1	5	5	5	3	4	4	4	4	1	4	3	3,84	67
17	4	4	5	5	4	3	1	3	3	4	5	4	3,77	70
18	5	3	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4,32	178
19	1	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4,19	73
20	5	3	3	5	5	5	1	4	5	4	4	4	4,13	75
21	5	5	5	5	4	3	4	4	2	5	4	5	4,16	80
22	1	5	3	5	4	5	1	4	2	4	5	5	3,71	81
23	5	5	3	5	5	5	4	4	2	5	4	4	4,16	84
24	4	5	4	5	4	5	5	4	5	1	4	4	4,35	88
25	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4,13	89
26	5	3	5	4	3	3	3	2	5	4	3	5	4,00	103
27	5	5	3	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3,84	108
28	1	3	5	5	4	3	4	4	2	4	5	4	3,97	122
29	5	3	3	4	2	3	4	4	2	4	5	4	3,84	125
30	5	4	5	4	5	5	1	4	2	5	4	5	4,23	131
31	4	5	5	5	4	1	4	4	2	4	5	3	4,19	134
32	5	3	5	4	3	5	5	4	3	4	5	4	4,03	135
33	5	5	3	5	4	5	5	2	4	5	3	4	3,94	136
34	1	3	3	5	4	5	4	5	2	4	4	4	3,94	137
35	5	3	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4,13	144
36	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4,23	153
37	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4,03	160
38	5	5	3	5	4	5	5	4	1	4	5	5	4,32	168
39	5	5	3	4	3	1	4	4	5	1	3	5	3,94	171
40	5	5	3	4	•	5	5	4	2	4	3	4	3,97	177
41	1	4	3	4	3	5	4	4	2	4	5	3	3,55	179
42	5	5	3	4	2	5	4	4	2	5	5	5	4,06	180
43	4	3	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4,00	181
44	5	5	1	4	4	5	1	3	3	4	4	3	3,84	182
45	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4,16	190
46	5	4	5	4	5	5	1	4	2	4	5	3	4,03	196
47	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4,39	227
48	5	2	5	4	3	5	4	3	3	5	5	4	4,13	201
49	5	5	3	5	5	5	1	4	2	4	4	5	3,87	202
50	5	5	1	4	3	5	4	4	5	4	5	3	4,19	203
51	5	5	3	5	4	5	5	4	2	4	5	3	4,06	212
52	5	5	5	5	2	4	1	3	3	4	5	3	3,94	213
53	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4,39	216
54	4	3	4	5	3	5	5	3	3	4	4	4	4,16	217

#### **ANNEXE 4**

**Répartition des réponses aux 31 questions sur le leadership**

1. Dans quelle mesure faites-vous confiance à vos employés?

150

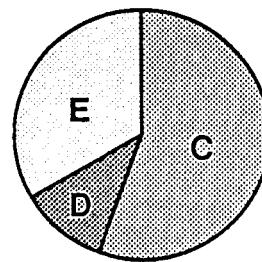
A Pratiquement pas. 1

B Un peu. 2

C Grande confiance, mais non totale. 3

D Confiance totale sur tous les plans. 4

E Tout dépend des employés. 5



2. Dans quelle mesure les subordonnés vous font-ils confiance?

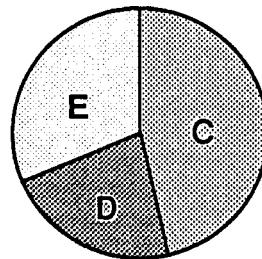
A Pratiquement pas. 1

B Très peu. 2

C Grande confiance, mais non totale. 3

D Confiance totale. 4

E Tout dépend des individus. 5



3. Dans quelle mesure adoptez-vous une attitude de soutien envers vos subordonnés?

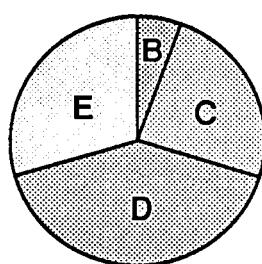
A Pratiquement aucune attitude de soutien. 1

B Attitude de soutien adoptée dans certains cas. 2

C Attitude de soutien généralement adoptée. 3

D Attitude de soutien pleinement adoptée. 4

E Attitude de soutien adoptée selon le cas. 5



4. Dans quelle mesure vous efforcez-vous d'obtenir et d'utiliser les idées et les opinions de vos subordonnés pour résoudre les problèmes concernant leur travail?

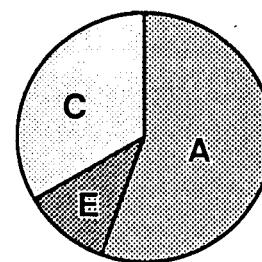
A J'essaie de les utiliser selon les circonstances et les employés. 5

B Je m'efforce toujours d'obtenir et d'utiliser les idées et les opinions. 4

C Je m'efforce généralement d'obtenir et d'utiliser les idées et les opinions. 3

D J'admetts parfois les idées et les opinions des subordonnés sur la résolution de problème. 2

E J'admetts rarement les idées et les opinions des subordonnés sur la résolution de problème. 1



5. Qu'utilisez-vous de façon prédominante:

a) la crainte, b) les menaces c) les sanctions, d) les récompenses,  
e) la valorisation de l'individu?

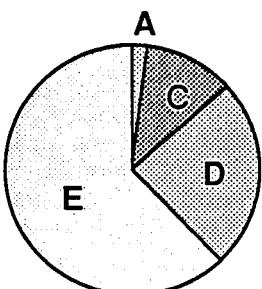
A a,b,c, occasionnellement d. 1

B d, un peu c. 2

C d, un peu c et e. 3

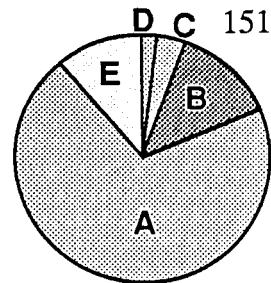
D d et e. 4

E e seulement. 5



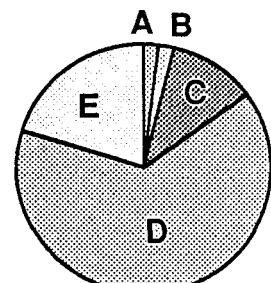
6. Dans quelle mesure les employés sont-ils partenaires dans la réalisation des objectifs du service?

- A Le personnel est responsable à tous les échelons. 4
- B Une partie importante du personnel, particulièrement au palier supérieur, en est responsable. 3
- C Le personnel d'encadrement est responsable. 2
- D Les échelons supérieurs seuls le sont. 1
- E Tout dépend du type d'objectif. 5



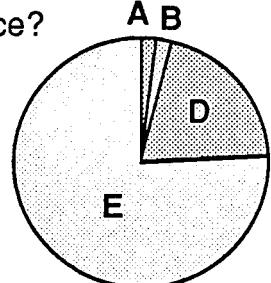
7. Jusqu'à quel point préconisez-vous le travail en équipe?

- A Très peu. 1
- B Relativement peu. 2
- C Modérément. 3
- D Beaucoup. 4
- E Cela varie selon les circonstances. 5



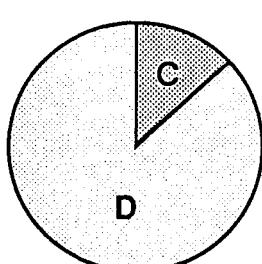
8. Quelle type de communication préconisez-vous dans votre service?

- A Descendante (du sommet vers la base). 1
- B Surtout descendante. 2
- C Ascendante (de la base vers le haut). 3
- D Descendante et ascendante. 4
- E Descendante, ascendante et horizontale. 5



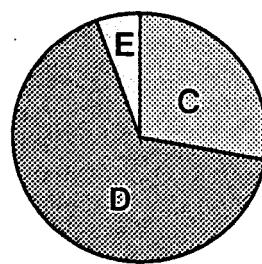
9. Dans quelle mesure partagez-vous les informations avec vos subordonnés?

- A Je donne un minimum d'information. 1
- B Je leur donne les informations que je juge utiles. 2
- C Je donne les informations nécessaires et je répond à la plupart de leurs questions. 3
- D J'essaie de leurs donner toutes les informations dont ils ont besoin et celles qu'ils désirent recevoir. 4
- E Je ne donne pas les mêmes informations à tous. 5



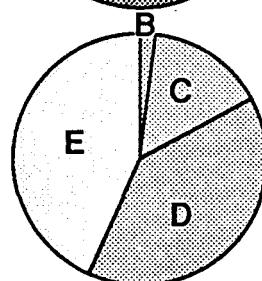
10. L'information remontant par les voies hiérarchiques est-elle exacte?

- A Très peu. 1
- B Peu. 2
- C Partiellement. 3
- D Pratiquement toujours. 4
- E Toujours. 5



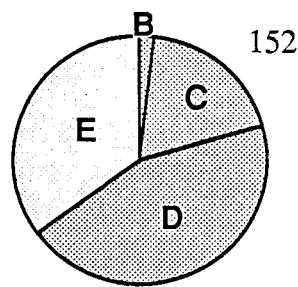
11. Comment la communication vers le bas est-elle acceptée?

- A Avec suspicion. 1
- B Plutôt avec une certaine suspicion. 2
- C Avec prudence. 3
- D Assez bien. 4
- E Avec un esprit réceptif. 5



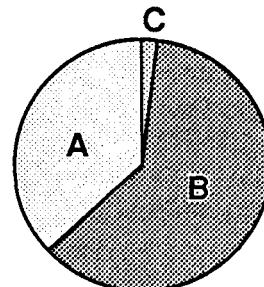
12. Dans quelle mesure êtes-vous conscient des problèmes rencontrés par vos employés?

- A Cela ne me concerne pas. 1
- B Pas très bien. 2
- C Assez bien. 3
- D Bien. 4
- E Très bien. 5



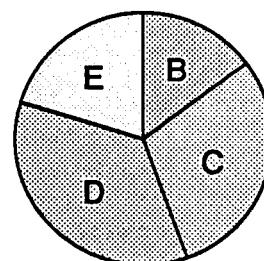
13. Dans quelle mesure comprenez-vous les problèmes que rencontrent vos subordonnés?

- A Je les comprends très bien. 5
- B Je les comprends assez bien. 4
- C Je les comprends un peu. 3
- D Je n'arrive pas à les comprendre. 2
- E Je n'ai pas à les comprendre. 1



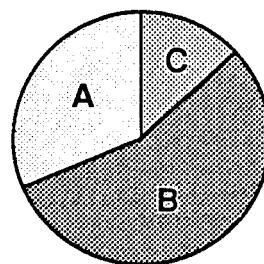
14. Comment qualifiez-vous la communication avec les cadres de votre organisation?

- A Généralement faible. 1
- B Assez faible. 2
- C Acceptable. 3
- D Bonne. 4
- E Excellente. 5



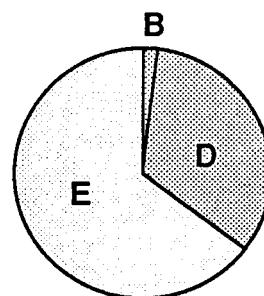
15. Comment qualifiez-vous vos relations avec vos subordonnés?

- A Nous sommes généralement très proches. 5
- B Nous sommes assez proches. 4
- C Nous sommes modérément proches en autant que chacun garde son rôle respectif. 3
- D Nous sommes assez éloignés. 2
- E Nous nous tenons loin les uns des autres. 1



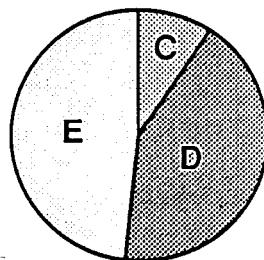
16. Quelle influence accordez-vous aux subordonnés en ce qui concerne la détermination des objectifs, les méthodes de travail et le déroulement des activités du service?

- A Aucune. 1
- B Pratiquement aucune. 2
- C Très modérée. 3
- D Modérée. 4
- E Grande. 5



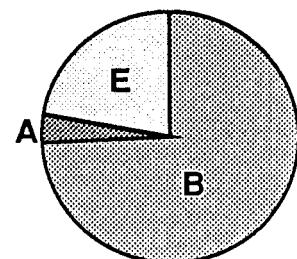
17. Dans quelle mesure les subordonnés participent-ils aux décisions concernant leur travail?

- A Ils n'y participent pas du tout. 1
- B Ils ne participent jamais aux décisions, mais ils sont occasionnellement consultés. 2
- C Ils sont généralement consultés, mais ils ne participent pas à la prise de décision. 3
- D Ils participent quelquefois à la prise de décision. 4
- E Ils participent à toutes les décisions concernant leur travail. 5



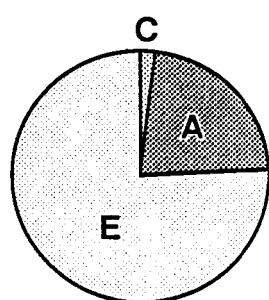
18. Comme gestionnaire, comment considérez-vous l'employé?

- A Comme agent principal de l'exécution de la tâche. 4
- B Comme une personne qui collabore avec le gestionnaire pour mener à bien les objectifs. 3
- C Comme un exécutant des ordres. 2
- D Comme une personne qui agit en fonction d'un salaire, punitions et récompenses. 1
- E Comme une personne unique et riche en possibilités. 5



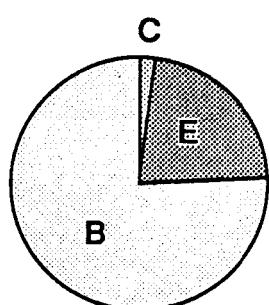
19. Comment considérez-vous le gestionnaire?

- A Comme quelqu'un qui est un soutien à l'employé, comme ressource et aide à l'exécution de la tâche. 4
- B Comme quelqu'un de centrer sur la tâche à exécuter. 2
- C Comme un détenteur de connaissances qu'il transmet à l'employé. 3
- D Comme quelqu'un qui amène l'employé à penser comme lui. 1
- E Comme quelqu'un qui est en même temps soutien aux employés et dirigeant. 5



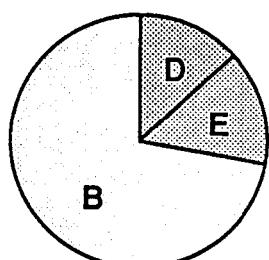
20. Quelle attitude adoptez-vous par rapport à la production?

- A La production est l'élément primordial sur lequel tout le monde doit se centrer. 1
- B Il faut essayer d'allier la production et le bien être des employés. 5
- C Le bien être des employés doit passer avant tout. 3
- D Les employés sont engagés uniquement à cette fin. 2
- E La production est la raison première de l'instauration d'une organisation. 4



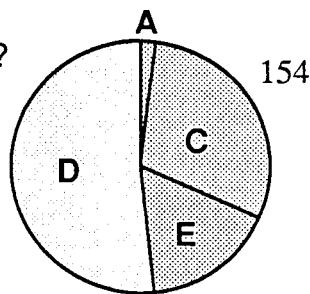
21. De quelle façon évaluez-vous l'employé?

- A Je complète la feuille d'évaluation et je la fais signer par la suite à l'employé. 3
- B La feuille d'évaluation est complétée en collaboration avec celui-ci. 5
- C Je n'ai pas le temps de compléter l'évaluation. 2
- D Cela ne sert à rien. 1
- E Je demande l'avis de l'employé sur certains points. 4



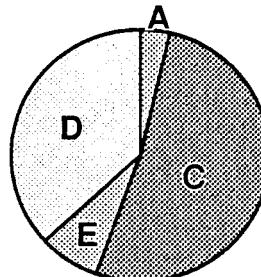
22. Comment considérez-vous le plan de carrière de vos employés?

- A Seul les cadres peuvent en avoir un. 2
- B Cela ne concerne que l'employé. 1
- C Comme un élément de motivation. 3
- D À considérer avec l'employé. 5
- E Comme un élément de préoccupation constante. 4



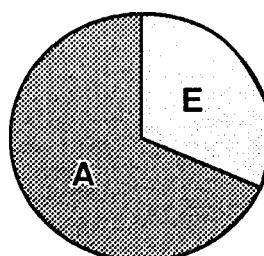
23. Comment considérez-vous le perfectionnement du personnel?

- A Lors de l'engagement de l'employé on s'assure qu'il possède déjà la formation nécessaire. 1
- B Le perfectionnement s'avère utile pour les professionnels et les cadres surtout. 2
- C Trop de perfectionnement ampute les budgets inutilement. 3
- D C'est un placement pour l'avenir. 5
- E Le perfectionnement s'avère utile dans certains cas. 4



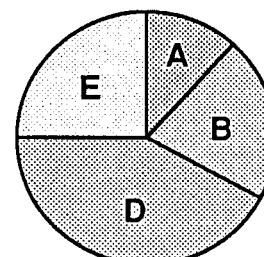
24. Comment les nouveaux employés sont-ils accueillis?

- A La première journée est consacrée à son intégration. 5
- B Son supérieur immédiat le reçoit et lui dit ce qu'il a à faire au cours de la journée. 2
- C On lui assigne sa place et il débute sans plus tarder son travail. 1
- D On l'intègre immédiatement à son équipe, il apprendra au fur et à mesure comment fonctionne le service. 3
- E On le présente à tous et on lui remet un dossier d'accueil à consulter. 4



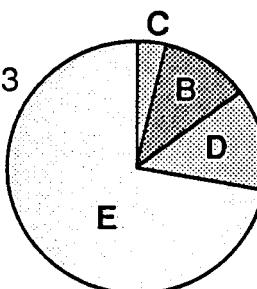
25. De quelle façon abordez-vous les conflits?

- A Je suis les procédures qui sont établies à ce sujet. 2
- B Je tente d'analyser les causes qui sont liées à la situation plutôt que celles liées aux caractères des gens. 3
- C Je préconise le face à face immédiat des parties. 1
- D Je considère les entretiens et les négociations comme étant des règles à suivre. 4
- E Je m'efforce de chercher les causes réelles pour bien poser le problème afin de définir une solution définitive. 5



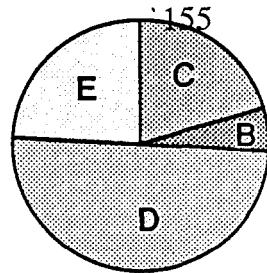
26. Quelle importance accordez-vous à la hiérarchie?

- A Les relations hiérarchiques sont correctes, sans plus. 2
- B Les relations hiérarchiques n'existent officiellement que sur papier, les supérieurs et les subordonnés forment une équipe. 3
- C Les relations hiérarchiques sont essentielles et doivent être claires. 1
- D Les relations hiérarchiques doivent être courtoises et basées sur la confiance. 4
- E Les relations hiérarchiques constituent des éléments charnières qui permettent de meilleures communications entre les membres de l'organisation. 5



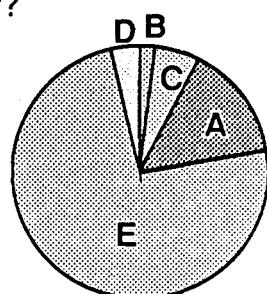
27. Comment concevez-vous le pouvoir?

- A Le pouvoir doit être dépersonnalisé, les procédures et règlements prévoient comment l'exercer. 2
- B Le pouvoir c'est l'art de donner des ordres qui correspondent aux capacités et aux statuts des personnes. 3
- C Le pouvoir sert surtout à faire passer ses idées. 1
- D L'exercice du pouvoir s'exerce sur une base de réciprocité; le chef donne des ordres, mais en contrepartie donne des facilités pour l'appliquer. 4
- E Le pouvoir est quelque chose d'utile, il sert à accroître l'efficacité. 5



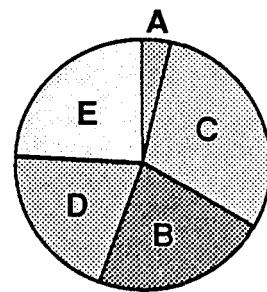
28. Comment croyez-vous que le jeu d'influence devrait fonctionner?

- A L'influence doit se jouer autant de supérieur à subordonné que l'inverse. 3
- B L'influence du patron vers le subordonné doit être plus forte. 1
- C Le patron influence ses subordonnés et ceux-ci peuvent aussi le faire. 2
- D Chacun peut faire passer son idée à tous les niveaux. 5
- E Les influences s'ajustent d'elles-mêmes selon les personnes en présence. 4



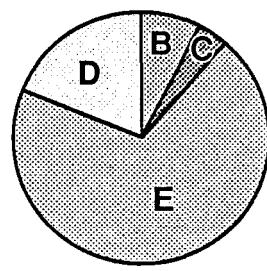
29. Quelle importance accordez-vous à la vie personnelle des employés?

- A Elle ne me concerne pas. 1
- B Elle ne doit pas empiéter sur son travail. 3
- C Le travail passe avant tout, j'encourage à faire des heures supplémentaires. 2
- D Il y a toujours moyen de s'ajuster pour ne pas nuire au travail tout en considérant sa vie privée. 4
- E L'employé doit juger avec son supérieur de ses capacités et possibilités au travail. 5



30. De quelle façon considérez-vous l'enrichissement des tâches (accroissement des responsabilités et de l'autonomie d'un emploi).

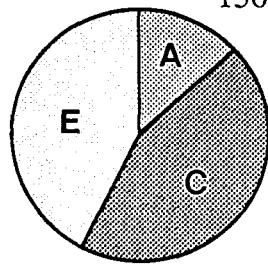
- A Cet élément s'utilise pour les emplois de hauts niveaux seulement. 2
- B L'employé a choisi ce travail à quoi bon le modifier. 1
- C Doit être utiliser avec parcimonie. 3
- D Doit être utiliser selon le type de personne qui occupe les fonctions en question. 4
- E Devrait être utiliser régulièrement et pour tous. 5



31. Dans la mesure du possible, comment considérez-vous l'atmosphère physique du travail?

- A L'environnement physique se doit d'être acceptable. 3
- B Cela n'a aucune importance. 2
- C Cela revêt une grande importance. 4
- D Moins on leur en donne, mieux c'est. 1
- E Ce point doit être considérer avec les employés. 5

156



**ANNEXE 5**  
**Données primaires, besoins**

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
1	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
2	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	2,00	3,00	4,00	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	5,00	4,00
3	4,00	3,00	2,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	•	3,00	4,00	2,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00
4	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
5	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	2,00	4,00	4,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	4,00	4,00	3,00
6	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
7	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	1,00	4,00	3,00	1,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00
8	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	2,00	4,00	3,00	1,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00
9	2,00	3,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00
10	3,00	3,00	•	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
11	3,00	2,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	1,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
12	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
13	5,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	2,00	5,00	5,00	2,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00
14	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	1,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
15	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	1,00	3,00	2,00	1,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
16	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	2,00	2,00	1,00	5,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	2,00	4,00
17	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	3,00	5,00	1,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00
18	1,00	4,00	2,00	5,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	1,00	3,00	5,00	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00
19	4,00	2,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	1,00	1,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
20	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	2,00	4,00	4,00	5,00	3,00	2,00	4,00	4,00
21	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	1,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
22	2,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
23	3,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	1,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
24	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
25	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	1,00	1,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00
26	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	2,00	4,00	5,00	5,00	1,00	1,00	4,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00
27	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	5,00	5,00	1,00	2,00	1,00	3,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
28	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	5,00	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
29	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
30	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
31	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
32	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	5,00
33	3,00	3,00	5,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	1,00	3,00	3,00	1,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00
34	•	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
35	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	1,00	3,00	4,00	1,00	5,00	5,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00
36	3,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	1,00	3,00	2,00	1,00	3,00	4,00	4,00	1,00	4,00	3,00	3,00
37	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00
38	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00
39	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	4,00	1,00	4,00	4,00	3,00	1,00	2,00	4,00	4,00
40	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00
41	3,00	3,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00
42	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
43	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00
44	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00	2,00	4,00	1,00	4,00	3,00	1,00	5,00	5,00	5,00	3,00	1,00	4,00	4,00	4,00
45	2,00	2,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	2,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00
46	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
47	4,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00	5,00	2,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,00	5,00
48	1,00	2,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	1,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	3,00
49	4,00	3,00	5,00	3,00	5,00	3,00	3,00	5,00	2,00	2,00	3,00	1,00	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00
50	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
51	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00
52	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	5,00	2,00	3,00	3,00
53	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	1,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
54	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	1,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00
55	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00
56	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	5,00
57	•	•	•	•	4,00	•	•	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	•	•	•	•	•	3,00		

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
76	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	2,00	4,00	4,00	1,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00
77	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	3,00	1,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00
78	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00
79	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
80	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	2,00	5,00	5,00	2,00	3,00	5,00	5,00	5,00
81	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	2,00	4,00	5,00	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
82	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	1,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,00	2,00
83	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	1,00	4,00	3,00	1,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
84	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	3,00	2,00	1,00	5,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00
85	4,00	3,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00
86	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	2,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,00	5,00
87	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00	2,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00
88	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00
89	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
90	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	2,00	4,00	5,00	4,00	2,00	4,00	4,00	1,00	5,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00
91	3,00	3,00	5,00	5,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	1,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00
92	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00
93	2,00	2,00	5,00	3,00	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00	1,00	4,00	5,00	1,00	5,00	4,00	4,00	2,00	1,00	4,00	4,00
94	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
95	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	2,00	2,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
96	4,00	2,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	1,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00
97	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
98	1,00	3,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	1,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
99	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	1,00	2,00	2,00	1,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00
100	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	1,00	4,00	2,00	3,00	1,00	1,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00
101	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00
102	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
103	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00	2,00	1,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00
104	4,00	1,00	3,00	3,00	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	•	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00
105	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	5,00
106	4,00	4,00	•	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	2,00	5,00	5,00	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
107	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
108	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00
109	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	2,00	1,00	5,00	5,00	5,00	1,00	4,00	5,00	5,00
110	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00	2,00	3,00	5,00	5,00	3,00	2,00	1,00	3,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	2,00
111	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	3,00	1,00	5,00	4,00	5,00	4,00	1,00	4,00	5,00
112	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
113	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	1,00	4,00	3,00	1,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00
114	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
115	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	2,00	4,00	5,00	1,00	5,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00
116	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	1,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
117	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	3,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00
118	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	3,00	5,00	1,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
119	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
120	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	1,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00
121	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00
122	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
123	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	2,00	4,00	5,00	1,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
124	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00
125	•	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	1,00	4,00	4,00	1,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
126	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00
127	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
128	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	5,00	1,00	3,00	1,00	1,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
129	2,00	2,00	3,00	•	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00
130	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00
131	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	1,00	2,00	3,00	1,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00
132	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	2,00	3,00	5,00	2,00	4,00	5,00							

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
151	2,00	3,00	1,00	5,00	1,00	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	5,00	2,00	4,00
152	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	•	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00
153	3,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
154	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	3,00	3,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
155	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	•	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
156	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
157	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00
158	3,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00
159	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	1,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00
160	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
161	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	2,00	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00
162	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	1,00	3,00	4,00	3,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
163	4,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00
164	5,00	3,00	5,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	2,00	1,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00
165	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	1,00	5,00	5,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
166	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	1,00	2,00	3,00	1,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00
167	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	1,00	4,00	3,00	1,00	4,00	4,00	5,00	3,00	1,00	5,00	2,00
168	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
169	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	2,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00
170	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
171	5,00	3,00	4,00	•	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	5,00	4,00	3,00	•	3,00	5,00	5,00
172	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00
173	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	1,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
174	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	2,00	4,00	3,00	2,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
175	5,00	3,00	4,00	2,00	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	•	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
176	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00
177	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00
178	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
179	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	2,00	3,00	3,00	1,00	5,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
180	2,00	4,00	3,00	5,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
181	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	1,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00
182	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	1,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00
183	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	1,00	5,00	4,00	5,00	2,00	1,00	5,00	4,00	4,00
184	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	1,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00
185	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
186	4,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	5,00	2,00	3,00	4,00	1,00	4,00	4,00	5,00	3,00	2,00	4,00	5,00
187	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
188	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00
189	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
190	3,00	1,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
191	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00	4,00	1,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	5,00	5,00
192	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	1,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00
193	2,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	2,00	5,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00
194	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
195	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
196	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	3,00	3,00	2,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	5,00	5,00
197	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00
198	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
199	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
200	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
201	3,00	2,00	5,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	3,00	2,00	3,00	1,00	5,00	3,00	4,00	3,00	1,00	5,00	5,00
202	3,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
203	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	2,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
204	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	1,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
205	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
206	5,00	3,00	5,00	3,00	5,00	2,00	3,00	2,00	5,00	1,00	3,00	1,00	1,00	5,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00
207	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00													

	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	N°	Moyenne	
													X1	
1	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	2,00	3,00	4,0	1	3,55	
2	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,0	2	3,81		
3	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,0	3	4,30		
4	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	•	•	3,00	3,0	4	3,31	
5	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,0	5	3,71	
6	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0	6	3,58	
7	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,0	7	3,45	
8	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,0	8	4,29	
9	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,0	9	3,35	
10	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,0	10	3,23	
11	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,0	11	3,65	
12	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,0	12	2,84	
13	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,0	13	4,06	
14	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,0	14	3,65	
15	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,0	15	3,48	
16	•	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,0	16	3,17	
17	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,0	18	3,65	
18	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,0	19	4,00	
19	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,0	20	3,71	
20	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,0	21	3,87	
21	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,0	23	3,26	
22	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,0	24	4,13	
23	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	1,00	3,00	3,0	25	3,32	
24	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,0	26	3,52	
25	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,0	27	2,97	
26	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,0	28	3,39	
27	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,0	29	2,97	
28	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,0	30	3,10	
29	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,0	31	3,39	
30	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	2,00	3,00	4,0	32	3,03	
31	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,0	33	3,87	
32	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,0	34	3,23	
33	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,0	35	3,68	
34	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,0	36	3,37	
35	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	1,00	2,00	1,0	37	3,19	
36	4,00	2,00	1,00	1,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,0	38	2,81	
37	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,0	39	3,39	
38	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,0	40	3,32	
39	3,00	1,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,0	41	2,90	
40	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,0	42	4,26	
41	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,0	43	3,68	
42	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0	44	3,71	
43	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,0	45	3,94	
44	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0	46	3,48	
45	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,0	47	4,03	
46	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,0	48	4,16	
47	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,0	49	3,65	
48	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,0	50	3,13	
49	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	1,00	3,00	3,0	51	3,29	
50	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,0	52	3,61	
51	3,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,0	53	3,61	
52	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,0	54	3,10	
53	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,0	55	2,87	
54	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0	231	3,97	
55	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,0	232	3,87	
56	1,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,0	233	3,42	
57	1,00	•	•	5,00	4,00	•	•	•	•	•	5,00	4,0	234	3,85
58	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,0	56	3,35	
59	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,0	57	3,39	
60	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,0	58	3,10	
61	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,0	59	3,48	
62	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,0	60	4,03	
63	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,0	61	4,19	
64	3,00	2,00	3,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,0	62	4,03	
65	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,0	63	4,23	
66	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,0	64	3,81	
67	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,0	65	3,45	
68	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,0	66	3,65	
69	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,0	67	3,32	
70	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,0	68	4,32	
71	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,0	69	4,13	
72	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,0	71	3,58	
73	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	2,00	2,0	72	3,23	
74	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,0	178	4,45	
75	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,0	127	3,45	

	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	N°	Moyenne
													X <sub>1</sub>
76	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,0	73	3,84
77	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,0	74	3,52
78	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,0	75	4,03	
79	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00	3,00	4,0	76	3,48
80	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,0	77	4,03
81	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,0	78	3,97
82	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,0	79	3,35
83	2,00	1,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,0	80	3,23
84	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,0	81	3,65
85	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,0	82	3,61
86	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	2,00	4,00	3,0	83	3,90
87	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,0	85	4,00
88	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,0	86	3,84
89	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,0	87	3,58
90	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,0	88	3,71
91	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0	89	3,94
92	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,0	90	3,42
93	1,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,0	91	3,32
94	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,0	92	3,52
95	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,0	93	3,74
96	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	4,0	94	3,74
97	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,0	95	3,94
98	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	2,00	5,00	5,0	96	4,26
99	3,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	1,00	5,00	3,0	97	3,77
100	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,0	98	2,84
101	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,0	99	3,32
102	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,0	100	3,45
103	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00	5,0	101	3,84
104	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,0	102	3,80
105	3,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,0	103	3,97
106	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,0	104	3,97
107	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,0	105	3,94
108	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,0	105	3,32
109	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0	107	4,03
110	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,0	108	3,84
111	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,0	109	3,61
112	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0	120	4,23
113	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,0	121	3,06
114	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,0	122	3,45
115	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,0	123	3,71
116	3,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,0	124	3,74
117	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,0	125	4,10
118	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,0	126	3,39
119	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,0	128	3,32
120	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,0	129	3,10
121	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,0	130	3,42
122	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,0	132	3,65
123	4,00	2,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	5,00	1,00	3,00	3,0	133	3,52
124	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,0	135	3,61
125	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,0	136	4,40
126	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,0	137	3,42
127	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,0	138	3,35
128	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	1,00	4,00	3,0	139	3,74
129	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,0	140	3,37
130	5,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,0	141	3,32
131	4,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,0	142	4,16
132	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,0	143	3,55
133	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,0	144	3,52
134	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,0	145	3,35
135	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,0	146	3,13
136	3,00	2,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,0	147	3,35
137	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,0	148	3,10
138	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,0	149	3,55
139	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	4,00	4,0	150	3,94
140	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0	151	3,81
141	3,00	3,00	5,00	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,0	152	3,61
142	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,0	153	3,55
143	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,0	154	4,16
145	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,0	155	3,48
146	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,0	156	3,52
147	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,0	157	3,58
148	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,0	158	3,84
149	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,0	159	3,52
150	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,0	160	3,35

	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	N°	Moyenne
													X1
151	2,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	2,0	161	3,10
152	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,0	162	3,47
153	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,0	163	3,68
154	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,0	164	4,48
155	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,0	165	3,77
156	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0	166	4,06
157	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,0	167	3,58
158	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,0	169	4,45
159	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,0	170	3,84
160	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,0	171	3,58
161	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,0	172	3,74
162	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0	173	3,94
163	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0	174	3,84
164	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,0	175	3,61
165	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,0	176	3,39
166	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,0	180	2,97
167	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	1,00	5,00	3,0	181	3,58
168	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,0	182	3,81
169	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,0	183	4,16
170	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0	184	3,45
171	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,0	185	3,62
172	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,0	186	3,55
173	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,0	187	3,45
174	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,0	188	4,10
175	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,0	189	4,43
176	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0	190	3,94
177	3,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,0	191	3,52
178	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	4,0	192	3,61
179	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,0	193	3,32
180	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00	2,00	4,00	3,0	194	3,52
181	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,0	195	3,68
182	1,00	1,00	4,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00	3,00	2,00	5,0	196	3,90
183	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,0	197	3,97
184	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	2,00	4,00	3,0	198	3,77
185	1,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,0	199	4,23
186	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,0	226	3,45
187	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,0	228	3,77
188	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,0	229	3,19
189	4,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,0	230	3,19
190	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,0	213	3,87
191	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,0	214	3,81
192	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,0	215	4,00
193	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,0	216	3,58
194	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,0	217	3,39
195	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,0	218	3,58
196	4,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,0	219	4,03
197	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,0	220	3,48
198	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,0	221	3,87
199	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0	222	4,13
200	2,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,0	223	4,45
201	5,00	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,0	224	3,42
202	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,0	225	3,97
203	3,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,0	200	3,97
204	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,0	201	4,06
205	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,0	202	3,87
206	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	2,00	2,00	3,0	203	3,23
207	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,0	204	3,77
208	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,0	205	3,26
209	2,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,0	206	3,55
210	3,00	2,00	1,00	3,00	5,00	4,00	2,00	1,00	1,00	3,00	2,0	207	3,10
211	3,31	3,25	3,63	3,76	3,93	3,87	3,91	3,93	3,22	3,60	3,6	•	•

**ANNEXE 6**  
**Données primaires, satisfaction**

N0	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	
1	1	4	1	4	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	
2	2	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5		
3	3	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	4	4	5	2	3	
4	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	
5	5	4	1	4	4	3	3	5	3	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	4	
6	6	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	
7	7	3	2	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
8	8	4	2	4	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	5	2	3
9	9	4	2	4	4	2	3	3	3	2	4	2	3	3	2	4	4	4	3	4	
10	10	3	2	3	3	3	4	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	
11	11	4	4	4	3	3	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	
12	12	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
13	13	5	4	5	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	5	5	
14	14	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	
15	15	3	3	4	3	4	5	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	
16	16	3	2	3	3	3	4	4	2	3	2	3	•	1	2	2	1	2	2	3	
17	18	3	1	3	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	
18	19	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
19	20	4	3	3	3	1	2	2	2	3	3	4	3	2	4	3	3	2	4	3	
20	21	3	2	4	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	
21	23	4	2	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	
22	24	3	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	2	3	1	
23	25	2	2	3	2	3	3	1	1	2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	2	
24	26	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	5	3	4	
25	27	3	2	5	3	3	3	5	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	1	
26	28	3	2	4	4	3	4	4	2	1	3	•	1	4	3	3	4	4	2	4	
27	29	4	2	4	3	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	
28	30	4	2	4	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	
29	31	4	3	3	3	1	1	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	
30	32	3	1	4	4	4	4	5	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	
31	33	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	
32	34	3	2	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	
33	35	4	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	1	3	4	4	3	4	
34	36	4	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	
35	37	5	3	3	4	3	4	5	2	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	
36	38	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	
37	39	2	2	3	3	2	4	3	2	1	3	4	2	3	2	3	2	3	3	4	
38	40	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
39	41	4	4	4	5	3	5	5	3	1	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	
40	42	4	2	5	4	3	3	5	4	2	3	3	3	2	4	3	5	4	4	3	
41	43	4	2	3	4	4	5	5	4	2	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	
42	44	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	
43	45	2	2	3	4	1	3	5	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	2	
44	46	3	3	3	5	1	1	2	4	2	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	
45	47	3	1	4	4	1	1	4	1	3	4	3	3	5	3	1	3	3	5	2	
46	48	5	2	5	3	3	5	1	1	3	4	3	2	3	3	3	3	1	3		
47	49	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3		
48	50	1	1	1	3	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	1	3		
49	51	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	
50	52	4	3	5	5	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
51	53	3	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	
52	54	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
53	55	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	
54	56	2	3	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
55	57	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	
56	58	2	3	2	3	3	2	3	1	2	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	
57	59	3	2	4	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	
58	60	56	•	2	5	•	2	3	•	•	2	•	•	5	•	•	•	5	•	•	
59	57	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	
60	58	3	2	4	4	2	4	5	3	3	4	3	3	4	5	4	3	4	5	3	
61	59	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	
62	60	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	3	3	2	
63	61	4	4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	
64	62	2	2	3	3	3	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	
65	63	4	3	5	4	2	4	4	2	2	4	3	4	5	5	4	5	5	5	3	
66	64	2	3	1	1	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	3	3	1	
67	65	3	3	4	4	3	4	4	1	1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	1	
68	66	3	3	1	3	1	2	1	1	4	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	
69	67	4	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	4	
70	68	4	1	2	2	3	3	2	4	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	
71	69	5	2	3	3	1	3	4	2	3	3	1	3	4	5	3	5	5	5	1	
72	71	4	4	5	4	2	3	3	3	3	5	3	4	3	5	5	4	4	4	4	
73	72	3	2	5	4	3	5	5	2	3	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	
74	78	4	2	3	5	2	4	4	3	3	5	4	3	5	5	2	4	5	5	3	
75	127	2	2	5	4	1	3	5	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	

	No	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
76	73	4	2	4	4	3	3	5	4	2	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4
77	74	3	1	4	3	3	5	4	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	3	1	3
78	75	3	1	3	3	3	3	5	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	2
79	76	3	1	2	3	1	3	1	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	3	5
80	77	2	2	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	2	3
81	78	3	1	4	2	3	3	5	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4
82	79	4	3	5	5	1	3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4
83	80	5	2	5	2	3	5	5	4	4	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	4
84	81	3	3	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
85	82	4	3	3	5	5	5	5	4	2	4	3	5	4	4	3	3	4	5	3	3
86	83	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	2	3	3	5	5	5	4	4	3	3
87	85	2	1	3	2	2	2	3	1	2	2	3	1	3	2	2	2	3	3	2	2
88	86	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4
89	87	3	2	4	5	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	2	3
90	88	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
91	89	2	1	4	5	4	4	4	2	3	4	4	3	2	2	3	3	4	5	3	3
92	90	5	1	5	5	3	5	5	2	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5	3	5
93	91	3	2	4	4	3	4	4	2	3	4	2	2	4	3	4	4	4	4	2	3
94	92	3	3	2	3	2	3	3	1	3	2	3	1	5	3	1	2	3	3	•	4
95	93	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4
96	94	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
97	95	2	2	1	2	2	3	4	2	1	2	3	1	2	1	1	1	3	3	1	3
98	96	2	2	4	4	1	2	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
99	97	3	3	3	3	1	1	1	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3
100	98	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
101	99	3	1	5	4	3	4	5	3	1	2	2	2	3	4	4	4	4	4	2	4
102	100	4	2	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3
103	101	5	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3
104	102	3	2	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4
105	103	2	2	3	3	1	2	2	2	2	3	4	2	4	4	3	2	3	4	2	3
106	104	4	2	4	3	2	5	5	2	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4
107	105	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
108	105	2	1	2	2	1	3	3	1	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	1	2
109	107	2	2	2	3	1	1	2	3	1	2	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3
110	108	3	1	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	1	1	1	4	4	3	3
111	109	3	1	3	4	4	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	4	2	3
112	120	4	1	2	2	2	3	4	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2
113	121	2	1	4	3	2	2	1	2	2	3	2	2	4	1	2	3	4	3	1	4
114	122	4	2	4	4	3	4	5	2	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	2	3
115	123	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
116	124	3	1	4	3	1	1	4	3	2	4	3	3	2	3	4	4	4	4	1	2
117	125	3	1	3	3	1	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	2
118	126	3	2	2	3	1	3	4	2	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	2	4
119	128	4	3	3	4	2	3	3	1	1	1	3	3	1	3	3	2	2	1	3	4
120	129	4	3	4	4	3	3	5	2	3	3	4	2	4	2	1	2	4	4	3	4
121	130	5	3	3	4	2	4	4	1	1	4	2	2	4	4	1	3	3	4	1	3
122	132	3	3	4	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3
123	133	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
124	135	4	3	4	4	3	4	4	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3
125	136	3	2	3	2	2	2	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	4
126	137	3	2	4	4	3	5	5	3	2	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4
127	138	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	3
128	139	4	1	5	3	3	4	4	2	2	3	4	3	3	2	1	1	3	4	2	4
129	140	4	1	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
130	141	3	2	4	4	1	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
131	142	2	2	2	5	1	3	3	3	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	2	4
132	143	3	2	2	3	3	4	4	3	1	3	2	3	2	4	1	2	3	4	2	3
133	144	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
134	145	3	1	4	5	3	3	4	3	5	2	4	3	3	1	3	2	5	1	5	
135	146	2	1	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4
136	147	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3
137	148	2	1	2	2	1	3	3	2	1	2	1	3	2	3	4	2	3	3	2	3
138	149	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3
139	150	3	2	4	4	3	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	5	3	4
140	151	3	2	4	4	1	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	2	4
141	152	3	3	4	5	2	3	2	4	3	3	2	5	4	4	5	5	3	4	3	4
142	153	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4
143	154	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
144	155	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3
145	156	3	2	3	2	2	2	1	3	1	3	1	3	2	3	3	4	3	3	3	3
146	157	4	2	4	3	3	4	5	2	2	3	4	2	4	2	4	2	2	3	3	3
147	158	3	3	4	5	1	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4
148	159	3	1	4	2	2	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3
149	160	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3



	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Moyenne
	<b>X1</b>																
1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3,26
2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,74
3	3	3	4	5	4	4	2	3	4	5	5	3	3	2	3	3	3,15
4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2,30
5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3,89
6	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	3,85
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,85
8	4	2	4	1	4	3	4	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3,19
9	3	1	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3,30
10	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2,96
11	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,78
12	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2,96
13	4	3	4	5	4	5	3	3	4	3	5	3	5	3	4	4	4,04
14	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3,56
15	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,19
16	2	3	4	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2,27
17	3	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2,85
18	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2,96
19	3	2	2	3	4	5	5	4	2	2	1	2	4	2	3	2	3,00
20	2	1	3	3	3	2	1	2	2	1	2	1	3	3	2	2	2,19
21	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3,48
22	2	1	2	4	4	2	2	•	2	4	3	2	3	3	2	2	2,31
23	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	1	3	3	2,07
24	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3,81
25	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	2,67
26	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3,30
27	4	2	5	3	3	5	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3,59
28	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3,07
29	3	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2,63
30	4	3	3	3	4	5	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	3,52
31	2	3	4	1	1	1	3	2	2	3	3	1	3	2	2	2	2,22
32	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3,00
33	3	3	4	4	3	2	1	1	4	3	5	2	4	2	4	4	3,15
34	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3,00
35	2	2	3	2	3	4	4	4	2	5	4	4	1	2	4	4	3,56
36	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	3,63
37	3	2	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	2	3	2	2,85
38	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	5	3	4	3,04
39	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3,81
40	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3,85
41	3	2	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3,52
42	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,74
43	2	2	4	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2,74
44	1	1	5	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	3	3	3	4,00
45	4	1	4	4	4	3	3	1	5	1	5	2	3	1	3	4	3,19
46	2	3	2	5	3	3	2	3	3	3	4	3	3	1	2	3	2,70
47	2	2	3	3	3	3	3	1	3	2	4	2	2	3	2	3	2,62
48	3	3	3	5	3	4	4	2	1	2	1	3	3	2	3	2	2,44
49	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3,85
50	3	3	5	4	4	4	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	3,74
51	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3,52
52	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3,19
53	2	2	2	2	2	3	3	2	2	•	2	3	3	2	2	2	2,42
54	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5,00
55	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3,30
56	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3,85
57	2	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3,37
58	•	•	•	•	•	5	5	•	•	•	•	•	•	•	•	•	2,52
59	3	2	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3,56
60	3	3	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	3,11
61	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4,04
62	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	3	2	3	1,67
63	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	2,70
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,33
65	3	3	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	4	2,78
66	2	3	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2	3	1	1	2	2,93
67	3	3	4	4	4	3	1	3	3	4	3	3	1	3	3	3	3,56
68	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	4,00
69	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3,48
70	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	2	2	3	3,78
71	5	1	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	1	4	4	2,26
72	5	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3,00
73	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3,37
74	3	5	5	5	4	3	4	4	5	3	3	4	4	3	5	4	3,74
75	3	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3,93

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Moyenne
																X1	
76	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	2,22
77	2	4	4	4	3	2	1	1	3	4	2	1	4	1	3	3	3,70
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,19
79	3	2	3	4	3	5	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,44
80	4	2	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	2	3	4	4	3,63
81	2	3	2	4	4	2	1	1	2	2	4	3	3	2	2	2	3,89
82	3	1	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2,15
83	3	3	5	3	3	3	3	3	5	4	3	4	2	3	4	3	3,96
84	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3,30
85	4	5	5	5	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3,44
86	3	4	4	5	4	5	5	3	3	5	4	4	5	3	4	3	3,07
87	1	2	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	4,04
88	5	1	3	4	4	5	5	3	5	3	5	4	5	3	4	4	3,37
89	2	3	4	3	3	3	4	2	4	2	4	3	4	3	4	4	2,42
90	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3,89
91	3	3	4	4	4	2	2	2	4	3	4	3	3	2	3	3	3,78
92	3	2	4	5	5	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4	4	1,59
93	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	2	4	4	3,37
94	1	2	3	3	0	3	1	3	0	3	3	3	3	2	2	3	2,85
95	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3,00
96	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3,67
97	2	3	3	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2,85
98	3	1	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,89
99	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3,59
100	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,74
101	4	3	5	3	3	5	4	3	5	2	4	3	4	2	4	5	3,52
102	2	2	2	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2,19
103	2	4	3	5	3	4	3	2	3	4	3	3	1	2	3	3	2,78
104	4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	5	4	3	2	4	4	2,22
105	2	4	3	4	5	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	2,59
106	4	4	4	3	3	3	3	1	4	1	5	3	4	1	4	4	2,96
107	3	3	4	5	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	1,85
108	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2,70
109	2	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	3	3	2	3,56
110	1	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3,96
111	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3,04
112	0	1	1	4	3	1	1	1	1	4	2	3	4	3	1	1	2,96
113	2	1	5	4	4	3	2	3	4	3	4	2	2	2	2	2	3,15
114	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	3	2	4	4	3,56
115	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2,44
116	4	1	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3,00
117	3	1	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3,33
118	4	2	3	5	4	3	5	2	2	3	4	4	4	2	3	3	3,33
119	3	3	1	4	3	2	3	2	3	3	3	3	5	2	1	3	3,78
120	3	1	4	4	4	2	3	2	3	3	4	1	3	3	4	3	3,00
121	3	4	4	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	1	3	4	3,04
122	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3,59
123	4	1	3	4	3	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	2,63
124	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	2	3	3	2,93
125	3	2	3	4	3	4	4	3	2	2	3	3	4	2	2	3	3,11
126	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3,52
127	1	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2	2	2	3	3	3,59
128	2	1	4	4	4	2	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	2,81
129	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,63
130	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3,37
131	4	4	5	1	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3,33
132	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	2	2	3	3	3,41
133	4	2	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2,37
134	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	1	3	4	3,00
135	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3,89
136	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3,04
137	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3,85
138	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3,33
139	4	4	4	3	4	5	5	3	4	1	4	4	4	3	4	4	2,93
140	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3,04
141	5	2	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2,56
142	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2,89
143	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3,78
144	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3,15
145	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2,96
146	2	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3,04
147	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	2	2	4	2,89
148	4	3	4	1	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3,44
149	3	3	3	2	4	4	3	3	2	5	4	4	4	4	4	4	3,93
150	3	2	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3,04



## **ANNEXE 7**

### **Résultats de l'analyse factorielle relative au leadership**

Analyse factorielle de DONNEELEA: X<sub>1</sub> ... X<sub>31</sub>

## Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	12

Scores factoriels non pivotés: Colonnes 32 - 43

Note: 6 cas rejetés avec valeurs manquantes.

## Matrice de corrélation

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Q1	1							
Q2	,231	1						
Q3	-,09	-,01	1					
Q4	,011	,008	,156	1				
Q5	-,229	,087	,1	-,121	1			
Q6	,179	,383	-,052	,245	,07	1		
Q7	-,127	,241	,311	,018	,12	-,085	1	
Q8	,267	,088	,121	,046	-,185	,122	-,04	1
Q9	,053	,008	,173	-,185	-,006	-,082	,136	,116
Q10	-,158	,07	,23	,32	,129	,037	,163	-,141
Q11	,048	-,202	,2	,022	-,026	,052	,016	,086
Q12	-,029	-,008	,255	-,009	-,016	,116	,069	,004
Q13	,022	-,006	,279	-,066	-,092	-,073	,07	,175
Q14	-,236	-,228	-,151	-,143	,09	,055	-,028	-,13
Q15	,199	,083	,023	-,065	-,132	,115	,071	,064
Q16	-,229	,043	,047	,136	-,097	-,077	,074	-,113

## Matrice de corrélation

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Q17	-,08	-,18	,109	,105	-,198	-,251	-2,2E-20	-,177
Q18	-,148	-,239	-,222	-,069	-,015	-,091	,026	-,105
Q19	,008	-,019	,016	,187	-,056	,396	-,165	,121
Q20	,008	-,019	,016	,187	-,056	,396	-,165	,121
Q21	-,111	-,176	,014	,041	-,03	-,127	-,043	,165
Q22	-,3	,01	,173	,194	-,148	-,13	,084	-,237
Q23	,041	,224	-,145	,12	-,007	,134	,323	,212
Q24	-,266	-,039	-,098	-,027	-,152	-,127	,137	-,233
Q25	-,261	-,261	,008	,124	,041	-,153	,024	,031
Q26	-,004	-,341	,011	,046	-,23	-,105	-,083	-,078
Q27	,143	-,099	,258	-,227	-,057	-,069	,058	,141
Q28	,124	-,123	-,13	-,04	-,31	-,029	-,104	,322
Q29	-,056	,379	,249	-,036	,167	-,095	,253	,16
Q30	-,28	-,449	-,16	,083	,128	,032	-,108	-,04
Q31	,204	,08	-,174	,055	-,201	,309	,044	,176

## Matrice de corrélation

	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Q9	1							
Q10	-,065	1						
Q11	,034	,11	1					
Q12	,217	,067	,397	1				
Q13	,138	-,042	,462	,428	1			
Q14	,075	-,131	,216	,093	,335	1		
Q15	,134	-,218	,283	,487	,503	,231	1	
Q16	,311	,246	,14	,286	,113	-,033	,172	1

## Matrice de corrélation

	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Q17	,21	,27	,147	,203	,188	,011	,033	,443
Q18	,087	,002	,143	,27	,057	,255	,294	,042
Q19	-,076	,039	,016	-,093	,039	,167	,089	-,084
Q20	-,076	,039	,016	-,093	,039	,167	,089	-,084
Q21	-,004	,271	,422	,141	,263	,064	,007	,05
Q22	,039	,352	-,21	-,069	-,199	-,155	-,186	,09
Q23	,067	-,163	-,036	,06	,028	,159	,335	,108
Q24	-,135	-,017	-,121	,044	,124	,069	,065	,387
Q25	,025	-,061	,233	,011	,194	,128	-,024	,051
Q26	,021	,204	,087	-,024	,118	-,063	-,092	,006
Q27	,351	-,146	,129	,28	,158	,067	,136	-,046
Q28	-,076	-,162	,14	-,014	,062	-,157	,171	-,038
Q29	,182	-,008	,098	,055	,178	-,216	-,066	,116
Q30	-,141	,159	,094	,004	-,123	,228	-,244	-,065
Q31	-,122	-,05	,089	-,05	-,41	-,189	-,036	-,041

## Matrice de corrélation

	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
Q17	1							
Q18	,026	1						
Q19	-,023	-,107	1					
Q20	-,023	-,107	1	1				
Q21	,061	,257	,031	,031	1			
Q22	-,023	,249	,025	,025	3,387E-4	1		
Q23	-,115	-,104	,01	,01	-,077	-,292	1	
Q24	,116	-,033	,176	,176	-,171	,21	,021	1
Q25	,124	,137	,023	,023	,174	,037	,105	,282
Q26	,335	-,119	,149	,149	,042	-,053	-,216	-,014
Q27	,022	,089	,016	,016	-,057	,056	,053	,032
Q28	,061	,181	-,19	-,19	,032	-,033	-,087	-,117
Q29	-4,5E-20	-,158	-,229	-,229	,157	-,014	,015	,019
Q30	,082	,098	,335	,335	,236	-,145	-,047	,036
Q31	-,334	-,125	,209	,209	-,154	-,038	,184	-,121

**Matrice de corrélation**

	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31
Q25	1						
Q26	,097	1					
Q27	-,101	-,007	1				
Q28	,159	-,054	-,01	1			
Q29	,05	-,048	,216	-,043	1		
Q30	,093	,342	-,138	-,108	-,394	1	
Q31	-,062	,012	-,153	,084	-,27	,152	1

**Mesures de justesse de l'échant. variable**

Justesse de l'échant. matrice totale: ,29

Q1	,541	Q17	,536
Q2	,464	Q18	,243
Q3	,224	Q19	,617
Q4	,245	Q20	,617
Q5	,155	Q21	,236
Q6	,439	Q22	,349
Q7	,181	Q23	,168
Q8	,458	Q24	,118
Q9	,188	Q25	,113
Q10	,492	Q26	,146
Q11	,5	Q27	,227
Q12	,453	Q28	,119
Q13	,493	Q29	,466
Q14	,349	Q30	,229
Q15	,27	Q31	,434
Q16	,238		

Test Bartlett de sphéricité- DL: 495 Chi carré: 2803,504 P: ,0001

**Valeurs Eigen et la proportion de variance originale**

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	3,399	,11
Valeur 2	3,082	,099
Valeur 3	2,857	,092
Valeur 4	2,351	,076
Valeur 5	2,02	,065
Valeur 6	1,817	,059
Valeur 7	1,693	,055
Valeur 8	1,512	,049
Valeur 9	1,435	,046
Valeur 10	1,298	,042
Valeur 11	1,075	,035
Valeur 12	,967	,031
Valeur 13	,919	,03
Valeur 14	,77	,025
Valeur 15	,74	,024
Valeur 16	,71	,023

**Matrice factorielle non pivotée**

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6	Facteur 7	Facteur 8
Q1	-,178	-,364	,47	-,11	-,379	-,108	-,174	,086
Q2	-,165	-,583	,17	,5	,105	-,046	,146	,024
Q3	,359	-,089	-,051	,488	-,277	,29	-,18	,073
Q4	-,131	,23	-,003	,434	-,289	-,154	,371	-,051
Q5	-,033	-,081	-,185	,143	,396	,654	,118	,001
Q6	-,354	,028	,525	,359	,038	,05	,189	,22
Q7	,237	-,259	-,102	,392	,198	,038	,219	-,143
Q8	-,008	-,191	,505	-,035	-,402	,101	,05	-,217
Q9	,424	-,166	,073	,103	,009	-,03	-,322	,13
Q10	,083	,278	-,359	,494	-,307	,112	,289	,196
Q11	,513	,249	,351	-,051	-,245	,223	,267	-,01
Q12	,614	,051	,296	,128	,023	-,047	,115	,305
Q13	,687	,105	,373	,046	-,004	,105	-,101	-,155
Q14	,23	,372	,246	-,198	,553	,183	-,031	,024
Q15	,445	-,056	,602	-,031	,22	-,278	,082	,165
Q16	,43	,105	-,145	,338	,053	-,476	,129	-,09

**Matrice factorielle non pivotée**

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6	Facteur 7	Facteur 8
Q17	,453	,301	-,222	,102	-,242	-,294	-,19	-,155
Q18	,329	,206	-,02	-,355	,201	-,094	,321	,538
Q19	-,33	,584	,458	,385	,055	,007	-,255	,044
Q20	-,33	,584	,458	,385	,055	,007	-,255	,044
Q21	,339	,303	,033	-,081	-,286	,362	,365	,013
Q22	-,007	,101	-,487	,28	-,041	-,261	,046	,501
Q23	,015	-,204	,408	,148	,364	-,141	,286	-,38
Q24	,129	,245	-,17	,232	,406	-,498	-,141	-,247
Q25	,266	,311	-,06	-,101	,072	-,058	,234	-,449
Q26	,05	,45	-,1	-,024	-,406	-,033	-,325	-,22
Q27	,356	-,163	,202	,021	,003	,079	-,506	,263
Q28	,101	-,119	,155	-,453	-,38	-,318	,237	-,02
Q29	,345	-,468	-,114	,315	-,11	,246	-,048	-,258
Q30	-,186	,726	-,014	-,126	,024	,246	,078	-,097
Q31	-,497	,018	,325	,03	-,151	-,211	,282	,044

**Matrice factorielle non pivotée**

	Facteur 9	Facteur 10	Facteur 11	Facteur 12
Q1	-,205	-,12	-,042	-,099
Q2	-,053	-,269	,195	,076
Q3	,174	,13	-,41	-,077
Q4	,04	-,088	-,104	-,435
Q5	-,135	-,025	,043	,099
Q6	-,111	-,138	,059	,097
Q7	,042	,408	-,3	-,108
Q8	,326	,214	,242	-,105
Q9	-,115	,446	,434	-,12
Q10	-,197	-,024	,035	-,068
Q11	-,06	-,013	-,154	,313
Q12	-,228	,05	-,156	,23
Q13	,094	-,353	-,146	-,066
Q14	-,043	-,052	,014	-,235
Q15	-,082	-,152	-,157	-,088
Q16	-,278	,062	,33	,209

## Matrice factorielle non pivotée

Facteur 9 Facteur 10 Facteur 11 Facteur 12

Q17	-,36	-,083	,136	-,178
Q18	,159	,083	,147	-,115
Q19	,217	-,045	,121	,005
Q20	,217	-,045	,121	,005
Q21	,152	-,068	,359	,039
Q22	,455	,074	-,018	-,071
Q23	-,114	,337	,035	-,308
Q24	,263	-,118	-,084	,314
Q25	,419	,077	-,027	,029
Q26	-,254	,084	-,139	,021
Q27	,195	,35	-,019	,047
Q28	,28	-,033	-,009	,029
Q29	,236	-,096	,248	,207
Q30	-,189	,291	,035	,063
Q31	-,088	,461	-,137	,371

## Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
Q1	,577	,659
Q2	,694	,8
Q3	,703	,798
Q4	,537	,716
Q5	,685	,691
Q6	,591	,664
Q7	,616	,665
Q8	,547	,736
Q9	,611	,76
Q10	,605	,732
Q11	,647	,757
Q12	,639	,724
Q13	,767	,829
Q14	,604	,693
Q15	,802	,786
Q16	,73	,819

	SMC	Estimé final
Q17	,612	,747
Q18	,67	,785
Q19	1	,943
Q20	1	,943
Q21	,647	,717
Q22	,691	,866
Q23	,744	,831
Q24	,827	,843
Q25	,713	,629
Q26	,713	,628
Q27	,6	,689
Q28	,75	,636
Q29	,621	,762
Q30	,804	,779
Q31	,678	,879

## **ANNEXE 8**

**Résultats de l'analyse factorielle du questionnaire relatif aux besoins**

# ANALYSE FACTORIELLE BESOIN

180

## Analyse factorielle de DONNEESBES: X<sub>1</sub> ... X<sub>31</sub>

### Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	9

1

Note: 14 cas rejetés avec valeurs manquantes.



### Matrice de corrélation

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q8	Q9
Q1	1							
Q2	.254	1						
Q3	.296	.084	1					
Q4	-.083	.035	-.006	1				
Q5	.207	.086	.448	.059	1			
Q6	.065	.034	.138	.16	.19	1		
Q8	-.041	-.032	.104	.375	.116	.153	1	
Q9	.084	.065	.302	.179	.323	.151	.29	1
Q10	.262	.118	.554	.057	.526	.145	.221	.45
Q11	.05	-.014	-.019	.153	-.145	.069	-.083	-.031
Q12	-.14	.24	-.04	.16	.102	.055	.085	.029
Q14	-.18	.294	-.077	.204	-.05	.044	.233	.061
Q15	-.041	.167	-.292	.091	-.19	-.017	-.048	-.145
Q16	.251	.073	.503	.048	.486	.2	.265	.349
Q17	.172	.074	.295	.111	.312	.192	.323	.302
Q18	.189	.108	.435	.139	.512	.257	.271	.344

2



# ANALYSE FACTORIELLE BESOIN

181

**Matrice de corrélation**

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q8	Q9
Q19	.05	.077	.037	.335	.029	.173	.223	.08
Q20	-.097	.103	-.148	.348	-.061	.101	.085	.001
Q21	.099	.056	.303	.154	.505	.224	.162	.284
Q22	-.024	.144	.032	.347	.052	.108	.35	.15
Q23	.07	.055	.208	.181	.178	.043	.132	.145
Q24	-.101	.199	-.091	.256	.018	.06	.161	.07
Q25	-.082	.159	.004	.203	.056	.014	.087	.069
Q26	.113	.125	.142	.314	.267	.219	.17	.205
Q27	.16	.077	.157	.155	.306	.18	.149	.291
Q28	.155	.145	.192	.13	.237	.216	.156	.188
Q29	-.05	.045	.106	.202	.115	.139	.18	.035
Q30	.092	.208	.099	.196	.177	.206	.211	.089
Q31	-.152	.131	-.128	.208	-.058	.024	.145	.027
Q32	.07	.178	.141	.167	.169	.229	.173	.151
Q33	.089	.067	.081	.194	.118	.116	.174	.121

3



**Matrice de corrélation**

	Q10	Q11	Q12	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Q10	1							
Q11	.039	1						
Q12	.035	.085	1					
Q14	-.032	.063	.221	1				
Q15	-.323	.248	.088	.178	1			
Q16	.59	-.116	.056	.073	-.282	1		
Q17	.402	-.068	.194	.101	-.202	.548	1	
Q18	.559	.009	.111	.042	-.229	.621	.436	1

4



**Matrice de corrélation**

	Q10	Q11	Q12	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Q19	.093	.179	.173	.281	.072	.065	.216	.15
Q20	-.038	.256	.21	.096	.367	-.013	.142	.006
Q21	.405	-.066	.175	-.04	-.114	.429	.34	.504
Q22	.085	.074	.135	.272	.12	.207	.212	.219
Q23	.104	-.074	.067	-.016	.015	.266	.159	.228
Q24	.027	.08	.266	.178	.144	.006	.11	.104
Q25	.073	.147	.207	.211	.124	.093	.145	.087
Q26	.188	.059	.073	.113	.03	.24	.238	.201
Q27	.334	.004	.044	.066	.016	.272	.233	.378
Q28	.262	-.019	.07	.008	-.03	.279	.195	.357
Q29	.114	.044	.055	.162	.033	.154	.064	.218
Q30	.199	.218	.183	.257	.086	.244	.201	.286
Q31	-.081	.189	.219	.207	.335	.02	.034	.058
Q32	.163	.148	.281	.149	.062	.196	.271	.286
Q33	.021	.087	.184	.142	.115	.194	.175	.12

5

**Matrice de corrélation**

	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
Q19	1							
Q20	.365	1						
Q21	.051	.085	1					
Q22	.19	.25	.224	1				
Q23	.063	.194	.218	.168	1			
Q24	.233	.402	.171	.157	.167	1		
Q25	.287	.368	.115	.204	.059	.621	1	
Q26	.259	.335	.337	.299	.188	.39	.548	1
Q27	.163	.154	.432	.245	.188	.27	.221	.454
Q28	.199	.123	.324	.234	.118	.173	.236	.317
Q29	.299	.305	.297	.164	.115	.287	.322	.369
Q30	.141	.358	.267	.252	.115	.288	.434	.4
Q31	.169	.43	.069	.279	.108	.3	.316	.181
Q32	.285	.278	.41	.226	.19	.298	.302	.306
Q33	.225	.36	.265	.362	.243	.27	.324	.361

6



**Matrice de corrélation**

	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33
Q27	1						
Q28	.551	1					
Q29	.271	.25	1				
Q30	.226	.207	.443	1			
Q31	.08	.069	.215	.341	1		
Q32	.363	.464	.308	.332	.262	1	
Q33	.295	.237	.328	.322	.398	.388	1

7

**R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale**

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q8	Q9
Q1	.374							
Q2	.337	.34						
Q3	.089	.054	.451					
Q4	-.014	-.026	-.003	.36				
Q5	.016	-.015	.127	.031	.482			
Q6	-.056	-.002	.025	.05	.036	.182		
Q8	-.033	-.167	-.028	.261	-.062	.016	.381	
Q9	-.061	.041	.053	.087	.042	.041	.14	.303
Q10	.046	.112	.252	-.04	.199	-.067	.118	.219
Q11	.094	-.174	.075	.119	-.177	.045	-.182	-.002
Q12	-.18	.198	-.054	.06	.103	-.021	-.025	-.052
Q14	-.283	.305	-.036	.069	-.021	-.032	.083	.03
Q15	.132	.123	-.06	-.063	.087	.042	.074	-.009
Q16	.119	-.088	.122	-.081	.049	.048	.017	.002
Q17	.091	-.035	.014	-.088	-.027	.034	.172	.057
Q18	-.008	.039	.053	.024	.178	.079	.045	.021

8

# ANALYSE FACTORIELLE BESOIN

## Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	6.617	.213
Valeur 2	3.885	.125
Valeur 3	1.609	.052
Valeur 4	1.419	.046
Valeur 5	1.28	.041
Valeur 6	1.215	.039
Valeur 7	1.163	.038
Valeur 8	1.111	.036
Valeur 9	1.033	.033
Valeur 10	.965	.031
Valeur 11	.9	.029
Valeur 12	.839	.027
Valeur 13	.748	.024
Valeur 14	.725	.023
Valeur 15	.723	.023
Valeur 16	.691	.022

15

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6	Facteur 7	Facteur 8
Q1	.179	-.349	-.385	.34	.372	.102	.084	-.361
Q2	.252	.115	-.131	.707	-.165	.101	.284	-.217
Q3	.393	-.573	-.061	.141	.102	-.058	-.212	-.113
Q4	.411	.297	.394	-.198	.244	-.035	.031	-.119
Q5	.5	-.5	-.088	.045	-.13	.03	-.104	.081
Q6	.353	-.077	.027	-.067	.336	-.119	.195	.355
Q8	.431	-.004	.609	-.169	.068	.003	.114	-.129
Q9	.439	-.315	.243	-.025	.042	6.664E-5	.029	-.135
Q10	.532	-.564	.025	.154	.058	-.203	-.141	-.038
Q11	.098	.319	-.137	.23	.582	-.215	-.281	.189
Q12	.295	.252	.168	.372	-.334	.065	-.043	.465
Q14	.25	.344	.426	.369	-.137	-.138	.27	-.079
Q15	-.026	.584	-.134	.207	.231	.321	.061	-.013
Q16	.597	-.511	.129	.102	-.043	.056	-.18	-.056
Q17	.545	-.282	.262	.125	-.043	-.025	-.091	.043
Q18	.64	-.432	.075	.074	.03	-.008	-.061	.155

20

**Matrice factorielle non pivotée**

	Facteur 9
Q19	-.239
Q20	-.199
Q21	.039
Q22	.187
Q23	-.218
Q24	-.288
Q25	-.081
Q26	-.039
Q27	-.075
Q28	-.023
Q29	.413
Q30	.423
Q31	.175
Q32	-.044
Q33	.159

23

**Sommaire communalité**

	SMC	Estimé final
Q1	.374	.707
Q2	.34	.76
Q3	.451	.58
Q4	.36	.586
Q5	.482	.547
Q6	.182	.431
Q8	.381	.629
Q9	.303	.419
Q10	.608	.696
Q11	.293	.691
Q12	.264	.735
Q14	.387	.697
Q15	.386	.562
Q16	.621	.703
Q17	.445	.498
Q18	.579	.641

	SMC	Estimé final
Q19	.382	.546
Q20	.525	.65
Q21	.51	.636
Q22	.349	.576
Q23	.221	.574
Q24	.513	.697
Q25	.605	.769
Q26	.539	.653
Q27	.507	.654
Q28	.448	.669
Q29	.39	.613
Q30	.488	.689
Q31	.383	.583
Q32	.452	.604
Q33	.42	.537

24



## **ANNEXE 9**

**Résultats de l'analyse factorielle du questionnaire relatif à la satisfaction**

Analyse factorielle de DONNEESAT: X<sub>1</sub> ... X<sub>36</sub>

## Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	8

Scores factoriels non pivotés: Colonnes 39 - 46

1

Note: 12 cas rejetés avec valeurs manquantes.



## Matrice de corrélation

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Q1	1							
Q2	.331	1						
Q3	.502	.131	1					
Q4	.329	.273	.527	1				
Q5	.325	.138	.334	.231	1			
Q6	.34	.181	.365	.342	.628	1		
Q7	.263	.01	.401	.29	.453	.614	1	
Q8	.173	.284	.188	.297	.238	.239	.078	1
Q9	.276	.091	.246	.19	.245	.234	.159	.263
Q10	.273	.259	.362	.62	.203	.241	.254	.337
Q11	.089	.251	.156	.302	.166	.168	.16	.167
Q12	.255	.235	.384	.525	.283	.291	.272	.476
Q13	.344	.204	.371	.524	.24	.291	.233	.362
Q14	.327	.268	.228	.425	.163	.245	.227	.318
Q15	.175	.253	.208	.29	.102	.213	.138	.257
Q16	.301	.255	.392	.517	.189	.269	.201	.345

2



# Analyse factorielle satisfaction

188

**Matrice de corrélation**

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Q17	.25	.116	.366	.476	.248	.25	.265	.325
Q18	.285	.132	.352	.536	.173	.193	.201	.293
Q19	.26	.435	.27	.349	.272	.233	.084	.401
Q20	.364	.313	.435	.537	.097	.228	.2	.383
Q21	.298	.338	.36	.478	.215	.219	.242	.388
Q22	.099	.146	.055	.071	.375	.428	.269	.05
Q23	.128	.051	.31	.477	.161	.248	.246	.328
Q24	.328	.114	.225	.202	.312	.321	.258	.208
Q25	.272	.205	.348	.377	.196	.247	.247	.157
Q26	.32	.246	.351	.452	.245	.226	.17	.423
Q27	.196	.242	.194	.419	.14	.161	.059	.381
Q28	.221	.239	.181	.308	.21	.165	.043	.336
Q29	.402	.212	.537	.531	.349	.389	.322	.282
Q30	.152	.113	.239	.239	.29	.154	.114	.388
Q31	.428	.114	.593	.397	.382	.361	.397	.147
Q32	.3	.271	.345	.406	.241	.21	.28	.313

3

**Matrice de corrélation**

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Q33	.306	.284	.303	.304	.12	.23	.229	.188
Q34	.199	.323	.362	.36	.234	.183	.148	.458
Q35	.26	.219	.434	.548	.307	.353	.253	.289
Q36	.473	.348	.541	.538	.405	.435	.421	.375

4

Matrice de corrélation

	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Q9	1							
Q10	.423	1						
Q11	.223	.379	1					
Q12	.32	.526	.236	1				
Q13	.369	.539	.354	.463	1			
Q14	.194	.49	.207	.514	.543	1		
Q15	.207	.358	.2	.353	.366	.606	1	
Q16	.321	.535	.2	.52	.476	.636	.69	1

5



Matrice de corrélation

	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Q17	.284	.518	.319	.424	.579	.469	.368	.536
Q18	.342	.554	.27	.442	.558	.516	.35	.536
Q19	.393	.372	.382	.38	.367	.286	.305	.392
Q20	.246	.489	.294	.393	.432	.276	.216	.419
Q21	.261	.483	.207	.549	.466	.56	.496	.678
Q22	.016	.113	.073	.17	.152	.184	.169	.132
Q23	.23	.533	.248	.409	.463	.368	.229	.421
Q24	.119	.226	.075	.178	.242	.16	.151	.267
Q25	.174	.429	.279	.258	.381	.205	.138	.26
Q26	.297	.564	.215	.493	.48	.652	.577	.738
Q27	.262	.59	.235	.545	.421	.648	.494	.631
Q28	.257	.494	.269	.469	.428	.508	.43	.54
Q29	.28	.456	.214	.443	.555	.407	.333	.5
Q30	.281	.285	.183	.385	.234	.281	.307	.348
Q31	.268	.379	.22	.278	.402	.287	.22	.358
Q32	.175	.483	.203	.456	.372	.558	.454	.503

6



# Analyse factorielle satisfaction

190

**Matrice de corrélation**

	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Q33	.167	.234	.259	.247	.258	.287	.265	.313
Q34	.261	.421	.289	.48	.319	.294	.389	.407
Q35	.312	.631	.221	.521	.479	.48	.37	.593
Q36	.351	.562	.301	.561	.566	.493	.324	.525

7

**Matrice de corrélation**

	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
Q17	1							
Q18	.72	1						
Q19	.304	.309	1					
Q20	.374	.411	.383	1				
Q21	.464	.49	.369	.444	1			
Q22	.094	.075	.081	.022	.103	1		
Q23	.609	.627	.271	.353	.39	.105	1	
Q24	.215	.209	.131	.253	.214	.224	.203	1
Q25	.352	.363	.276	.401	.234	.097	.311	.409
Q26	.447	.515	.349	.399	.636	.035	.385	.276
Q27	.383	.452	.305	.374	.562	.078	.364	.166
Q28	.385	.41	.487	.246	.388	.148	.331	.152
Q29	.543	.53	.335	.45	.5	.142	.486	.271
Q30	.311	.255	.302	.252	.206	.02	.26	.247
Q31	.427	.429	.197	.372	.303	.023	.35	.247
Q32	.391	.339	.256	.337	.504	.155	.23	.233

8

## Matrice de corrélation

	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
Q33	.098	.204	.242	.325	.262	.142	.133	.166
Q34	.397	.314	.554	.282	.448	.083	.332	.193
Q35	.482	.461	.382	.432	.577	.155	.525	.299
Q36	.477	.508	.399	.502	.58	.256	.467	.325

9

## Matrice de corrélation

	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32
Q25	1							
Q26	.333	1						
Q27	.278	.777	1					
Q28	.271	.613	.59	1				
Q29	.395	.467	.381	.342	1			
Q30	.222	.392	.325	.387	.254	1		
Q31	.274	.334	.227	.196	.604	.255	1	
Q32	.259	.545	.535	.42	.438	.293	.416	1

10

Matrice de corrélation

	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32
Q33	.209	.319	.303	.274	.286	.183	.333	.352
Q34	.243	.401	.388	.488	.31	.44	.208	.393
Q35	.361	.577	.539	.401	.575	.301	.395	.485
Q36	.394	.552	.468	.441	.671	.264	.553	.461

11



Matrice de corrélation

	Q33	Q34	Q35	Q36
Q33	1			
Q34	.247	1		
Q35	.257	.491	1	
Q36	.417	.448	.64	1

12



**Mesures de justesse de l'échant. variable**

Justesse de l'échant. matrice totale: .916

Q1	.892	Q17	.928	Q33	.907
Q2	.853	Q18	.934	Q34	.881
Q3	.913	Q19	.897	Q35	.931
Q4	.925	Q20	.93	Q36	.954
Q5	.847	Q21	.95		
Q6	.831	Q22	.703		
Q7	.814	Q23	.94		
Q8	.876	Q24	.874		
Q9	.83	Q25	.92		
Q10	.926	Q26	.928		
Q11	.906	Q27	.929		
Q12	.955	Q28	.911		
Q13	.954	Q29	.957		
Q14	.922	Q30	.888		
Q15	.903	Q31	.907		
Q16	.935	Q32	.937		

24

Test Bartlett de sphéricité- DL: 665 Chi carré: 4438.54 P: .0001

**Valeurs Eigen et la proportion de variance originale**

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	13.111	.364
Valeur 2	2.61	.073
Valeur 3	1.791	.05
Valeur 4	1.6	.044
Valeur 5	1.441	.04
Valeur 6	1.194	.033
Valeur 7	1.08	.03
Valeur 8	1.005	.028
Valeur 9	.939	.026
Valeur 10	.84	.023
Valeur 11	.788	.022
Valeur 12	.736	.02
Valeur 13	.702	.019
Valeur 14	.633	.018
Valeur 15	.611	.017
Valeur 16	.579	.016

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 17	.546	.015
Valeur 18	.516	.014

25

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6	Facteur 7	Facteur 8
Q1	.493.	.344	.097	.077	.399	-.164	.025	.099
Q2	.387	-.074	.405	.341	.342	.312	-.003	-.167
Q3	.589	.398	-.169	.081	.249	-.274	-.114	-.098
Q4	.705	.075	-.24	.075	.122	.146	-.021	-.227
Q5	.428	.532	.347	-.056	-.317	-.132	-.075	.015
Q6	.474	.589	.293	-.149	-.197	.094	-.091	-.056
Q7	.403	.599	.062	-.238	-.096	.034	-.138	-.008
Q8	.521	-.172	.208	.262	-.202	-.183	.064	-.331
Q9	.45	.03	-.012	.256	-.202	-.228	-.274	.311
Q10	.751	-.117	-.186	.07	-.072	.154	.039	.034
Q11	.408	-.013	-.003	.388	-.1	.414	-.165	.373
Q12	.704	-.113	.077	.003	-.131	-.061	-.086	-.272
Q13	.708	.005	-.197	.023	-.064	.173	-.055	.124
Q14	.693	-.281	.089	-.377	.075	.103	-.067	.087
Q15	.574	-.331	.236	-.31	.063	-.008	-.1	.171
Q16	.772	-.261	.033	-.251	.075	-.07	-.015	.021

35

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6	Facteur 7	Facteur 8
Q17	.687	-.027	-.365	-.056	-.267	.051	-.038	.049
Q18	.696	-.085	-.412	-.061	-.138	.09	-.02	.09
Q19	.559	-.114	.253	.509	-.098	.059	-.156	.014
Q20	.612	.054	-.175	.306	.269	.07	.147	-.168
Q21	.723	-.195	.027	-.149	.137	.02	-.073	-.268
Q22	.218	.317	.435	-.295	-.262	.442	.056	-.046
Q23	.607	-.01	-.42	-.014	-.337	.118	.029	-.131
Q24	.387	.313	.131	-.043	-.049	-.087	.682	.086
Q25	.499	.196	-.157	.212	.026	.178	.528	.192
Q26	.767	-.31	.073	-.209	.088	-.145	.12	.091
Q27	.69	-.428	.087	-.193	.047	.003	.101	.044
Q28	.625	-.349	.212	.021	-.143	-.003	.039	.226
Q29	.724	.227	-.217	-.058	.087	-.045	-.055	-.051
Q30	.468	-.111	.176	.178	-.28	-.477	.169	.16
Q31	.578	.402	-.232	-.04	.2	-.246	-.168	.189
Q32	.648	-.1	.154	-.22	.213	-.075	.019	.023

36

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6	Facteur 7	Facteur 8
Q33	.441	.091	.232	.079	.432	.078	-.072	.241
Q34	.6	-.176	.235	.315	-.17	-.152	-.039	-.169
Q35	.751	-.014	-.085	-.075	-.049	3.582E-4	.054	-.187
Q36	.802	.212	.006	.012	.1	.05	-.058	-.092

37



## Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
Q1	.49	.573
Q2	.419	.678
Q3	.608	.7
Q4	.638	.654
Q5	.582	.713
Q6	.651	.738
Q7	.563	.611
Q8	.49	.6
Q9	.424	.533
Q10	.694	.648
Q11	.331	.664
Q12	.58	.617
Q13	.583	.593
Q14	.697	.737
Q15	.614	.635
Q16	.761	.74

	SMC	Estimé final
Q17	.672	.687
Q18	.676	.702
Q19	.56	.687
Q20	.532	.629
Q21	.647	.68
Q22	.383	.693
Q23	.572	.691
Q24	.35	.749
Q25	.414	.705
Q26	.786	.785
Q27	.728	.719
Q28	.61	.632
Q29	.638	.641
Q30	.418	.654
Q31	.606	.716
Q32	.551	.554

38



**Sommaire communalité**

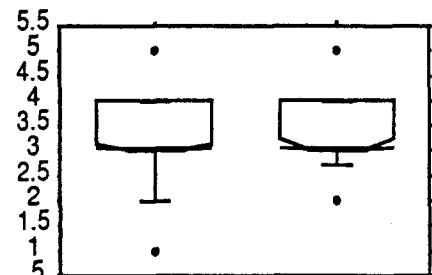
	SMC	Estimé final
Q33	.359	.518
Q34	.612	.628
Q35	.674	.618
Q36	.725	.713

## **ANNEXE 10**

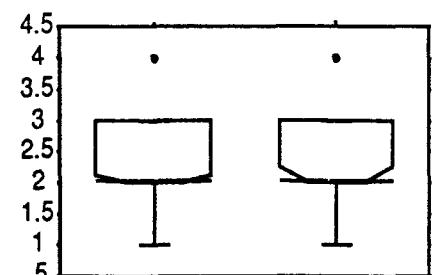
**Comparaison de l'expression de la satisfaction par critère, des employés et des supérieurs.**

dans mon emploi actuel voici ce que je pense de:

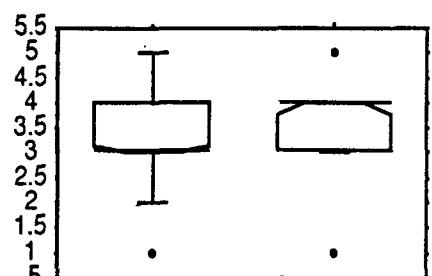
1. La possibilité d'être occupé tout le temps.



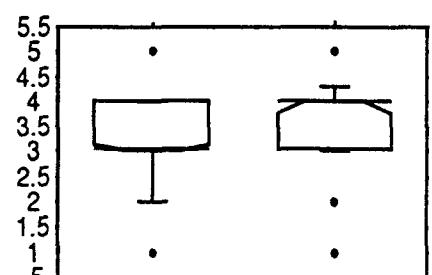
2. La façon dont l'organisation maintient un personnel suffisant pour bien opérer.



3. La façon dont mon travail me captive.



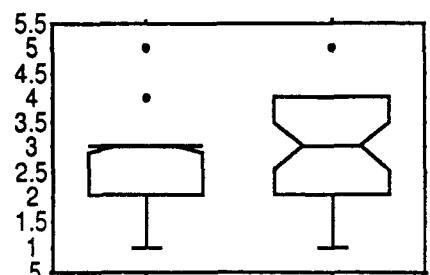
4. La possibilité de pouvoir donner mon avis sur les aspects de mon travail.



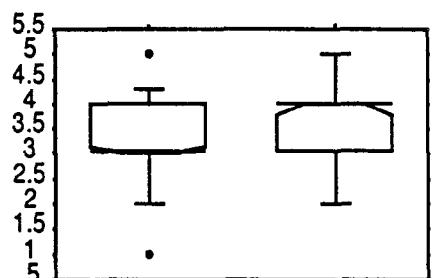
Employés      Patrons

dans mon emploi actuel voici ce que je pense de:

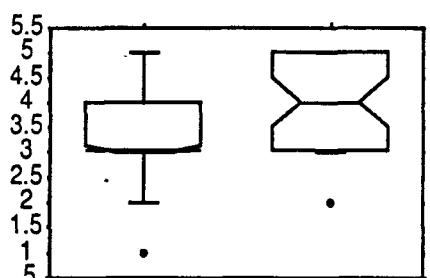
5. Mes chances d'avancement dans cet emploi.



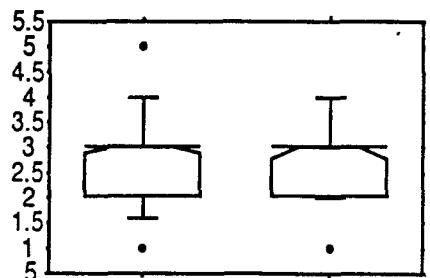
6. La façon dont ma carrière a été jusqu'à maintenant.



7. Choix de carrière que j'ai fait.



8. La façon dont l'information est véhiculée des supérieurs vers la base.

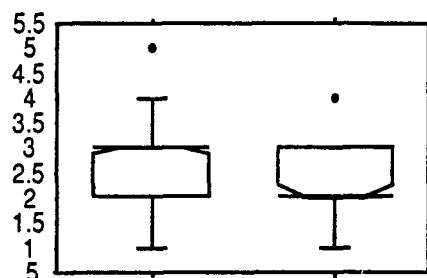


Employés

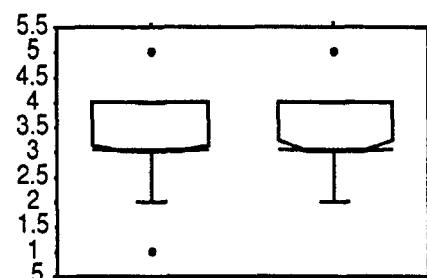
Patrons

dans mon emploi actuel voici ce que je pense de:

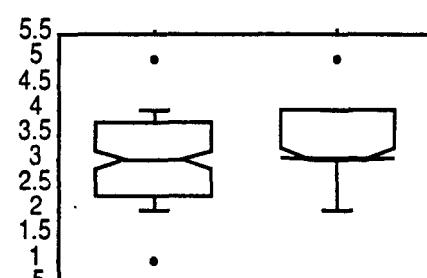
9. L'occasion de communiquer avec des employés d'organisations(s) semblable(s) à la mienne.



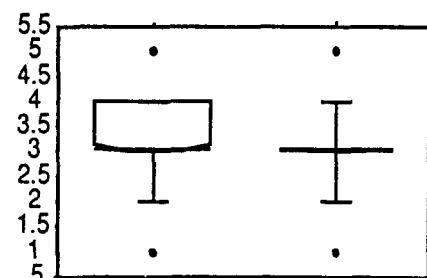
10. La chance de donner mon point de vue à propos de décisions concernant mon travail.



11. Conditions matérielles de mon travail.



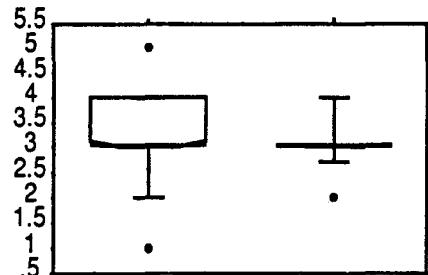
12. Degré de coopération entre mes supérieurs et leurs employés.



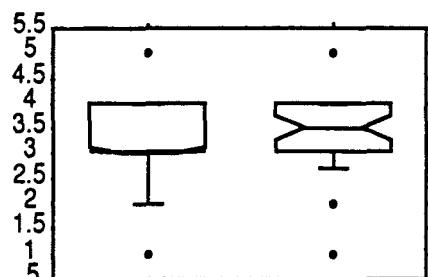
Employés      Patrons

dans mon emploi actuel voici ce que je pense de:

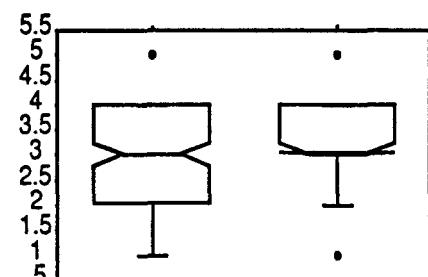
13. La chance de développer de nouvelles manières de faire mon travail.



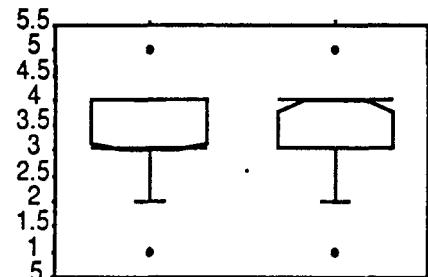
14. La manière dont je suis supervisé(e).



15. La façon dont mon rendement est évalué.



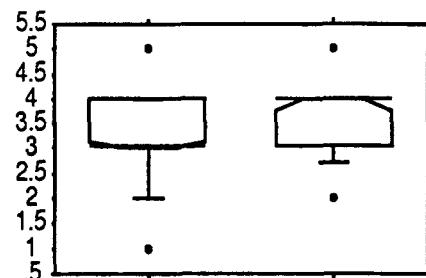
16. La manière dont on me considère.



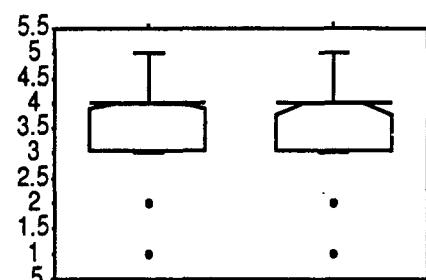
Employés      Patrons

dans mon emploi actuel voici ce que je pense de:

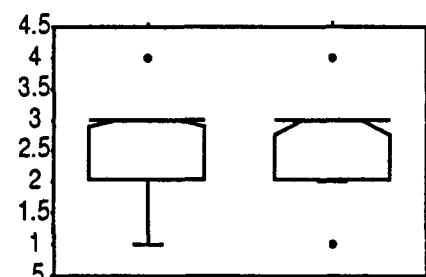
17. La possibilité de prendre des décisions dans l'exercice de mes fonctions.



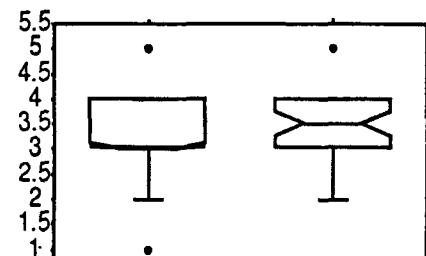
18. De l'autonomie qui m'est laissée.



19. La manière dont les politiques de l'organisation sont mises en pratique.



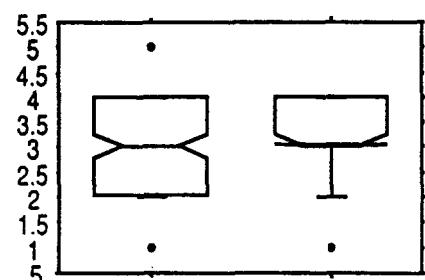
20. Mon sentiment de travail bien fait.



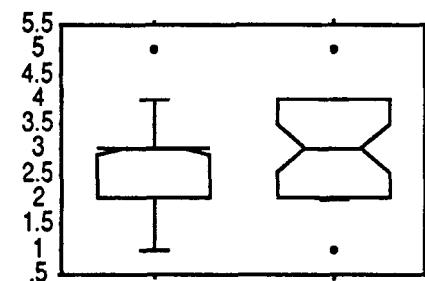
Employés      Patrons

dans mon emploi actuel voici ce que je pense de:

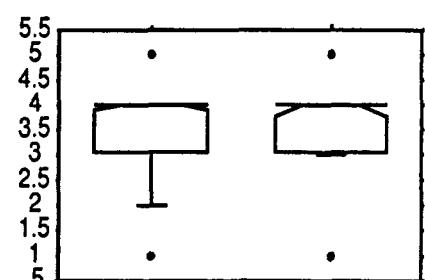
21. La reconnaissance que je reçois pour le travail que je fais.



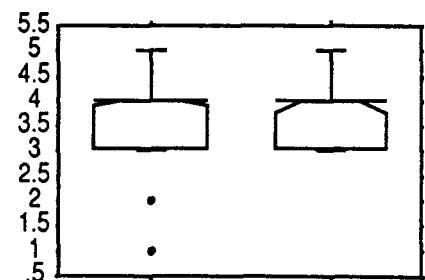
22. Mon salaire considérant le travail que j'effectue.



23. La liberté que j'ai d'utiliser mon propre jugement.



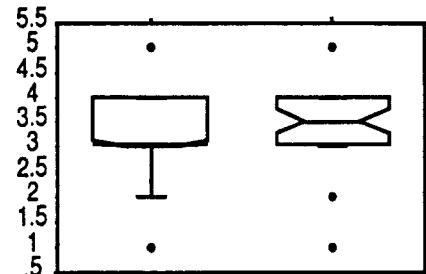
24. La sécurité de mon emploi.



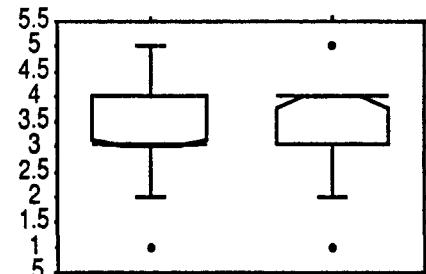
Employés      Patrons

dans mon emploi actuel voici ce que je pense de:

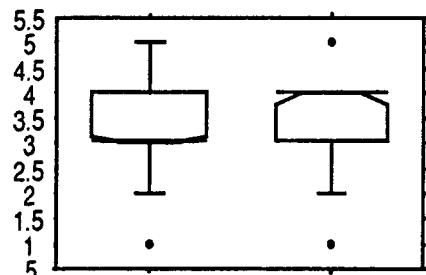
25. Des possibilités de travailler en équipe.



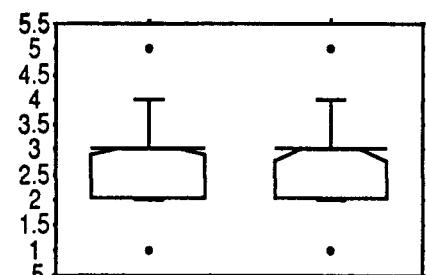
26. La manière dont mon supérieur m'accorde un soutien.



27. La facilité des échanges avec mon supérieur.



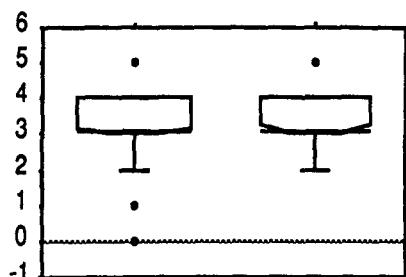
28. La façon dont se règle les conflits.



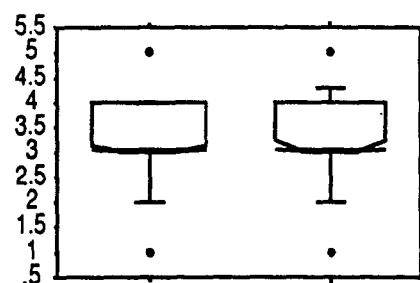
Employés      Patrons

dans mon emploi actuel voici ce que je pense de:

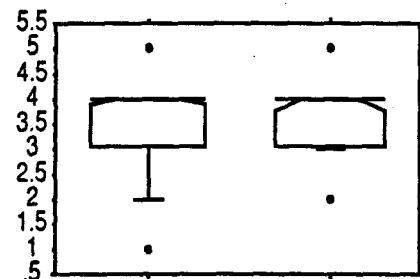
29. La chance de faire quelque chose qui fait valoir mes talents.



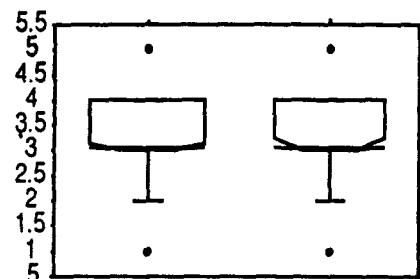
30. De la clarté des lignes hiérarchiques existantes.



31. La variété de mes tâches.



32. L'importance que mon supérieur accorde à la production.



Employés      Patrons

## **ANNEXE 11**

**Résultats de l'analyse factorielle relative à la communication**

Analyse factorielle de DONNEELEA 22-08: X<sub>1</sub> ... X<sub>5</sub>

Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	3

Scores factoriels non pivotés: Colonnes 49 - 51

Note: 1 cas rejeté avec valeurs manquantes.

Matrice de corrélation

	Q9	Q11	Q12	Q13	Q14
Q9	1				
Q11	,052	1			
Q12	,202	,365	1		
Q13	,15	,456	,43	1	
Q14	,07	,203	,135	,382	1

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Q9	Q11	Q12	Q13	Q14
Q9	,049				
Q11	-,054	,247			
Q12	,163	,218	,243		
Q13	,074	,324	,297	,368	
Q14	,022	,045	-,046	,326	,149

**Mesures de justesse de l'échant. variable**

Justesse de l'échant. matrice totale: ,675

Q9	,667
Q11	,71
Q12	,697
Q13	,648
Q14	,655

Test Bartlett de sphéricité- DL: 14 Chi carré: 36,768 P: ,0008

**Valeurs Eigen et la proportion de variance originale**

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	2,068	,414
Valeur 2	,992	,198
Valeur 3	,879	,176

**Vecteurs Eigen**

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3
Q9	-,221	,87	,335
Q11	-,494	-,208	-,386
Q12	-,489	,237	-,396
Q13	-,573	-,125	,043
Q14	-,375	-,357	,762

**Matrice factorielle non pivotée**

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Q9	,318	,867	,314
Q11	,71	-,207	-,362
Q12	,703	,236	-,371
Q13	,823	-,125	,04
Q14	,539	-,356	,714

**Sommaire communalité**

	SMC	Estimé final
Q9	,049	,951
Q11	,247	,678
Q12	,243	,687
Q13	,368	,695
Q14	,149	,928

**Pondér. scores pour solution sans pivot**

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Q9	-,154	,874	,357
Q11	-,343	-,209	-,412
Q12	-,34	,237	-,423
Q13	-,398	-,126	,046
Q14	-,261	-,359	,813

## **ANNEXE 12**

### **Résultats de l'analyse factorielle relative à la participation**

Analyse factorielle de DONNEELEA 22-08: X<sub>1</sub> ... X<sub>3</sub>

Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	2

Scores factoriels non pivotés: Colonnes 52 - 53

Matrice de corrélation

	Q6	Q16	Q17
Q6	1		
Q16	-,091	1	
Q17	-,23	,394	1

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Q6	Q16	Q17
Q6	,053		
Q16	-2,33E-4	,155	
Q17	-,212	,385	,193

## Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: ,528

Q6	,576
Q16	,524
Q17	,519

Test Bartlett de sphéricité- DL: 5 Chi carré: 12,025 P: ,0345

## Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	1,499	,5
Valeur 2	,922	,307

## Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2
Q6	,42	,868
Q16	-,608	,486
Q17	-,673	,104

**Matrice factorielle non pivotée**

	Facteur 1	Facteur 2
Q6	-,515	,833
Q16	,744	,466
Q17	,825	,099

**Sommaire communalité**

	SMC	Estimé final
Q6	,053	,96
Q16	,155	,771
Q17	,193	,69

**Pondér. scores pour solution sans pivot**

	Facteur 1	Facteur 2
Q6	,343	,904
Q16	-,497	,506
Q17	-,55	,108