

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN GESTION DES P.M.O.

PAR  
EUGÉNIE DUSABEMARIYA  
(BACHELIÈRE EN MANAGEMENT)

LA CONTRIBUTION DE LA RESSOURCE HUMAINE  
AU DÉVELOPPEMENT COMMUNAL:  
CAS DU RWANDA

MAI 1990



### 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

Depuis plusieurs années, les efforts du gouvernement rwandais se sont orientés vers le développement de toutes les couches de la population. Ces orientations apparaissent tant dans les plans quinquennaux de développement que dans les différents discours du Chef de l'Etat. La commune, l'échelon administratif le plus rapproché de la population fut baptisée "cellule de base" du développement du pays. Ainsi, du développement de chacune des communes dépendra le développement de toute la nation.

Toutefois, les ressources matérielles et financières ne sont pas suffisantes pour assurer ce développement. Nous pensons alors qu'un accent mis sur la bonne utilisation des ressources humaines pourrait pallier à cette insuffisance. Notre travail consiste ainsi à identifier les facteurs liés à une bonne gestion des ressources humaines et sur lesquels il faudrait jouer pour améliorer le rendement de l'employé.

La littérature nous a permis de conclure que les employés seront d'autant plus productifs qu'ils seront satisfaits dans leur milieu de travail. Cela nous a conduit à dégager les éléments susceptibles d'influencer la satisfaction des employés au travail. De toute une panoplie de facteurs mentionnés par différents chercheurs, nous avons retenu ceux sur lesquels la plupart des auteurs s'accordent. Il s'agit de:

- l'existence d'une tâche spécifique pour chaque employé
- la façon dont le travail est organisé
- l'existence des critères définis de recrutement des employés
- la planification au travail
- l'existence des programmes de formations
- le style de direction participatif
- la reconnaissance des réalisations des employés
- la considération positive pour l'employé
- l'autonomie au travail
- la sécurité d'emploi
- le système de rémunération équitable
- les relations interpersonnelles
- les conditions de travail
- la communication et le dialogue entre les dirigés et les dirigeants.

Un questionnaire construit en fonction des variables ci-haut mentionnées fut administré à quelque 248 employés d'une quinzaine de communes rwandaises. L'analyse des résultats a permis d'identifier parmi les variables de l'étude, celles qui influeraient significativement sur le dynamisme du personnel communal. Les variables retenues et à l'aide desquelles un "modèle de gestion du personnel communal" fut élaboré sont: la planification, les relations interpersonnelles, la communication et le dialogue entre les dirigés et les dirigeants, le style de direction participatif (la participation des employés), la reconnaissance des réalisations des employés, la rémunération équitable et proportionnelle aux efforts fournis.

Nous concluons que pour une bonne utilisation du personnel communal rwandais, un accent particulièrement mis sur ces six variables permettrait un développement plus harmonieux de la commune.

## **REMERCIEMENTS**

Au terme de ce travail, je tiens à remercier sincèrement mon Directeur de recherche et Directeur du programme de Maîtrise en gestion des P.M.O., Monsieur Gilbert BRISSON, pour son support continu et ses conseils qu'il n'a cessés de me prodiguer.

Mes remerciements s'adressent aussi à tous les professeurs du département des sciences économiques et administratives (D.S.E.A.) avec qui j'ai eu l'occasion de travailler.

Qu'ils trouvent également mes remerciements le gouvernement rwandais et le Canada par l'intermédiaire du programme de Bourses de la Francophonie qui a assuré mon financement pour mener cette maîtrise.

Je n'oublierais pas le Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal pour tous les renseignements fournis concernant le fonctionnement des communes et spécialement les employés des communes qui ont fait l'objet de mon étude; et qui ont bien voulu répondre à mon questionnaire.

J'aimerais aussi exprimer mes chaleureux remerciements à toutes les personnes qui, par leur amitié et leur aide morale, m'ont aidée à surmonter les périodes difficiles et à passer un bon séjour au Canada.

Vous tous qui, d'une façon ou d'une autre, avez contribué à la réalisation de ce mémoire, veuillez trouver ici ma gratitude.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	I
REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I: PRÉSENTATION DU MILIEU .....	3
1. Contexte général.....	3
2. La commune.....	5
2.1 Introduction.....	5
2.2. Les Structures communales.....	7
2.2.1. Les organes exécutifs et consultatifs.....	7
A. L'organe exécutif .....	7
B. Les organes consultatifs.....	7
2.2.2. Les services communaux.....	8
2.3. Les activités de développement de la Commune.....	9
2.4. Les moyens de développement communal .....	10
2.5. La gestion du personnel communal .....	12
CHAPITRE II: DÉFINITIONS DES TERMES.....	14
1. la fonction "personnel" ou fonction "ressources humaines" .....	14
2. Service du personnel ou service des ressources humaines.....	16
3. Gestion du personnel ou Gestion des ressources humaines (G.R.H.).....	16
4. Développement national.....	19
5. Le développement socio-économique.....	20
6. Le développement communal Contexte rwandais.....	22

CHAPITRE III: PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE.....	24
1. Introduction.....	24
2. Objectif de la commune rwandaise.....	25
3. Question de recherche.....	29
4. Objectif de la recherche.....	30
CHAPITRE IV: CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE TRAVAIL.....	31
1. Cadre théorique.....	31
1.1. Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines.....	32
1.1.1. Selon les appellations de la fonction sociale.....	33
1.1.2. Selon les cultures d'organisations.....	38
1.1.3. Selon les stratégies d'organisations.....	42
1.2. Importance et place de la gestion des ressources humaines.....	45
1.2.1. L'approche de gestion des ressources humaines selon Raymond E. Miles.....	49
1.3. Implications de la gestion des ressources humaines.....	52
Facteurs de motivation et de satisfaction des employés.....	61
A. Rémunération.....	61
B. Productivité et qualité de vie au travail.....	64
C. Style de leadership.....	69
D. Planification.....	80
E. Recrutement et sélection.....	81
F. Formation et développement du personnel.....	85
G. Climat organisationnel.....	89
H. Communication et dialogue.....	92
I. Mesures disciplinaires.....	95
1.4. Identification des variables de l'étude.....	96
2. Hypothèses de travail.....	98
2.1. Définition.....	98
2.1.1. Hypothèses descriptives.....	99
2.1.2. Hypothèses relationnelles.....	100
CHAPITRE V: MÉTHODOLOGIE.....	102
1. Approche méthodologique.....	103
1.1. Instrument de recherche.....	103
2. Opérationnalisation des instruments de mesure.....	104
3. Cadre de l'échantillonnage.....	106
4. Traitement des données.....	108
4.1. Signification statistique et importance de la corrélation.....	108

4.2. Règle de décision.....	111
<b>CHAPITRE VI: ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>113</b>
1. Analyse descriptive.....	113
2. Analyse de régression et interprétation des résultats .....	116
2.1. Présentation des résultats corrélacionnels .....	116
2.2. Tests d'hypothèse et interprétation.....	118
2.3. Conclusion sur l'analyse des résultats.....	129
3. Modélisation de la gestion du personnel communal.....	130
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>139</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>142</b>
<b>OUVRAGES CONSULTÉS.....</b>	<b>149</b>
<b>ANNEXE A: CARTE DU RWANDA .....</b>	<b>155</b>
<b>ANNEXE B: QUESTIONNAIRE .....</b>	<b>156</b>
<b>ANNEXE C: LES RÉSULTATS.....</b>	<b>162</b>



## LISTE DES FIGURES

I	Positionnement des appellations de la fonction sociale.....	35
II	Types de cultures d'entreprise.....	41
III	Approche de gestion des ressources humaines de Raymond E. Miles .....	51
IV	Lien entre les objectifs poursuivis en G.R.H. et les objectifs de l'organisation.....	59
V	Modèle de gestion du personnel communal.....	132

## LISTE DES TABLEAUX

I Perspectives de répartition de la population.....	4
II Répartition de la population par préfectures - population moyenne par commune (juillet 1987).....	6
III Stratégies d'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines.....	44
IV Présentation de l'échantillon.....	107
V Tableau des valeurs minimales des corrélations suivant l'effectif.....	109
VI Répartition des répondants selon leurs caractéristiques personnelles.(en %).....	114
VII Corrélation des variables avec l'indice de satisfaction au travail (Y).....	117
VIII Variables retenues.....	118
IX Corrélation de la "planification" avec l'indice de satisfaction des employés.....	119
X Corrélation de la "reconnaissance des réalisations" avec l'indice de satisfaction des employés.....	120

XI	Corrélation du "style de direction participatif" avec l'indice de satisfaction des employés.....	122
XII	Corrélation de la "rémunération" avec l'indice de satisfaction des employés.....	123
XIII	Corrélation des "relations interpersonnelles" avec l'indice de satisfaction des employés.....	125
XIV	Corrélation de la "communication et dialogue" avec l'indice de satisfaction des employés.....	126
XV	Intercorrélation des variables indépendantes.....	128

## INTRODUCTION

Longtemps négligée, considérée comme simple intrant dans le processus de production, la ressource humaine se taille une place de plus en plus importante au sein de l'organisation publique ou privée. Force est d'avouer cependant que l'utilisation adéquate de cette ressource demeure un problème épineux dans certaines organisations particulièrement publiques. Ce constat est surtout de l'apanage des pays en voie de développement qui, dirait-on, n'ont pas encore pris conscience du rôle de la ressource humaine dans le succès de l'organisation. Or, à notre avis, ces pays, dont les ressources financières et matérielles restent insuffisantes, devraient miser leurs efforts sur la bonne utilisation de leur main-d'oeuvre abondante.

Le Rwanda ne fait pas exception et depuis son accession à l'indépendance en 1962, il s'est forcé de chercher une structure sur laquelle asseoir son développement économique, social et culturel. Quelques années après, la commune, entité administrative la plus rapprochée de la population, s'est vue assignée ce rôle de catalyseur du développement.

Cependant, malgré les mesures prises pour permettre à la commune de répondre à cet impératif, l'on constate qu'elle se heurte à des obstacles aussi bien financiers, matériels que humains. Les deux premiers obstacles sont dus à leur rareté, mais celui humain pourrait être levé par la bonne utilisation du personnel communal.

## CHAPITRE I

### PRÉSENTATION DU MILIEU

Dans ce chapitre, nous présentons brièvement quelques aspects du milieu de l'étude. Nous situons géographiquement ce milieu (le Rwanda) d'abord, pour ensuite parler un peu de sa situation socio-économique.

Notre champs d'étude étant la commune, nous mettons plus d'énergie à décrire, à caractériser la gestion et le fonctionnement de cette entité administrative qui s'est vue assignée un rôle moteur, catalyseur du développement socio-économique du Rwanda.

#### 1. CONTEXTE GÉNÉRAL

Le Rwanda est un pays situé dans le centre-oriental de l'Afrique, à 1 200 km à vol d'oiseau de l'océan Indien, à 2 000 km de l'Atlantique et à 120 km de l'Équateur. Il est délimité au nord par l'Uganda et le Zaïre, à l'ouest par le Zaïre, au sud le Burundi et à l'est la Tanzanie. (Voir carte du Rwanda en annexe A)

Il est divisé en dix (10) territoires appelés "préfectures". Celles-ci sont divisées à leur tour en "communes", subdivisées quant à elles en "secteurs". (Voir tableau II)

La population du Rwanda s'élevait, selon les statistiques 1988, à 6 488 000 habitants sur une superficie de 26 338 km<sup>2</sup>, soit une densité de 246 habitants/km<sup>2</sup>, soit la plus élevée de l'Afrique.

On estimait le taux de croissance annuel à 3,7%, ce qui permet d'évaluer la population du Rwanda à près de 11 millions à l'an 2002 (voir tableau I).

Avec cette croissance rapide de la population, les autorités prennent conscience de l'importance d'assurer un équilibre entre les croissances économique et démographique du pays. Ceci en vue d'une auto-suffisance alimentaire et de la satisfaction des besoins socio-économiques de base.

### **TABLEAU I**

#### **Perspectives de répartition de la population<sup>1</sup>**

<b>Date</b>	<b>Population</b>
15-08-1978	4 831 527
1-10-1982	5 464 202
1-01-1987	6 574 258
1-01-1982	7 844 229
1-01-1997	9 302 547
1-01-2002	10 862 903

---

<sup>1</sup>Source: ONAPO, Perspectives démographiques. KIGALI, RWANDA. Mars 1985. p.100

Pour ce qui est de l' économie rwandaise, elle est basée surtout sur l'agriculture et l'élevage qui occupent près de 90% de sa population. Le secteur agricole contribuait pour environ 40% du produit intérieur brut (P.I.B.) en 1986 (L'économie rwandaise : 25 ans d'efforts. Ministère des finances et de l'économie. Rwanda, 1988).

Parallèlement à l'agriculture et l'élevage, coexistent les secteurs secondaire (industries) et tertiaire (les services) qui contribuaient respectivement pour 23% et 27% du P.I.B. en 1986 (L'économie rwandaise : 25 ans d'efforts. Ministère des finances et de l'économie. Rwanda, 1988).

Le P.I.B. (produit intérieur brut) par habitant (en dollars U.S.) a connu une croissance régulière. À titre d'exemple, de 271 dollars en 1984, il est passé à 283 dollars en 1985, soit un taux de progression de 4,4%, puis à 300 dollars en 1986, soit un taux de 6,0%. (L'économie rwandaise : 25 ans d'efforts. Ministère des finances et de l'économie. Rwanda. 1988, p.25).

## 2. LA COMMUNE

### 2.1 Introduction

La commune rwandaise est une entité administrativement et financièrement autonome, placée sous la tutelle du "Ministère de l'Intérieur et du Développement communal".

Longtemps ignorée comme base de développement socio-économique du pays, ce n'est qu'en 1973 qu'on a mis l'emphase sur le volet "développement communal" avec la création d'un service spécifiquement chargé du

développement communal. En 1976, une direction générale chargée du développement communal fut créée au sein du Ministère tutelle (Direction Générale du Développement Communal).

Soulignons qu'actuellement, la République Rwandaise compte 143 communes. Et comme le montre le tableau II, la population moyenne par commune est de 39 044 habitants (5 583 397 / 143).

**TABLEAU II**

**Répartition de la Population par Préfecture - Population moyenne par Commune (juillet 1987)<sup>1</sup>**

<b>Préfecture</b>	<b>Population</b>	<b>Nombre de communes</b>	<b>Population moyenne commune</b>
1. Kigali	763 237	17	44 896
2. Gitarama	711 604	17	41 859
3. Butare	719 751	20	35 987
4. Gikongoro	432 179	13	33 244
5. Cyangugu	398 123	11	36 193
6. Kibuye	364 964	9	40 551
7. Gisenyi	568 340	12	47 362
8. Ruhengeri	567 887	17	33 405
9. Byumba	406 572	11	36 961
10. Kibungo	650 740	16	40 671
<b>Total</b>	<b>5 583 397</b>	<b>143</b>	<b>39 044</b>

<sup>1</sup>Source: Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal. Bilan des 25 ans d'Indépendance du Rwanda. 1962-1987. Rwanda, Kigali. Juillet 1987.p.25



## 2.2. Les Structures communales

Le développement communal proposé par la politique gouvernementale doit comporter les deux aspects suivants: implantation d'équipements collectifs et promotion des activités économiques. Cela requiert des structures adéquates au niveau communal permettant d'orienter et de coordonner les différents programmes jugés prioritaires pour l'amélioration des conditions de vie de la population. Le premier pas à faire pour raffermir la personnalité civile des communes était de restructurer l'administration de la commune pour permettre un développement efficace.

La commune rwandaise comporte deux structures à savoir, les organes exécutifs et consultatifs d'une part, et les services communaux d'autre part.

### 2.2.1. Les organes exécutifs et consultatifs

#### A. L'organe exécutif

• **Le conseil communal:** Le conseil communal est composé du bourgmestre, premier responsable de la commune; et d'autant de conseillers communaux qu'il y a de secteurs dans la commune. Le rôle du conseil communal est de présider au développement de la commune. Il édicte des règlements en matière de police et de voirie.

#### B. Les organes consultatifs

• **La commission technique:** La commission technique, organe de conception de la commune, est formée de 5 à 10 membres. Ceux-ci ne sont pas des employés de la commune et sont choisis en fonction de leurs compétences dans les domaines économique, social et technique. Ces membres sont nommés par le Ministre de l'Intérieur sur proposition du bourgmestre et après avis du préfet.

Le bourgmestre étant un administrateur et non un technicien polyvalent, la commission technique a été créée pour l'épauler dans la réalisation des opérations techniques en cours, ou à entreprendre.

- **Le conseil de développement:** Il est composé du bourgmestre qui en est le président, des conseillers communaux, des membres de la commission technique, ainsi que des chefs de services affectés dans la commune. Plus qu'un organe consultatif, c'est l'organe de réflexion et de planification de la commune.

- **Le comité communal de sécurité (C.C.S.):** Ce comité, proposé dans le projet de révision de la Loi communale, aura pour tâche d'assister le bourgmestre pour toute question touchant la sécurité des personnes et des biens.

#### 2.2.2. Les services communaux

Tous ces organes seraient inefficaces s'il n'y avait pas de services permanents dans la commune. Ces services se classent en deux catégories: les services administratifs et les services techniques.

Les services administratifs comprennent le secrétariat (secrétariat proprement dit, recensement et dactylographie), la comptabilité et la police communale.

Les agents des services techniques travaillent le plus souvent, sur le terrain et avec la population. Il s'agit des services de l'agronomie, de l'élevage, des coopératives, de la jeunesse, de l'enseignement, de la santé, de l'animation, du service hydraulique, du centre communal de développement et de formation permanente (C.C.D.F.P.), de la voirie communale etc... Certains de ces services dépendent directement de l'administration centrale.

### 2.3. Les activités de développement de la Commune

Les programmes de construction des bâtiments d'administration, de santé, d'enseignement... ont particulièrement préoccupé l'autorité communale.

Quant aux actions de développement industriel, l'on constate qu'elles restent du ressort du gouvernement. Les initiatives privées appuyées par la commune restent assez rares. Deux handicaps majeurs nous semblent être à la base de cet état de chose:

Premièrement, bien que la commune jouisse d'une autonomie administrative et financière, il ne lui est pas toujours possible de décider elle-même des actions prioritaires à mener sur son territoire. Les programmes sont souvent édictés par le gouvernement central. Cependant, il faut reconnaître que la faible capacité technique des communes à établir leur propre plan de développement et à créer des dossiers de projets, ne saurait donner totale confiance à l'autorité de tutelle. C'est dire que si la commune n'a pas de fonctionnaires compétents, elle ne pourra que se référer à des programmes indiqués par le gouvernement.

Deuxièmement, les ressources financières de la commune accusent une nette inadéquation avec les différentes charges qu'elle doit supporter.

Il ressort de ce qui précède que le problème se situe au niveau du manque de moyens financiers suffisants et du personnel compétent.

#### 2.4. Les moyens de développement communal

L'objectif de la commune est d'assurer le bien-être socio-économique et culturel de sa population. Et pour atteindre cet objectif, les communes disposent de divers moyens.

Les premiers sont composés de la contribution personnel minimum (C.P.M.), de l'impôt sur le gros bétail (I.G.B.) et des taxes de marchés. La C.P.M. est un impôt payé par les individus âgés d'au moins 18 ans (sauf les femmes et les filles qui n'exercent pas de services rémunérés). Elle s'élève à quatre cents francs rwandais (400 Frw = 6 dollars can.). L'I.G.B. s'élève à deux cents francs rwandais (250 Frw = 4 dollars can.) par tête. D'autres sources de revenus sont notamment la vente de produits agricoles et de bois, les droits de chancellerie, les amendes. Toutes les recettes communales contribuent à l'amélioration de la situation financière des communes, mais devant les multiples projets à réaliser et les dépenses minimales de fonctionnement à couvrir, elles restent insuffisantes.

Pour suppléer à l'insuffisance de moyens financiers, l'une des solutions fut de faire participer la population au développement de son pays par l'institutionnalisation des travaux communautaires de développement "Umuganda".

A titre d'aide extérieure, les communes bénéficient quelquefois des subsides de l'État, mais les recettes de celui-ci étant également limitées, il a été créé un Fonds de Développement Communal (F.D.C.) dont l'objectif ultime est d'accorder des prêts et/ou des subsides aux communes; et de garantir leur solvabilité auprès des institutions financières privées.

En plus des moyens financiers et de la participation "physique" de la population, il a été mis sur pied dans chaque commune un centre communal de développement et de formation permanente (C.C.D.F.P.). Il s'agit d'une structure qui vise à sensibiliser, conscientiser, motiver la population et coordonner l'action des services de base pour permettre à la population de résoudre ses problèmes prioritaires et d'accéder à un développement. On apprend ainsi, dans ces centres, à la population les techniques modernes d'agriculture et tous les moyens d'améliorer la qualité de la vie tels que, la formation socio-économique de base (hygiène, médecine préventive...), l'alphabétisation et l'initiation artisanale (menuiserie, maçonnerie, forge...). Il sont donc, à la fois, des centres polyvalents de rayonnement des activités de développement, des centres de promotion collective et des lieux où sont préparées les actions visant l'animation-vulgarisation.

Ces centres dispensent à la fois des leçons théoriques données aux centres mêmes et des leçons pratiques données en atelier sur les collines ou dans les champs communaux de démonstration. Toute cette formation est assumée par les cadres techniques de la commune, chacun dans le domaine qui le concerne.

Compte tenu des différentes tâches et responsabilités que doivent exercer les communes, non seulement leur personnel devrait être mieux formé, mais aussi toute leur population. Ainsi, celle-ci pourra mieux s'organiser pour la prise en charge du progrès par et pour elle-même et les communes pourront davantage prendre des initiatives en vue d'orienter les efforts publics et privés consentis dans le cadre du développement.

Pour aider les communes dans leurs efforts de développement, un plan d'action communal (P.A.C.) a été institué en 1975. Ce plan propose un catalogue détaillé des opérations à mener permettant le développement communal.

Il permet d'orienter et de valoriser les décisions du conseil communal de développement relatives aux méthodes pratiques d'animation pour l'exécution des projets et favorise l'esprit de collaboration entre différents responsables. Il assure au niveau communal la coordination des activités des différents agents techniques qui garantit l'efficacité et la complémentarité des programmes divers au bénéfice de la population.

#### 2.5. La gestion du personnel communal

Le personnel communal comprend deux catégories d'agents: le personnel sous-statut, régi par le statut général des agents de l'État et le personnel sous-contrat, régi par le contrat du travail sont soumis aux dispositions législatives et réglementaires relatives à l'organisation communale.

Leur traitement comprend le salaire de base, les augmentations annuelles et la prime d'ancienneté. Le salaire de base correspond au salaire minimum de la catégorie professionnelle. Le personnel communal bénéficie des augmentations annuelles de 2, 3, et 3,5% du dernier traitement selon la côte "Bonne", "Très bonne" et "Élite". Il est alloué une prime d'ancienneté de 15% du traitement initial après chaque cycle de cinq ans d'activité ininterrompue. Ce traitement est versé mensuellement et à terme échu.

Mais le personnel sous-contrat, payé directement par la commune, reçoit une rémunération inférieure comparativement aux autres employés payés par l'administration centrale. Cela est dû aux moyens limités des communes.

Comme dans toute organisation ayant affaire à plus d'une personne, un certain ordre de comportement est assuré dans la commune. C'est ainsi qu'il existe un régime disciplinaire et selon lequel tout manquement de l'agent à ses obligations constitue une faute disciplinaire sanctionnée par des peines différentes selon la gravité de la faute. Ces peines sont infligées par le bourgmestre et après avis conforme du conseil communal, approuvé par le préfet.

Aussi, pour mieux encadrer son personnel, la commune organise quelquefois la formation et le recyclage pour ses employés. Cependant, à cause des moyens limités des communes, l'accent fut surtout mis sur la formation des comptables communaux et des agents de recensement. Quelques séminaires sont aussi organisés pour les bourgmestres.

## CHAPITRE II

### DÉFINITIONS DES TERMES

Quelques définitions des termes utilisés s'avèrent essentielles pour la compréhension ultérieure du présent travail.

#### 1. LA FONCTION "PERSONNEL" OU FONCTION "RESSOURCES HUMAINES"

L. BÉLANGER et ses collaborateurs (1983) définissent la fonction "personnel" comme étant:

l'ensemble des activités d'ordre opérationnel (planification, acquisition et conservation du personnel) et d'ordre énergétique (création d'un climat organisationnel satisfaisant et valorisant) qui utilisent des ressources (humaines, financières, physiques et informationnelles) en vue de fournir à l'ensemble de l'organisation des ressources humaines disponibles, productives, relativement stables et satisfaites. (p.44)

La fonction "personnel" ou fonction "ressources humaines" est aussi définie par L. BÉLANGER (1983) comme l'ensemble des responsabilités normalement assumées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace et de traitement équitable des individus au travail.



Quant à Marcel COTÉ (1975),

c'est une partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger et de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsque celui-ci envisage de se doter d'un personnel compétent, de le conserver, de l'utiliser et de le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace. (p.6)

Selon J. LADOUCEUR (1983), la fonction "personnel" se retrouve parmi les principales fonctions de l'organisation et désigne "acquisition, développement, supervision de personnes qualifiées." (p.19)

A partir de ces différentes définitions, on peut dégager que la fonction "personnel" permet l'utilisation efficiente des ressources humaines de l'organisation, c'est-à-dire réfère à l'acquisition, à l'utilisation, au développement et à la motivation des membres de l'organisation.

Mais quelle que soit la dimension de l'organisation, la nature de ses produits ou services, l'étendue de ses activités, elle ne peut fonctionner sans la présence et le travail de ressources humaines. Un président de compagnie ne peut accomplir toutes les tâches par lui-même, il doit recourir à une main-d'oeuvre appropriée.

J. LADOUCEUR (1983) affirme qu'on reconnaît de plus en plus l'importance de la fonction "personnel", puisque l'efficacité d'une organisation peut être menacée par la pénurie de main-d'oeuvre, le manque de motivation des employés.

C'est donc la responsabilité d'une organisation d'acquérir des ressources humaines qualifiées, de les développer adéquatement, de les utiliser efficacement et de les payer convenablement. La gestion d'une organisation implique donc la gestion du personnel.

## 2. SERVICE DU PERSONNEL OU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Le service des ressources humaines est une entité administrative spécialisée dont le rôle consiste fondamentalement à fournir des conseils et l'assistance technique et administrative de façon à permettre aux chefs linéaires d'assumer adéquatement leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines. (L. BÉLANGER, 1983. P.45).

Le service du personnel existe dans une organisation selon l'importance de la ressource humaine à gérer et est structuré, cela se rencontre habituellement dans les grandes entreprises. La fonction personnel existe toujours dans une organisation quelle que soit l'importance de celle-ci, pourvu qu'il ait de la ressource humaine à gérer.

## 3. GESTION DU PERSONNEL OU GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (G.R.H.)

J. LADOUCEUR (1983) définit la gestion du personnel comme:

L'art et la science de l'acquisition, du développement, de l'utilisation et de la rémunération des employés en vue d'atteindre certains objectifs individuels et organisationnels. (p.21)

Comme "art", ce domaine exige des habiletés, des talents pour orienter le comportement des employés vers l'atteinte des objectifs organisationnels, pour déceler les problèmes de personnel, et pour appliquer des méthodes convenables.

Comme "science", la gestion du personnel contribue à chercher, à expérimenter et à développer de nouvelles techniques pour solutionner les problèmes reliés aux ressources humaines.

J. LADOUCEUR (1983) apporte aussi une observation terminologique sur cette science. En effet, on peut relever dans la littérature une variété d'expressions pour identifier le sujet qui nous intéresse. En langue française, on retrouve par exemple: gestion du personnel, gestion des ressources humaines, administration du personnel, direction du personnel. En langue anglaise, on peut recenser une multitude de termes: personnel management, human resources management, personnel administration, employee relations, manpower management, labor relations, industrial relations.

Pour les fins du travail, nous allons utiliser tout simplement: "gestion des ressources humaines" (G.R.H.).

Pierre E. COLOMBE (1986) nous propose trois conceptions de l'activité de gestion des ressources humaines:

- Gérer les ressources humaines, c'est échanger des points de vue avec les employés, c'est les considérer comme des associés d'un même organisme, c'est aussi discuter avec eux du contenu de leurs dossiers, des objectifs à poursuivre et des mandats à accomplir.
- Gérer les ressources humaines, c'est se préoccuper de la productivité et du service au public, c'est s'intéresser au degré de satisfaction des employés, à leur niveau de motivation, c'est planifier la main-d'oeuvre, préparer la relève etc...
- Enfin, gérer les ressources humaines, c'est y mettre du temps, du soin, de la méthode. C'est se contraindre, dans certains cas, à la révision des priorités de travail. C'est surtout faire partager à tous les cadres cette priorité administrative.

Claudio BENEDETTI (1986) est d'avis avec les autres auteurs pour dire que la G.R.H. est un ensemble d'activités traitant de l'acquisition des ressources humaines, de leur développement, de leur conservation, de la création d'un climat valorisant, de la motivation, des communications et enfin du leadership. C'est, en fait, la réconciliation des objectifs des individus et ceux des organisations.

De toutes ces définitions, nous pouvons conclure que gérer les ressources humaines, c'est savoir utiliser adéquatement son personnel en vue d'atteindre les objectifs organisationnels sans ignorer les objectifs du personnel.

En effet, les objectifs visés en gestion des ressources humaines consistent à avoir les ressources humaines compétentes, motivées, productives, relativement stables et satisfaites. Ceci permet à l'organisation de rejoindre ses

objectifs de survie, de croissance et de rentabilité. Comme l'exprime M. LAFLAMME (1980), le personnel souhaite donc être satisfait dans l'organisation où il travaille.

C'est donc en nous inspirant de cette définition de la gestion des ressources humaines qui insiste sur l'utilisation des employés satisfaits pour les rendre plus rentables, productifs; que nous allons tenter de réaliser notre étude.

#### 4. DÉVELOPPEMENT NATIONAL

Plusieurs auteurs définissent le concept de développement. Pour Hùynh CAO TRI (1984), le développement se définit comme la mobilisation des ressources nationales qui existent souvent en abondance dans les pays en voie de développement. Il présente ces ressources sous cinq formes différentes :

- 1) ressources humaines, non employées, sous-employées ou mal employées et qu'il s'agit de valoriser par l'éducation et la formation pour accroître leur capacité de contribution;
- 2) ressources matérielles: sous forme de matières premières;
- 3) ressources techniques: sous forme de savoir-faire et de la science autochtone;
- 4) ressources financières;

- 5) ressources d'organisation qui consistent à mobiliser et à combiner de manière efficace les différents facteurs de production en vue d'arriver à la satisfaction optimale des besoins et des aspirations des populations.

H.CAO TRI (1984) conclut que le développement est: "un phénomène total qui intègre à la fois le technologique, l'économique, le social, le politique et le culturel, bref tous les aspects de la vie d'une société.". (p.16)

Le développement national ne peut donc être qu'un développement endogène et original, car chaque pays se choisit un modèle de développement conformément à son mode de vie, et doit promouvoir l'appréciation et le respect de son identité culturelle.

## 5. LE DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

C'est une amélioration du bien-être ou du mode de vie de la population locale. Il implique des modifications dans diverses sortes d'activités économiques et sociales et les bénéfices accrus par ces activités aident les groupes désavantagés.

Adam LAPOINTE et Paul PRÉVOST (1975) définissent quant à eux le développement comme:

un processus global à l'intérieur duquel s'établit, à l'échelle d'une société ou d'une collectivité donnée, l'ensemble cohérent des transformations économiques, institutionnelles, sociales, culturelles, spatiales et politiques qui permet à celle-ci d'atteindre un maximum de bien-être. (p.45)

Selon eux, le développement économique, sous-ensemble du développement global, se manifeste par une augmentation de productivité au niveau d'entités économiques.

Hùynh CAO TRI et ses collaborateurs (1984) définissent le développement économique comme étant d'abord:

le développement des forces productives que constituent le travail des hommes et leurs instruments de production. Ce développement suppose une reproduction élargie, c'est-à-dire une production constamment croissante de moyens de production et de biens de consommation. Elle suppose donc une accumulation de capital. Le développement des forces productives est appelé selon Hùynh CAO TRI (1984), dans le langage courant et avec un sens plus restreint, "la croissance économique".(p.39)

Voyons maintenant l'importance de ce développement dans l'organisation. Marcel LAFLAMME (1977) définit l'organisation comme:

un lieu d'interactions, un système d'activités coordonnées et un centre d'échanges de biens et services. D'une façon générale, l'organisation pourrait être définie comme le siège de transformation d'intrants en extrants afin de répondre à certains besoins du milieu socio-économique. (p.63)

Ainsi, l'organisation doit toujours chercher à coordonner plusieurs facteurs et à s'y adapter pour pouvoir mieux fonctionner; notamment l'adaptation continue de la culture interne avec la culture externe.

MATHIS (1984) évoque l'importance de la ressource humaine dans l'organisation en précisant que c'est avec leur capacité de créer, d'innover, leur moral, leur volonté de participer et de se jeter dans le combat, de le gagner, qui font la différence et assurent le succès.

Les auteurs Gilles GUÉRIN, Jean Yves LE LOUARN et Thierry WILLS (1988) abondent en ce sens. Ils affirment qu'il faut considérer les ressources humaines comme "la ressource principale, celle qui valorise toutes les autres ressources de l'organisation". (p.25)

Sans ressources humaines efficaces, l'organisation ne peut lutter contre la concurrence et mener à bien sa mission.

D'autre part, pour faire face à la compétition et au progrès, l'organisation qui veut survivre et prospérer, doit constamment se restructurer, se moderniser et ainsi demeurer concurrentielle. Gilles GUÉRIN (1984) affirme ainsi que "la clé du succès de ces changements dépend en grande partie des ressources humaines. Seront-elles suffisantes? compétentes? efficaces? Sauront-elles s'adapter aux nouveaux emplois?". (p.28)

Pour réussir, il faut que tous ces paramètres convergent au bon moment et au bon endroit. Tel est le défi de la gestion des ressources humaines dans la plupart des organisations actuelles.

## 6. LE DÉVELOPPEMENT COMMUNAL: CONTEXTE RWANDAIS

Le rapport du colloque national sur la Formation Permanente (1986) définit le développement communal comme suit:

Une commune est dite "développée" quand sa population vit en plein épanouissement, c'est -à-dire que, grâce à l'agriculture, elle parvient à l'autosuffisance alimentaire et à se procurer sur les marchés les produits locaux plutôt qu'importés; il faut que la population vive dans un habitat convenable et que grâce à l'hygiène, elle puisse



appliquer la médecine préventive. Il faut qu'elle bénéficie facilement des médicaments et d'autres services de la médecine curative. Bien plus, l'éducation, la formation et l'information sont nécessaires pour le développement de la population. (p.10)

De toutes ces définitions, nous pouvons dire que le développement d'une organisation se définit comme une amélioration de qualité de la vie de ses individus pour les rendre épanouis. Ce développement suppose aussi l'augmentation du rendement, de la productivité des membres de l'organisation, ce qui assurera le succès de celle-ci.

## CHAPITRE III

### PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

#### 1. INTRODUCTION

Certains gestionnaires considèrent uniquement la ressource humaine comme un simple intrant dans le processus de production de biens ou de services.

Depuis plusieurs années toutefois, l'amélioration de la santé et de l'efficacité organisationnelle a fait l'objet de préoccupations sérieuses. On reconnaît de plus en plus l'importance de la ressource humaine au sein de l'organisation, mais le problème reste toujours le même: il faut apprendre à utiliser adéquatement cette ressource pour atteindre les objectifs personnels et organisationnels. La ressource humaine, dès lors, doit s'ajuster aux autres intrants (ressources financières, matérielles...) pour atteindre les résultats escomptés.

La littérature propose que les individus contribuent largement au développement de l'organisation; la présente étude se penchera sur cette problématique en milieu organisationnel rwandais, en l'occurrence la commune.

En effet, le succès de l'organisation dépend de sa capacité à attirer, à conserver et à utiliser des individus non seulement qualifiés, mais aussi et davantage satisfaits. C'est souvent ce qui différencie une organisation qui croît d'une organisation qui périclité. L'apport du personnel en terme d'idées et de connaissances contribue à activer le développement de l'organisation.

Les individus constituent les ressources les plus précieuses de toute organisation, car ce sont eux qui travaillent, qui prennent des décisions et qui assument des responsabilités. Même si on dispose de ressources physiques, financières et autres, l'absence de ressources humaines pour bien gérer et utiliser ces premières, pourrait conduire à l'échec de l'organisation.

De plus, la priorité accordée à la petite et moyenne organisation (PMO) en général et à la commune en particulier par le RWANDA, l'effort de développement du pays exprimé dans les plans quinquennaux de développement, sont autant de justifications à notre thème de recherche: **"La contribution de la ressource humaine au développement communal"**.

## 2. OBJECTIF DE LA COMMUNE RWANDAISE

La commune étant l'échelon administratif le plus rapproché de la population, elle est la mieux placée pour aider la masse à se développer. Elle joue un rôle fondamental dans le développement économique et social de la nation. Le rapport du Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal (1987) révèle la mission de la commune:

La mission de la commune embrasse deux domaines principaux que couvre la notion de développement. Le premier aspect du développement communal nous paraît être l'implantation des équipements et des services communs tels que les infrastructures administratives et sociales. Le second aspect, c'est la promotion et l'encadrement des actions de développement telles que les petites entreprises, les ateliers de production, le commerce et l'artisanat. (p.15)

Cependant, il est important de noter que cette mission ne sera accomplie que si la commune dispose de ressources humaines qualifiées et en quantité suffisante pour assumer les responsabilités de la commune.

Le deuxième plan quinquennal de développement économique, social et culturel (1977-1981) précise que:

les cadres communaux sont actuellement peu nombreux et souvent insuffisamment formés. Les niveaux de formation des fonctionnaires doivent être continuellement améliorés, car désormais, le rôle premier de la plupart d'entre eux sera d'instruire et de conseiller la population. (p.4)

De cette façon, le personnel de la commune devra maîtriser tous les enjeux de la stratégie de développement en place pour jouer son rôle.

Lors de la préparation du quatrième plan de développement 1986-1991, on a également mis l'emphase sur les ressources humaines, car la décentralisation des activités de planification ne peut être conçue sans qu'on puisse disposer d'un noyau de base de planificateurs au niveau local pour animer les travaux. Tout cela témoigne du fait que l'individu constitue la principale richesse du pays par le potentiel de travail et de création qu'il représente.

Conscient que l'accroissement rapide de la population n'est malheureusement pas proportionnel à l'augmentation de la production (le taux de croissance annuel de la population est égal à 3,7% contre 1,1% pour le taux de croissance annuel du produit intérieur brut), le gouvernement encourage la population à participer au développement du pays.

La politique gouvernementale s'appuie fortement sur le thème "commune, base de développement du pays". En effet, le développement endogène n'est pas encore atteint. La commune dépend de l'Administration centrale dans ses programmes.

Dans son discours-programme du 8 janvier 1979, le Président de la République insiste sur la présence des organes de mobilisation et d'encadrement au niveau communal:

La mobilisation de toutes les forces vives de la nation pour le développement suppose une méthode nouvelle et soutenue, allant de l'encadrement administratif et technique à la décentralisation des décisions administratives, de l'institutionnalisation et de la planification des travaux communautaires de développement à l'encouragement de toutes les formes de contributions populaires aux projets de développement d'intérêt commun.  
(p.16)

De même dans son discours du 1er juillet 1987, à l'occasion du 25ème anniversaire de l'indépendance nationale, le chef de l'état a dédié les 25 prochaines années au renforcement de la commune:

Si les premières 25 années de notre indépendance étaient consacrées à la consolidation de l'État, les 25 prochaines années devront être consacrées à la consolidation de nos communes... 25 ans après l'accès à l'indépendance, le Rwanda se trouve à un carrefour important, décisif, car l'avenir de notre pays, qui est

l'ensemble de nos familles, de nos régions, de nos préfectures, dépendra essentiellement de sa capacité de renforcer les entités qui le constituent. (p.13)

Il ressort de ce passage que, pour parvenir à une véritable prise en charge du développement par la population, il importe de décentraliser les décisions administratives. C'est dire que la commune devrait disposer d'agents compétents et capables de prendre et d'exécuter les décisions en matière de développement et de gestion journalière de la commune. Celle-ci devrait jouir de son autonomie par l'entremise d'un cadre institutionnel adapté à sa mission et réellement fonctionnel.

Déjà, dans le deuxième plan quinquennal de développement (1977-1981), le développement social, culturel et administratif était le cinquième secteur prioritaire retenu. Il visait la promotion des ressources humaines:

car ces dernières constituent la clé de voûte du développement, car l'homme est l'instrument principal et la finalité du progrès économique. C'est pourquoi, les services sociaux, sanitaires, culturels et administratifs doivent s'organiser de façon à améliorer la productivité du travail et les conditions de vie collectives et individuelles.

La ruralisation et la professionnalisation de l'enseignement, le développement de la médecine de masse, l'organisation du marché de travail et le renforcement de la commune pour en faire la base du développement, tels sont les principaux objectifs du développement de ce secteur. La main-d'oeuvre est abondante, mais il faut l'utiliser rationnellement et la former, compte tenu des débouchés sur le marché du travail. (p.40).

De par toutes les informations qui nous ont été révélées concernant la commune, notamment les discours du chef de l'État et tous les écrits à ce propos dans les politiques du gouvernement, nous pouvons affirmer que le développement du Rwanda dépend du développement de ses communes.

### 3. QUESTION DE RECHERCHE

La politique rwandaise en matière de développement privilégie une stratégie axée sur l'organisation de base, qu'est la commune. Cette stratégie stipule que le développement global doit passer nécessairement par cette base. Les raisons sont nombreuses, et ont été débattues longuement. Mais, pour que la commune atteigne les objectifs qui lui sont fixés, il faut que les ressources nécessaires soient mises à sa disposition.

De plus, les ressources physiques (matérielles et financières) à la disposition de la plupart des communes rwandaises sont de loin insuffisantes pour mener à bonne fin cette stratégie. L'existence d'une main-d'oeuvre abondante est une opportunité et sa bonne utilisation pourrait pallier à la carence des ressources financières et matérielles pour permettre le développement de la commune. Ainsi, notre recherche tournera autour de la question centrale suivante:

**"Comment une bonne gestion des ressources humaines pourrait-elle contribuer au développement harmonisé de la commune rwandaise?"**

Nous tenons cependant à préciser au lecteur que, compte tenu de la nature de notre étude, l'aspect financier ne sera pas abordé.

#### 4. OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Au terme de cette étude, nous entendons avoir identifié les facteurs liés à une bonne gestion des ressources humaines. Autrement dit, les éléments sur lesquels il faut travailler pour maximiser le rendement de l'employé. Après l'identification de ces éléments, nous comptons élaborer un modèle de gestion du personnel applicable à la commune qui lui permettra d'atteindre ses objectifs de développement.



## CHAPITRE IV

### CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE TRAVAIL

#### 1. CADRE THÉORIQUE

Tout travail à caractère scientifique doit nécessairement se rattacher à une théorie existante, affirment plusieurs auteurs. C'est la référence à certaines de ces théories dans un domaine donné de la science qu'il convient d'appeler "cadre théorique". Cela signifie également un corpus de connaissances scientifiques, généralement admises par la communauté scientifique.

La présente étude s'articule autour d'un des aspects les plus importants de la gestion d'une organisation, à savoir la gestion des ressources humaines. Cependant, nous tenons à vous faire remarquer que cette dernière est de portée globale qu'il convient de la restreindre pour bien cerner notre thème de recherche. C'est pourquoi, nous privilégierons en particulier les théories traitant du développement du personnel en vue d'améliorer son intéressement à l'organisation. Cette revue de littérature permettra d'identifier les facteurs aussi bien internes qu'externes les plus généralement cités par les chercheurs, pour arriver au développement du personnel. Mais, préalablement, nous avons jugé utile de présenter une brève typologie des définitions de gestion des ressources humaines.

### 1.1. Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a connu une série d'évolutions importantes qui ont conduit les organisations à adopter dans ce domaine des pratiques très différentes. C'est ce qui est appelé "typologie". Ce qui explique les différentes appellations existant dans ce domaine.

Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS (1987) est d'avis que le domaine de la gestion des ressources humaines a connu une très forte mutation au cours des deux dernières décennies.

Il propose une typologie en trois volets: selon les appellations de la fonction sociale, selon les cultures d'organisation, selon les stratégies. Il fournit ainsi les cadres d'analyse des politiques de gestion des ressources humaines qui permettent de s'interroger sur l'adéquation entre les politiques et les besoins de telle ou telle entreprise.

Ce repérage de pratiques de gestion des ressources humaines est cependant toujours provisoire, car le cadre théorique qui est à la base de la typologie peut être remis en cause, les pratiques évoluant sans cesse.

En dépit de ces dernières limitations, les typologies sont utiles en ce sens qu'elles fournissent un cadre de référence à travers lequel on peut comprendre la place et la fonction sociale d'une organisation donnée. Les typologies permettent de relativiser ce qui est observé et d'établir des liens avec d'autres pratiques observées de gestion des ressources humaines.

### 1.1.1. Selon les appellations de la fonction sociale

M. Charles-Henri BESSEYRE (1987) affirme que c'est à partir de la fin des années soixante que l'approche qualitative devient prépondérante, alors que pendant les périodes précédentes, c'étaient les dimensions quantitatives qui dominaient: les préoccupations humanistes avaient donc peu de place. Cette période est aussi l'époque qui met en évidence le thème de la motivation au travail. Il constate à ce sujet que les appellations données aux directions sociales sont généralement révélatrices de la philosophie et des pratiques de gestion des ressources humaines. À chaque pratique de gestion des ressources humaines correspond une appellation de la fonction personnel. Autrefois axée sur le respect des règles internes et sur la législation, la fonction personnel met aujourd'hui l'accent sur l'importance des ressources humaines. Ces appellations, d'après C.H. BESSEYRE (1987, p.104) sont les suivantes:

- direction de l'administration du personnel: vision très traditionnelle de la fonction, elle insiste sur le respect des règles et de la législation internes de l'organisation;
- direction des relations sociales ou industrielles: celle-ci insiste sur les relations avec les partenaires sociaux et les éléments de gestion du personnel sont souvent négociés contractuellement;
- direction des relations humaines: avec cette vision, l'accent est particulièrement mis sur les aspects de motivation et satisfaction du personnel, les considérations liées au salaire et à la promotion par la formation étant prioritaires;

- direction du personnel: vision généraliste de la fonction personnel, elle prône l'intégration des éléments de gestion du personnel pour accroître la productivité globale de l'entreprise (minimisation des coûts);

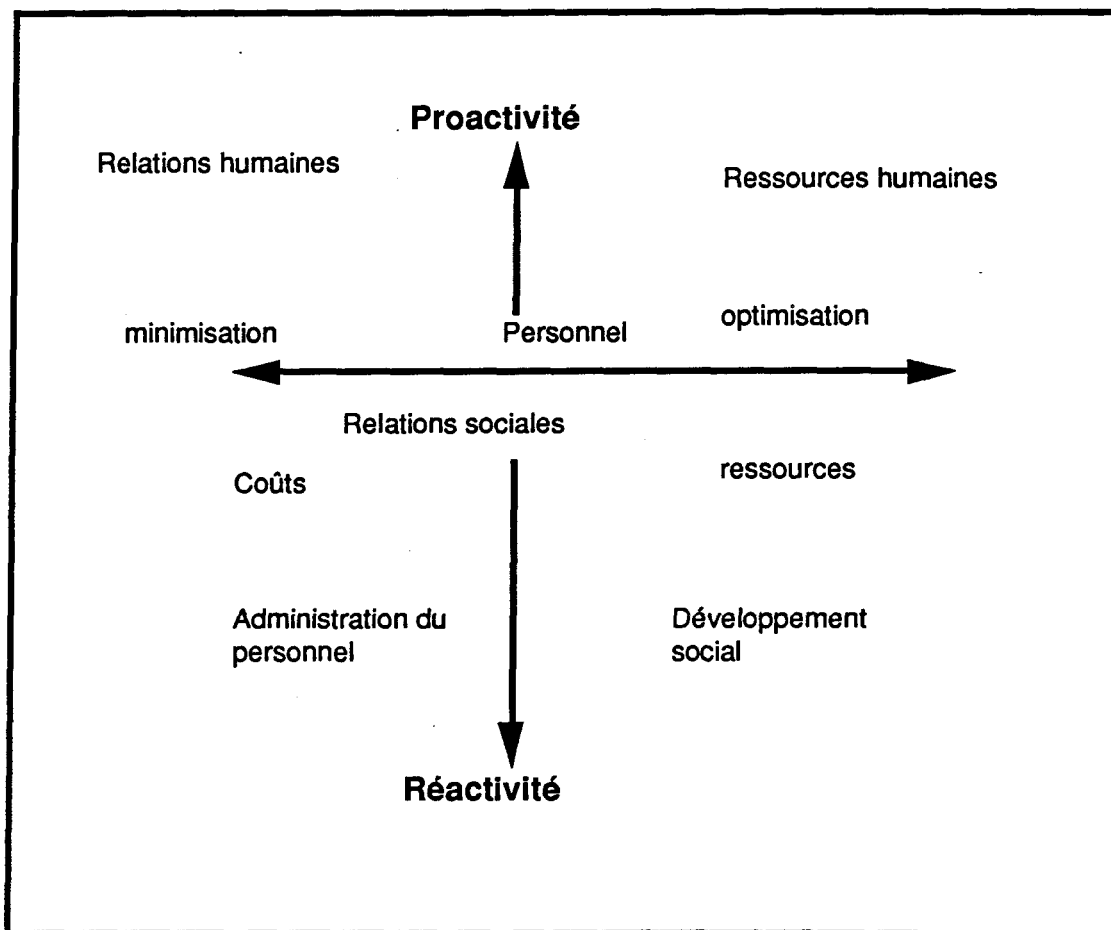
- direction du développement social: vision généraliste et surtout moderniste de la fonction, la gestion du personnel doit être organisée pour développer les individus qui, motivés, contribueront à la performance de l'entreprise (formation et participation sont des pratiques clés);

- direction des ressources humaines: selon cette vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer et sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique.

En définitive, ces appellations représentent différentes pratiques de la fonction sociale. Elles se répartissent en effet entre celles qui adoptent une conception traditionnelle du personnel perçu comme un coût et celles, plus modernes, qui envisagent le personnel comme une ressource, voire comme un investissement.

Cela nous montre l'importante évolution qu'a connue le personnel de l'organisation. Cette distinction peut être utilement complétée par celle qui différencie les approches seulement "réactives", voire passives, et les autres plus volontaristes ou "proactives". La figure 1 propose un positionnement relatif de chacune des appellations selon les deux dimensions: coût/ressource et réactivité/proactivité.

FIGURE I

Positionnement des appellations de la fonction sociale<sup>1</sup>

Selon cette figure, nous pouvons formuler les observations suivantes compte tenu de ces deux dimensions :

<sup>1</sup>Source: Besseyre des Horts, Charles-Henri; Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines. Dans Revue française de gestion No 65-66. Novembre-décembre 1987 p. 104.

### La dimension "coût / ressource

#### 1) Les appellations "direction du personnel" et "relations sociales".

Elles occupent la position centrale de la grille de BESSEYRE. La première vise l'intégration des éléments de gestion du personnel dans le processus de gestion de l'entreprise, pour accroître la productivité globale de cette dernière. Ainsi, elle considère l'employé comme un coût au même titre que les autres coûts. L'objectif de la direction du personnel est de minimiser ce coût pour une meilleure productivité de l'organisation.

Quant à la relation sociale ou industrielle, il s'agit d'une gestion basée sur des ententes contractuelles entre employés et organisation. En dehors des ententes, aucun autre élément motivationnel n'apparaît. Dans cette optique, la ressource humaine peut être minimisée ou optimisée selon la nature et la portée des ententes conclues contractuellement.

#### 2) Relations humaines versus administration du personnel.

Tandis que la première fait apparaître les éléments de motivation et de satisfaction du personnel, la seconde repose sur le respect des règles et des normes édictées par la direction de l'organisation. Il apparaît que dans cette seconde terminologie, l'organisation cherchera, dans l'élaboration des normes à maximiser son rendement tout en minimisant la ressource humaine considérée comme un coût. De plus, dans les relations humaines, les principaux éléments motivationnels sont les salaires et la promotion. Il suffirait de jouer sur ces éléments pour maximiser le rendement de l'employé. Là encore, l'on prend

l'homme comme un coût puisque l'on estime qu'en lui procurant un haut salaire ou une promotion, il peut faire n'importe quoi. L'on peut donc minimiser cette ressource.

### 3) Ressources humaines versus développement social

Ces deux appellations correspondent à l'état le plus avancé de la gestion de la ressource humaine. Elles considèrent que l'organisation doit se préoccuper de son personnel pour le développer (la première) afin de le rendre plus productif, et qu'elle doit le mobiliser et investir sur lui (la seconde appellation). La ressource humaine devient un élément prépondérant, et désormais, en matière de gestion du personnel, l'organisation doit viser l'optimisation de cette ressource et non sa minimisation, puisqu'il ne s'agit pas d'un coût au même titre que les machines. L'homme réagit et par conséquent peut s'opposer à toute pratique ne le rendant pas heureux.

#### La dimension réactivité / proactivité

L'approche réactive stipule que l'individu doit être stimulé pour contribuer au succès de l'organisation. En d'autres termes, il réagit selon la façon dont il est traité pour contribuer aux objectifs organisationnels.

L'approche proactive suggère que l'individu est une ressource très importante de l'organisation et peut être une cause d'échec ou de succès dans l'organisation. Il faut donc tenter de le mobiliser et le développer si on veut aboutir au développement de l'organisation.

### 1.1.2. Selon les cultures d'organisations

Si les appellations de la fonction sociale sont révélatrices de pratiques différentes, elles ne fournissent pas d'explication satisfaisante de l'existence de ces dernières. C'est, semble-t-il, dans la notion de culture d'entreprise, comme le déclare BESSEYRE (1987), qu'il faut chercher l'explication fondamentale de ce qui se déroule dans l'entreprise, en particulier au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines.

Cette culture se perçoit à travers plusieurs éléments constitutifs: les fondateurs, l'histoire, le métier, les valeurs, les signes et symboles (M. THÉVENET (1986).

Pierre E. COLOMBE (1986) définit quant à lui la culture organisationnelle comme suit:

La culture organisationnelle fait penser aux idéologies, - aux croyances compatibles, aux valeurs partagées, aux styles de travail, aux modes de vie, aux codes de comportements, aux symboles, à l'architecture, au langage, aux manières et aux habitudes, aux mythes, aux rituels, à l'histoire et à la connaissance de l'histoire.

Lorsque mis ensemble de telle façon qu'ils s'interpénètrent et s'influencent, ces éléments constituent un système qui forme et détermine en quelque sorte la personnalité, l'originalité, l'identité et la présence d'une organisation. C'est ce qu'on appelle "la culture des organisations.". (p.3)

La notion même de culture d'organisation implique bien évidemment que chaque organisation a sa "culture". BESSEYRE (1987) établit ainsi un lien direct entre les cultures d'organisation et les pratiques de gestion des ressources humaines; et alors une typologie des cultures d'organisation fournira la base d'une typologie des pratiques de gestion des ressources humaines.



Une typologie intéressante des cultures d'entreprises a été proposée dans une recherche effectuée aux États-Unis par K.S. CAMERON (1984) sur 334 organisations. Celle-ci se fonde sur les dimensions de types psychologiques - interne/externe, stabilité/flexibilité - et analyse les cultures d'organisation sous quatre aspects:

- la forme de l'organisation (F): ce qu'est l'organisation fondamentalement, ce qui la caractérise;
- le style du leader (S): comment le dirigeant se comporte-t-il, ce qui le fait agir;
- le ciment de l'organisation (C): ce qui rassemble les différentes composantes de l'organisation, les valeurs importantes;
- l'orientation stratégique (O): ce qui fait bouger l'organisation, ce vers quoi elle tend.

Ce sont ces quatre types de cultures d'organisation qui sont identifiés et dont les caractéristiques sont résumées dans la figure II. Ces différents types de cultures sont liés à quatre grands types de pratiques de gestion des ressources humaines que CAMERON (1984) dénomme pratiques de type I, II, III et IV.

- Les pratiques de type I: elles correspondent aux pratiques de gestion des ressources humaines caractérisées par le traditionalisme et le respect de la négociation contractuelle.

Le recrutement a lieu sur concours, les procédures sont rigides et standardisés tandis que la formation est uniquement technique en vue d'acquérir des compétences limitées;

- Les pratiques de type II: elles sont toutes orientées vers la fidélisation du personnel et le maintien d'un esprit de "famille", même dans de grandes entreprises.

Le recrutement se fait aux niveaux les plus bas de la hiérarchie, la promotion interne est forte, la formation privilégiant l'implication et développant toutes les formes de participation;

- Les pratiques de type III: celles-ci sont caractérisées par une grande flexibilité dans leurs définitions et applications, et peuvent être remises rapidement en cause.

Cette fois-ci, le recrutement se fait à tous les niveaux de la hiérarchie si le besoin de compétences nouvelles se fait sentir pour assurer la croissance et la formation est axée sur le développement des potentiels nécessaires à la croissance des activités;

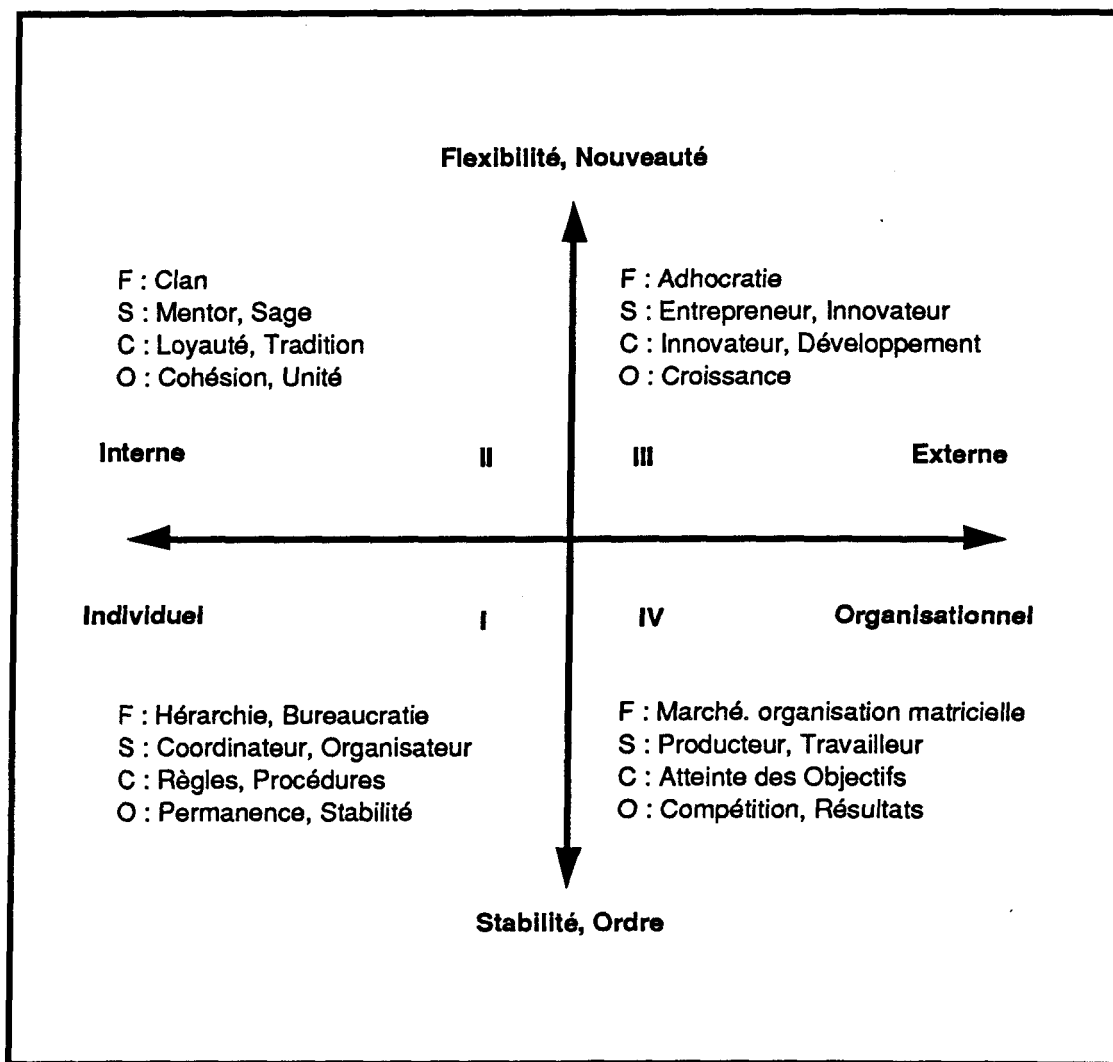
- Les pratiques de type IV: elles sont toutes orientées vers une maximisation de l'efficacité: ce qui importe, c'est de faire mieux (et à un moindre coût) que ses concurrents.

Le recrutement est ainsi fondé sur des profils de postes bien établis pour maximiser l'adéquation poste/recruté. Leur souci étant d'obtenir des compétences

utilisables immédiatement et la formation est orientée vers l'atteinte des objectifs, les outils et compétences strictement nécessaires étant fournis.

**FIGURE II**

**Types de cultures d'entreprises<sup>1</sup>**



<sup>1</sup>Source: Besseyre des Horts, Charles-Henri; Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines. Dans Revue française de gestion No 65-66. Novembre-décembre 1987 p. 106.

Les pratiques de gestion de type II et III sont donc flexibles. C'est pour dire que dans ce cas, on accepte facilement les changements et par conséquent les opinions ou les suggestions du personnel. L'organisation est gérée comme une famille. En effet, avec les pratiques de type II, les membres de l'organisation se sont constitués une famille, ils sont unis, de sorte qu'ils apportent leurs idées sans gêne. Et avec celles de type III, la forme de l'organisation étant l'adhocratie, celle-ci favorisant la décentralisation, les employés sont hautement qualifiés, ce qui entraîne une collaboration intense entre eux et permet le développement d'esprit d'innovation. L'organisation est orientée vers la recherche de la croissance.

Par contre, les organisations de type I et IV sont stables. On suit les règles telles que écrites dans le contrat. On peut ainsi affirmer que c'est le respect des règles qui importe, et non la satisfaction du personnel; c'est la maximisation de l'efficacité qui importe; l'objectif premier, c'est d'être supérieur aux concurrents pour être supérieur aux concurrents. Tout est centralisé pour aboutir aux résultats escomptés en assurant une coordination des activités de l'organisation, des procédures et des règles étant très formalisées pour assurer la stabilité et l'ordre.

### 1.1.3. Selon les stratégies d'organisations

Il est certain que ces quatre types de pratiques de gestion des ressources humaines sont à la limite de la caricature, mais ils permettent essentiellement d'en comprendre les fondements culturels. Si l'on en croit l'évolution de la fonction personnel proposée plus haut, cette dernière serait entrée actuellement dans une phase "stratégique", c'est-à-dire qu'elle participerait pleinement à la stratégie de l'organisation (élaboration et mise en oeuvre) et adopterait des modes de raisonnement et de fonctionnement stratégiques (BESSEYRE 1986, p.107).

L'auteur distingue cinq types de stratégies qui ont des liens avec la gestion des ressources humaines. Les principales caractéristiques de ces stratégies sont:

- la stratégie entrepreneuriale: de nombreux projets à haut risque financier sont entrepris. Peu de règles et procédures, ce qui importe, c'est de faire "décoller" l'organisation;
- la stratégie de croissance dynamique: les projets risqués sont beaucoup plus rares (apparition des procédures, règles...);
- la stratégie de profit: ce qui importe dans cette stratégie est de maintenir le niveau de profit actuel (développement des règlements et procédures pour contrôler les coûts);
- la stratégie de liquidation-désinvestissement: l'organisation cherche à se débarrasser d'activités non rentables. Peu de choses sont tentées pour sauver ces activités. L'application des procédures devient beaucoup moins rigide en fonction des priorités à respecter;
- la stratégie de retournement-sauvetage: à l'inverse de la stratégie précédente, des actions sont tentées pour sauver ce qui peut l'être. L'intérêt général prime sur les intérêts particuliers, ce qui se traduit par la définition de nouvelles règles et procédures.

Examinons ici le lien entre les stratégies et la gestion des ressources humaines. Ceci est envisagé par l'analyse des besoins en ressources humaines tels qu'ils sont exprimés par l'organisation pour satisfaire sa stratégie globale. Ce

sont donc des pratiques différentes de gestion des ressources humaines qui vont être déterminées par les diverses stratégies adoptées par l'organisation.

Ces stratégies déterminent des besoins en ressources humaines qui correspondent à des pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines dont quelques exemples sont repris dans le tableau III.

**TABLEAU III**  
**Stratégies d'entreprise et pratiques de gestion**  
**des ressources humaines<sup>1</sup>**

Types de stratégie	Besoins en ressources humaines	Pratiques de gestion des ressources humaines
Stratégie entrepreneuriale	- personnel innovateur, flexible, aimant prendre des risques et acceptant des responsabilités	- recrutement d'éléments doués d'un bon potentiel. - salaires motivants, participation aux résultats de la croissance.
Stratégie de croissance dynamique	- nécessité de développer une implication forte. - personnel flexible, travailleur, coopératif avec les autres.	- recrutement de forts potentiels dans le domaine d'activités, bonnes perspectives de carrières - salaires attractifs
Stratégie de profit	- personnel efficace et peu coûteux; - priorité au court terme avec un minimum d'implication dans l'entreprise.	- recrutement de main-d'oeuvre peu qualifiée effectuant des tâches standardisées. - salaires équitables mais peu motivants.
Stratégie de liquidation-désinvestissement	- moins de personnel, peu impliqué et peu fidélisé.	- pas (ou très peu) de recrutement, le principal problème est de faciliter les départs en prévoyant des reconversions. - salaires peu motivants,
Stratégie de retournement-sauvetage	- personnel flexible, capable d'adaptation, travailleur et impliqué dans l'avenir à terme de l'entreprise.	- recrutement de jeunes à fort potentiel, départ en douceur du personnel excédentaire.

<sup>1</sup>Source: Besseyre des Horts, Charles-Henri; Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines. Dans Revue française de gestion No 65-66. Novembre-décembre 1987 p. 108.

C.H.BESSEYRE (1987) termine en disant:

C'est par la volonté académique d'élever la gestion des ressources humaines au rang de domaine d'intérêt scientifique que doit accompagner la reconnaissance actuelle, par les organisations, de l'impératif social dans la bataille pour la compétitivité. Cette reconnaissance constitue, en effet, une chance historique pour une fonction qui se voit de plus en plus confirmer comme l'une des fonctions majeures de l'entreprise.

Dans le cadre de cette évolution, théorie et pratique doivent se nourrir mutuellement afin que la gestion des ressources humaines sorte enfin du piège humaniste dans lequel elle a été trop longtemps cantonnée pour entrer dans le club très fermé des principales fonctions managériales. (p.109)

Ainsi, toutes ces appellations révélant les pratiques de gestion des ressources humaines montrent bel et bien l'importance que ces dernières occupent de plus en plus dans l'organisation.

## 1.2. Importance et place de la gestion des ressources humaines

Plusieurs auteurs ont tenté, à travers les documents, de montrer l'importance et la place qu'occupe la gestion des ressources humaines pour une organisation qui veut prospérer et atteindre ses objectifs.

Des réformes qui se font au niveau de tous les secteurs, tant public que privé, montrent bien que la ressource humaine est de plus en plus considérée pour permettre le développement de ce secteur.

Jacques MATHIEU (1983) présentant la thèse de Rosabeth KANTER dans "The Change Masters" le résume ainsi: "Le renouvellement de nos organisations doit être fondé sur la ressource la plus fondamentale - la ressource

humaine - et la clef pour mieux utiliser cette ressource se trouve dans un management plus participatif et plus intégré" (p.1).

De la même façon, selon ARCHIER et SÉRIEYX (1983), l'entreprise du troisième type place son personnel au centre de ses préoccupations; un management de troisième type privilégiera surtout la gestion qualitative, celle de la concertation. C'est ainsi que les administrations publiques du Canada ont reconnu l'importante contribution de leurs ressources humaines de façons très variées. Ainsi, en 1978, après avoir établi une Loi sur la Fonction publique fondée sur des éléments structurels et normatifs; en 1983, le Québec s'est donné une nouvelle Loi sur la Fonction publique qui est tout autre et dans laquelle on fait une plus large place aux ressources humaines.

L'Ontario a aussi, remanié l'organisation centrale de son administration pour l'orienter davantage sur la personne, qu'elle soit fonctionnaire ou cliente des services de l'État. Les nouvelles structures de la gestion des ressources humaines mettent l'accent sur les individus, l'excellence et le service.

Aujourd'hui, le rôle des gestionnaires de l'État est mieux ajusté à cette reconnaissance de la primauté des ressources humaines. C'est ainsi que le Ministère de l'Éducation (Canada) s'est donné une politique de gestion des ressources humaines dans laquelle la première orientation est énoncée comme suit d'après Pierre E. COLOMBE (1986):

La compréhension du sens de sa mission conduit naturellement le Ministère de l'Éducation, dans ses différentes activités et à plus forte raison dans une politique de gestion des ressources humaines, à privilégier le respect des personnes et leur développement. (p.26)



De même, l'un des principes retenus dans le plan d'action "Pour une rénovation dans l'administration publique" est que l'administration publique prend appui sur la compétence et la mobilisation de ses ressources humaines. Et ce principe est expliqué par le fait que la ressource humaine est la principale ressource de l'administration publique, des efforts constants et sans cesse renouvelés doivent être faits pour en assurer la formation, le perfectionnement et le recyclage, pour lui fournir les conditions de travail satisfaisantes et pour développer son sentiment d'appartenance dans le but d'accroître la productivité.

C'est au cours des années 70 que voit s'immiscer de plus en plus fréquemment le gouvernement dans la gestion des ressources humaines. Cette présence, par le biais de nombreuses législations, donne un ton tout nouveau à la gestion des ressources humaines. Les spécialistes du domaine se voient charger de traduire ou d'appliquer les nombreuses lois votées: loi sur la langue française, loi concernant la non-discrimination de l'emploi, loi anti-briseur de grève, loi sur les normes minimales de travail et la loi sur la santé et la sécurité au travail. Cette intervention gouvernementale concrétisée par la législation reflétait l'évolution de toute une société. Car, c'est peut-être dans cette dernière décennie qu'on commence à prendre de plus en plus conscience des attentes des travailleurs à l'égard du travail. Or, dans cette tendance, comme il n'y a pas d'indication à l'effet que les attentes vont diminuer, on peut croire qu'il faudra offrir aux individus des milieux de travail et des tâches par lesquelles ils pourront se développer tout en contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Marcel LAFLAMME (1977) continue dans son ouvrage portant sur la systémique en disant:

Le développement du personnel est non seulement indicatif de la qualité actuelle de l'organisation, mais aussi de son état futur, compte tenu qu'avec l'amorce d'un autre cycle d'opération, les effectifs humains peuvent être considérés comme de nouveaux intrants. (p.65)

L'utilisation optimale du personnel étant un gage de satisfaction et de performance, il faut miser sur le savoir, offrir des défis et canaliser plutôt que réprimer l'énergie humaine.

La revue "The United Nations Economic Commission for Africa" (1977) avance la même idée en ces termes:

...all countries and most of all the less developed countries, must take urgent and positive steps in the direction of human resource development being the critical complement to the other resources in the development process. (p.4)

C'est dire que tous les pays et la plupart des pays en voie de développement, doivent faire sérieusement des pas dans la direction du développement de la ressource humaine étant donné son principal complément aux autres ressources dans le processus de développement.

Henri MAHÉ DE BOISLANDELLE (1988) nous fait également part de l'importance de la fonction personnel dans toute organisation. Il montre en particulier qu'il est important de sensibiliser les dirigeants à la nécessité d'intégrer les méthodes de gestion des ressources humaines dans leur démarche globale d'administration d'entreprise:

L'importance de la fonction personnel est liée à l'intérêt qu'elle suscite auprès de responsables de l'entreprise et à la place qu'occupent les autres fonctions. A cela s'ajoutent, bien entendu, les influences du personnel de l'entreprise et celles socio-politiques de l'environnement.

La résultante en est un type d'organisation plus ou moins conséquent de la fonction en relation avec l'organisation générale de l'entreprise, la représentation de son personnel et la volonté de prendre en charge et de maîtriser plus ou moins complètement la dimension humaine dans l'entreprise. (p.93)

C'est ainsi que les ressources humaines sont présentées comme un facteur stratégique dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle comme le stipule le rapport du centre de perfectionnement des ressources humaines du "Conference Board du Canada", présenté par Peter E. LARSON (janvier 1989).

Ce rapport relate les efforts déployés avec succès par neuf entreprises canadiennes désireuses d'améliorer l'efficacité de leur organisation en faisant une meilleure utilisation de leurs ressources humaines.

Ces efforts s'orientent notamment vers la participation des employés à tous les paliers et la communication sociale au sein de l'organisation. D'autre part, l'auteur Raymond E. MILES prône la participation comme source principale de la satisfaction de l'état d'esprit des subordonnés, en ce sens qu'elle améliore la prise de décision. Il établit ainsi une approche fondée sur ces principes.

#### 1.2.1. L'approche de gestion des ressources humaines selon Raymond E. MILES

Raymond E .MILES (1980) propose une approche de gestion des ressources humaines qui suggère que ceux qui sont directement concernés et impliqués par les décisions peuvent en accroître l'efficacité. De même, cette approche sous-entend que le contrôle est effectué de manière plus efficace par ceux qui sont directement concernés par le travail en cours que par un individu ou un groupe éloigné du lieu où il se réalise.

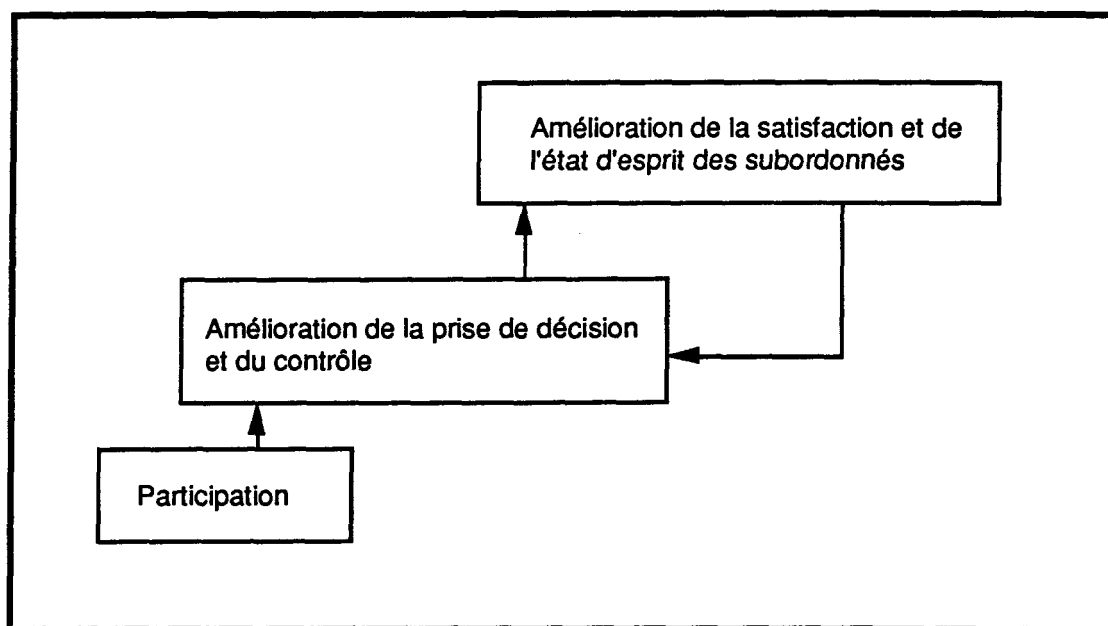
En outre, l'approche de M. MILES ne confine pas la participation aux décisions de routine. Elle implique au contraire que, plus la décision est importante, plus grande doit être l'obligation d'encourager les idées et les suggestions de ses subordonnés.

Dans cette approche, l'amélioration des performances provient directement des contributions créatives faites par les subordonnés à la prise de décision, à la décision et au contrôle dans le service. La satisfaction des subordonnés est vue comme un produit de ce processus, le résultat de leur sentiment d'avoir largement contribué au succès de l'organisation.

La figure III illustre cette approche de gestion des ressources humaines sous forme de diagramme.

FIGURE III

Approche de gestion des ressources humaines  
de Raymond E. MILES<sup>1</sup>



Cette approche nous révèle ainsi que la satisfaction des subordonnés s'accroît au fur et à mesure qu'ils jouent un rôle plus significatif dans la prise de décision et le contrôle. La satisfaction des subordonnés pourrait ainsi découler de la participation des subordonnés.

---

<sup>1</sup>Source: Raymond E. Miles, "Relations humaines ou ressources humaines?", dans Harvard l'Expansion No 19 Hiver 1980-1981 p. 27.

### 1.3. Implications de la gestion des ressources humaines

Nous montrerons au cours de cette partie les variables ayant trait à une bonne gestion de la ressource humaine; variables aidant à maximiser le rendement de l'employé et par conséquent favorisant le développement ou le succès de l'organisation.

Reprenons Pierre LEVASSEUR (1987) pour dire que le défi qu'un gestionnaire doit relever est de taille. Cette expression signifie que le gestionnaire doit assumer d'importantes et complexes fonctions. Il lui incombe alors de maximiser le rendement des trois types de ressources à sa disposition: les ressources humaines, techniques et financières, et cela tout en étant conscient du rôle fondamental que jouent les ressources humaines dans la dynamique de l'organisation. De plus, pour l'individu qui dirige les destinées de l'organisation ou pour celui qui occupe un poste de responsabilité, le défi principal en matières de gestion des ressources humaines consiste à choisir les bonnes personnes, à bien les affecter et à créer un climat organisationnel qui lui permettra d'atteindre les résultats escomptés. Il en ressort que la gestion des ressources humaines est d'abord l'affaire de la direction.

Marcel LAFLAMME (1980) abonde dans cette idée en disant:

qu'il y ait ou non, dans une organisation, un service structuré de ressources humaines qui dispose d'une marge donnée d'autorité fonctionnelle, la fonction "ressources humaines" implique que la direction d'une organisation se préoccupe de certains facteurs humains, tant internes qu'externes, qui sont susceptibles d'influencer l'efficacité de l'organisation. (p.59)

Notons d'ailleurs que généralement, dans les petites organisations, cette fonction est l'apanage de la direction. Dans les grandes, il existe un service bien structuré chargé d'assurer cette fonction.

Ce service du personnel se consacre particulièrement à l'acquisition, à l'utilisation, au développement et à la satisfaction optimal des ressources humaines. La mobilisation du personnel et sa mise en valeur constituent des activités primordiales pour assurer l'harmonie entre les besoins de l'entreprise versus les disponibilités quantitatives et qualitatives du personnel.

D'après Laurent BÉLANGER, André PETIT et Jean-Louis BERGERON (1983):

la gestion des ressources humaines veille non seulement à l'application des politiques, des procédures et à la réglementation inhérentes à l'utilisation rationnelle et efficace des individus au service des organisations de travail; mais elle cherche également à traduire l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail. (p.2)

Yves CHAPEL (1974) continue en disant que l'administration du personnel doit pouvoir planifier, recruter, motiver, former et conserver un personnel qualifié et faire le meilleur usage possible de ses services.

De nombreuses techniques administratives modernes ont été développées par plusieurs chercheurs. Elles concernent surtout les fonctions techniques telles que la gestion de la production, la gestion financière. L'application pure et simple de ces techniques au domaine de la gestion des ressources humaines est vouée à l'échec. En effet, le succès dans ce domaine particulier de gestion est souvent fonction de facteurs qui dépassent la stricte

application d'une rationalité technique qui, par ailleurs, convient à la plupart des autres facettes de l'entreprise. Les ressources humaines ont, en effet, ceci de particulier que, contrairement aux autres ressources, elles peuvent réagir et même, en certains cas, empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Les dirigeants de n'importe quelle organisation se doivent alors de prendre les moyens nécessaires pour s'assurer de la participation volontaire et positive des membres de l'organisation.

Etienne MINARIK (1987) le précise en ces termes:

...la concurrence et la rapide évolution technologique demandent l'utilisation intensive de la motivation intérieure des individus, cette ressource humaine qui est, à présent, en Europe occidentale, la garantie la plus sûre de la croissance. (p.24)

L'utilisation adéquate des individus suppose à notre avis, une planification des ressources humaines au même titre que les autres activités de l'organisation. Il va sans dire que les objectifs de l'organisation quelle que soit sa nature, ne seraient pas bien menés s'il n'y avait pas un système de planification de toutes ses activités. Ce système implique, en ce qui a trait aux activités humaines, le choix des meilleures stratégies d'actions possibles dans les divers programmes de gestion des ressources humaines de façon à rejoindre le plus efficacement possible les objectifs visés.

Le système de gestion des ressources humaines, pour permettre l'atteinte des objectifs organisationnels, doit donc favoriser la motivation des travailleurs. La motivation des employés favorise la satisfaction et par conséquent la productifon. Plusieurs recherches ont été réalisées en ces domaines.



VITELES (1953) sous le vocable de "moral" parle d'une "attitude de satisfaction de l'emploi avec désir de le poursuivre, la volonté de lutter pour les buts d'un groupe, d'une organisation" (p.22).

C'est dire que si un individu est motivé dans son travail, il sera satisfait de son travail, et il souhaitera garder son emploi tout en luttant pour les objectifs de son groupe et de l'organisation dans laquelle il travaille.

LOCKE (1976) définit le concept de satisfaction au travail comme étant: "un état affectif positif résultant de l'appréciation de l'emploi ou des expériences liées à l'emploi" (p.15).

En effet, la valeur sociale du travail, de même que les sanctions économiques et psychologiques qui frappent les individus qui en sont privés, comme le déclarent Viateur LAROUCHE et François DELORME (1972), font que le travail constitue une voie très importante de satisfaction des besoins des individus.

Les travaux de PORTER (1961) tendent à montrer que le personnel de gérance au niveau hiérarchique le plus élevé de l'organisation éprouve de la satisfaction quand la situation de travail comble ses besoins d'autonomie et de réalisation de soi. Ces derniers constituent ainsi ses éléments motivationnels. Ce concept de motivation est défini par plusieurs auteurs et d'après J.M. TOULOUSE et R. POUPART (1976), on rencontre habituellement chez le gestionnaire, trois sens au mot "motivation":

Certains diront qu'une personne est motivée si elle est intéressée par une tâche ou une activité; d'autres diront que la motivation, c'est l'ensemble des facteurs qui déterminent le comportement et d'autres enfin diront que motiver une personne, c'est la convaincre de faire telle action, de s'engager dans telle activité. (p.55)

Nous favoriserons ce deuxième sens de motivation, parce qu'à notre avis, plusieurs facteurs interviennent et s'influencent pour déterminer le comportement d'un individu au travail.

Selon LEE-GOSSELIN et collaborateurs (1985), "La motivation, c'est ce qui pousse quelqu'un à faire quelque chose qu'il veut faire" (p.367)

Pour Pierre LEVASSEUR (1987), la motivation est: "l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, enfin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps" (p.162)

Cette conception de la motivation met donc l'accent sur la notion de choix à faire en relation avec l'exécution d'une tâche. Or, le choix qu'effectue une personne peut être modifié selon les diverses contraintes extérieures qu'elle subit et aussi selon sa personnalité et sa disposition.

Quant à Jean-Paul GOURDEAU (1983), la motivation: "C'est l'état intérieur qui incite l'individu à chercher à satisfaire un besoin qu'il ressent, à prendre des mesures en vue de réduire un état de tension et de retrouver un état d'équilibre". (p.111)

LEE-GOSSELIN (1985) affirme ainsi que les participants auront envie de travailler, de se former, quand ils seront motivés, quand ils auront une raison valable de le faire. Parler de motivation, c'est parler du goût, de l'intérêt d'apprendre. Les adultes sont motivés à apprendre quand ils ont la possibilité de s'impliquer dans une démarche à laquelle ils peuvent donner un sens, quand les activités de formation répondent à leurs attentes, quand ils sont en mesure

d'établir un lien direct entre ce qu'ils apprennent et ce dont ils ont besoin. La formation motivera les participants quand elle répondra à leurs besoins, à leurs questions et qu'elle résoudra leurs problèmes.

Maurice COHEN (1971) nous parle d'autres facteurs de motivation en précisant que de même que l'homme ne vit pas seulement que du pain, de la même façon, il attend d'autres satisfactions de son travail que l'intérêt strictement matériel. L'auteur nous révèle qu'une étude réalisée sur les motivations de son personnel par la Compagnie I.B.M. est singulièrement révélatrice à cet égard. Jean BOISSONNAT, dans la revue Expansion (Janvier 1969, p.48), publie la synthèse de cette investigation et montre que le salaire n'est pas la seule rémunération attendue par les salariés.

Les résultats démontrent que les motivations les plus fortes ont trait au besoin de se réaliser soi-même dans le travail. Ainsi, la reconnaissance des réalisations veut dire que l'organisation utilise des renforcements positifs ou négatifs pour pousser (encourager) les employés dans leur travail. La considération positive de l'employé dans son milieu de travail l'encouragera aussi à mieux se réaliser et à avoir confiance en soi.

Maurice COHEN (1971) poursuit en disant que si certaines motivations sont purement matérielles (toucher un salaire élevé, vivre dans une région agréable, avantages au-delà du salaire, travailler dans de bonnes conditions matérielles, bénéficier de loisirs importants), les motivations psychologiques ne sont pas négligeables. Il distingue ainsi deux sortes de motivation, à savoir les motivations pour soi et les motivations pour l'organisation. Les premières permettent de se réaliser dans le travail.(acquérir une formation, autonomie au travail, promotion, être au courant des progrès techniques, bonne utilisation de ses

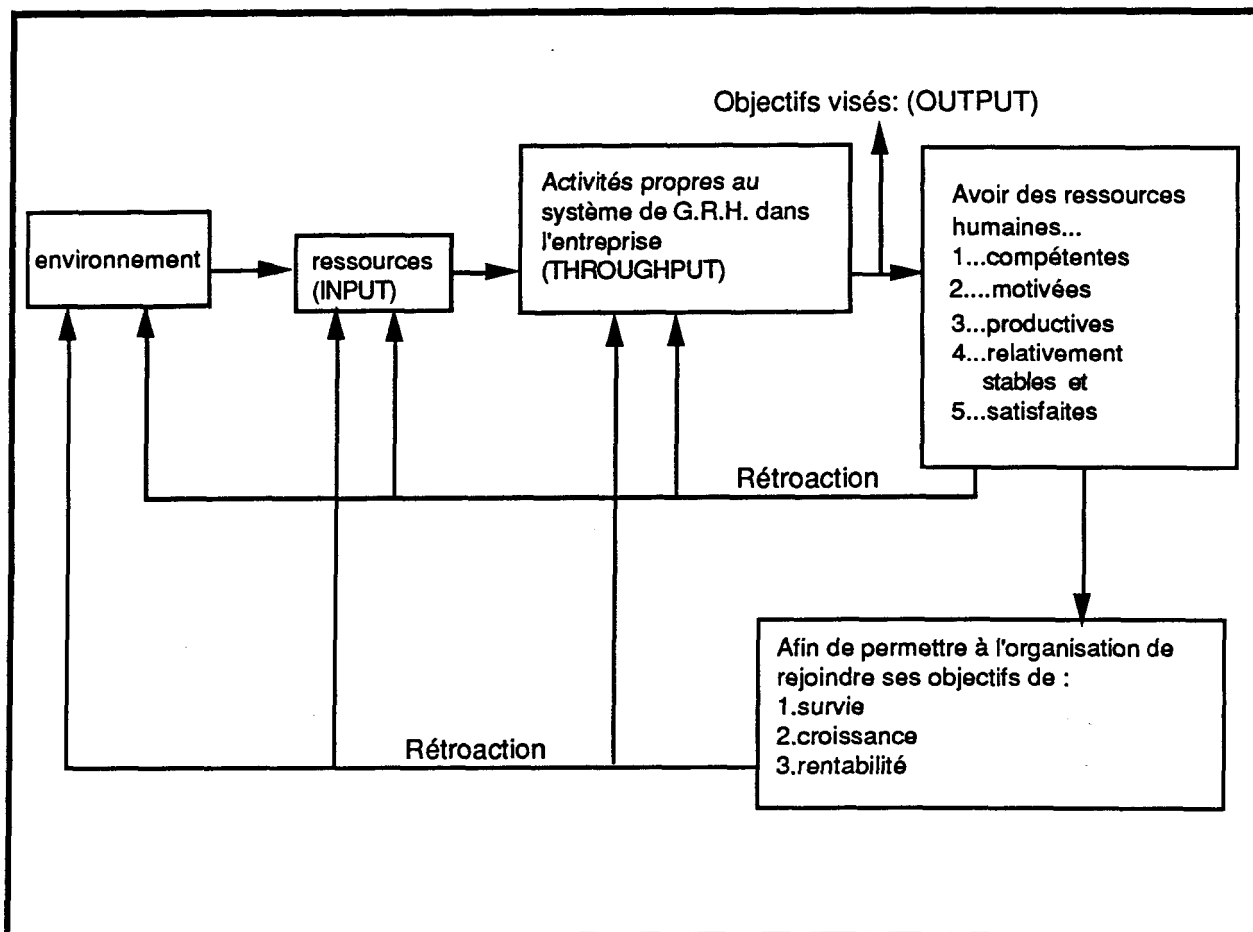
capacités, être apprécié pour son travail, perfectionnement, ambiance amicale de travail etc...); et les motivations pour l'organisation sont celles liées à la vie même de l'organisation (travailler dans une équipe unie, avoir de bonnes relations avec les dirigeants, contribuer à la réussite de l'organisation, appartenir à un service efficace, etc...).

En résumé, il y a plusieurs facteurs de motivation des employés; et ceux-ci ne sont pas nécessairement motivés ou satisfaits par les mêmes facteurs, tout dépend des besoins et attentes de chacun; ce qui peut dépendre aussi de son niveau hiérarchique, de son âge, de son niveau d'instruction. Le rôle d'une gestion positive et dynamique des ressources humaines consiste à apporter une contribution significative à la réalisation des objectifs de l'organisation, en s'impliquant dans une série d'activités qui feront en sorte qu'à tout moment, l'organisation puisse disposer de ressources humaines compétentes, motivées, productives, relativement stables et satisfaites.

L'utilisation adéquate du personnel suppose donc l'utilisation des employés motivés, compétents, productifs et satisfaits, c'est-à-dire l'utilisation du personnel qui permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs de survie, de croissance et de rentabilité comme l'affirme Marcel LAFLAMME (1980, p.62). La figure IV l'explique.

FIGURE IV

**Lien entre les objectifs poursuivis en G.R.H. et les  
objectifs de l'organisation<sup>1</sup>**



Cette figure montre bien que c'est par une bonne gestion des ressources humaines; qui implique la présence des employés compétents, motivées, productives, stables et satisfaites; que l'organisation se développera, car tout est coordonné par l'individu dans l'organisation.

<sup>1</sup>Source: M. Laflamme et Collaborateurs, La gestion moderne des Coopératives, Gaëtan Morin éditeur, Chicoutimi, 1980 p. 62.

Par ailleurs notre étude ne fait pas de distinction des catégories des employés, mais elle considère tous les employés d'une organisation dans son ensemble.

Ainsi, certains employés seront motivés par les facteurs externes au travail comme les facteurs financiers, d'autres seront par contre motivés par les facteurs internes au travail tels l'accomplissement de soi comme nous l'avons vu précédemment. C'est ainsi qu'après avoir mené des entrevues auprès de plus de deux cents ingénieurs, HERZBERG, MAUSNER et SNYDERMAN (1959) concluent à l'existence de deux ensembles de facteurs:

- D'une part, on retrouve les facteurs ou les incitations extrinsèques liés aux conditions externes dans lesquelles le travailleur exerce son emploi notamment les conditions physiques d'accomplissement des tâches, le salaire et les avantages sociaux, le style de supervision reçue, les politiques de l'employeur relatives au personnel. Ces incitations externes sont parfois appelées des "facteurs préventifs ou d'hygiène" au travail au sens où leur présence est requise dans l'emploi pour empêcher l'insatisfaction du travailleur. Précisons que le concept d'incitations réfère à la totalité des objets que l'emploi occupé procure à l'individu.

- D'autre part, on regroupe les facteurs ou les incitations intrinsèques liés au contenu même de la tâche exercée par le travailleur. Sous cette étiquette, se retrouvent les possibilités de promotion, la nature de la tâche elle-même et des responsabilités qu'elle comporte, la considération positive obtenue tant aux yeux du travailleur qu'aux yeux d'autrui et finalement, le sentiment d'accomplissement de soi. Cet ensemble d'incitations intrinsèques réunit des éléments que l'on

qualifie parfois de "motivateurs" au sens où leur présence dans l'emploi génère un sentiment de satisfaction au travail.

### Facteurs de motivation et de satisfaction des employés.

Dans la partie précédente, nous avons souligné l'importance de la gestion de la ressource humaine telle que décrite par différents auteurs. Aussi, avons-nous passé en revue des écrits sur cet aspect de la gestion et, il se dégage que plusieurs auteurs s'accordent pour dire qu'une bonne gestion des ressources humaines doit s'orienter vers la motivation et la satisfaction des employés. En effet, les employés ne contribueront au mieux à la réalisation des objectifs de l'organisation que s'ils sont motivés et satisfaits, affirment ces auteurs. C'est pourquoi, dans la suite, nous identifierons les facteurs proposés par différents auteurs comme sources de motivation et de satisfaction.

#### A. Rémunération

La rémunération définie par Pierre LEVASSEUR (1987) comme étant la compensation monétaire attribuée à l'employé pour sa contribution à la production, permet, précisent WERTHER et collaborateurs (1985), d'atteindre certains objectifs tels que l'attraction du personnel qualifié, la rétention du personnel actuel, le contrôle des coûts, le respect des réglementations salariale et l'assurance de l'équité (interne et externe). L'équité interne veut dire qu'à emplois similaires, salaires semblables; l'équité externe signifie que les employés devraient avoir au moins un salaire égal à celui que touchent d'autres employés occupant un poste semblable dans d'autres organisations.

D'autres auteurs considèrent par contre la rémunération comme l'une et même la principale des sources de motivation et confirment qu'elle ne sert pas

uniquement à empêcher l'insatisfaction, mais aussi à rendre les employés satisfaits. Ainsi, selon WERTHER et ses collaborateurs (1985): "La rémunération est l'un des moyens pour améliorer le rendement du personnel, sa motivation et sa satisfaction" (p.388).

Elle doit donc être adéquate pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs (disposer d'une main-d'oeuvre efficace) et pour conserver à son emploi les ressources humaines.

D'autres auteurs précisent l'importance d'un bon système de rémunération parce qu'un employé mal payé finit par coûter plus cher qu'un meilleur employé à salaire plus élevé. Ces objectifs ne sont pas exhaustifs, ni des règles, mais des points de repère. Selon R.THÉRIAULT (1983), les objectifs implicites ou explicites des organisations concernant la rémunération peuvent s'énoncer de la façon suivante:

- attirer des individus en qualité et en nombre suffisants pour satisfaire aux objectifs en ressources humaines de l'organisation et, par conséquent, réaliser les objectifs de l'organisation;
- obtenir de leurs membres des niveaux de performance satisfaisants en matière de qualité et de quantité;
- prévenir un taux d'absentéisme et de roulement de la main-d'oeuvre non désiré et coûteux;
- maintenir un degré adéquat de satisfaction des individus à l'égard de leur salaire. (p.15)

C'est dans cette optique que sont prises les décisions relatives à la rémunération. Bien qu'important, un tel ensemble d'objectifs fournit peu d'indications pratiques sur les décisions à prendre en réponse à des informations



pouvant modifier la relation d'échange entre l'organisation et l'individu. En ce sens, les politiques implicites ou explicites de rémunération fournissent un cadre décisionnel important aux responsables des décisions aux divers paliers de l'organisation. En somme, les politiques de rémunération représentent un point de référence important des organisations.

LAWLER (1971) est un des premiers auteurs à présenter sous forme d'un modèle les déterminants de la satisfaction à l'égard des salaires. Pour cet auteur:

la satisfaction à l'égard des salaires est essentiellement fonction de l'écart entre deux perceptions de l'individu: premièrement, il s'agit de sa perception à l'égard du montant de salaire qu'il devrait recevoir et deuxièmement, de sa perception du montant de salaire qu'il reçoit effectivement. Ces deux perceptions sont à leur tour déterminées par un ensemble de caractéristiques qui relèvent essentiellement d'un processus de comparaison sociale. (p.25).

A titre d'exemple, il est possible de mentionner l'impact de la perception que l'individu a de ses propres contributions à son travail, ainsi que des contributions et des rétributions des personnes auxquelles il se compare sur sa perception du montant de salaire qu'il devrait recevoir. La perception que l'employé a du montant de salaire qu'il reçoit est certes fonction de ce montant de salaire reçu par les individus auxquels il se compare.

L'aspect financier du rôle de travail est celui qui, selon l'opinion de R. FRANCES (1981), "finalise" l'activité de travail et la sépare d'une simple activité de jeu, de loisir, ou même d'activités utilitaires non rémunérées, comme celles de la ménagère, de la femme au foyer. Il semble bien que, dans nos sociétés, ne sont classées comme activités de travail que celles que l'on fait "pour de l'argent". Une

des finalités du travail est donc la rémunération et son influence n'est pas négligeable sur le degré de satisfaction fourni par l'emploi.

Cependant, d'autres individus sont plus préoccupés par les conditions de travail que le salaire qu'ils touchent. C'est pourquoi, certains auteurs se penchent sur la relation entre la notion de productivité et la qualité de vie au travail.

#### B. Productivité et qualité de vie au travail

La notion de productivité est une notion scientifique très complexe et non simplement une mesure statistique; c'est un concept qui fait intervenir un nombre presque illimité de facteurs, ce qui fait dire à Jean FOURASTIÉ (1971) que "rien de ce qui est humain ne lui est étranger"; c'est dans une conception juste et élargie de la productivité que peuvent s'intégrer des objectifs en apparence contradictoires comme ceux du profit, de l'accroissement des revenus, de l'amélioration de la qualité de vie en général et de la qualité de vie au travail en particulier. Maurice LEMELIN et Jeannine McNEIL (1982) définissent la productivité en ces termes: "techniquement, la productivité est un rapport entre une quantité (un volume) de biens produits, et les quantités (les volumes) de ressources utilisées pour sa production" (p.17)

Depuis quelques années, on entend souvent dire qu'un profond malaise affecte la productivité de la main-d'oeuvre au travail. Cette même époque a également vu naître l'évolution d'un mouvement de théorie et d'action visant à humaniser le travail, ou à promouvoir et à améliorer "la qualité de vie au travail" (Q.V.T.).

Selon HERZBERG (1971) celle-ci réfère à des conditions de travail (salaire, sécurité, bénéfices marginaux...) et à tout ce qui contribue à l'épanouissement de l'individu au travail.

Pierre LEVASSEUR (1987) la définit quant à lui comme étant:

l'expression utilisée pour décrire l'ensemble des expériences nouvelles ayant pour objet l'amélioration du milieu de travail, et surtout une organisation du travail axée sur une plus grande participation des employés au processus décisionnel. (p.206)

En effet, plus notre société progresse, plus les individus qui la composent recherchent des conditions qui leur permettront de vivre une vie pleine et entière. Personne ne s'attend à une vie dont seraient exclus les problèmes, mais nous voulons tous y trouver les joies et les satisfactions qui font oublier les moments plus difficiles.

C'est de cette préoccupation qu'émane pour chacun de nous la recherche d'un milieu de travail qui réponde à certaines attentes tant sur le plan individuel que sur celui des groupes. L'amélioration de Q.V.T. est devenue une préoccupation majeure pour plusieurs. Le gestionnaire averti se doit donc d'examiner son propre comportement et les conditions de travail qui prévalent au sein de son entreprise, pour être en mesure de répondre aux attentes de ses employés et par le fait même de bénéficier des retombées positives d'une bonne Q.V.T.

Un survol rapide de la littérature qui traite ces deux sujets révèle que les discussions sur la productivité d'une part et sur la Q.V.T. d'autre part se font souvent sous forme de débats isolés, certains cherchant les moyens d'améliorer la

productivité sans tenir compte de la Q.V.T. des travailleurs, alors que d'autres tentent d'enrichir la Q.V.T. sans se préoccuper de la productivité.

Par ailleurs, d'autres auteurs comme M. LEMELIN et J. McNEIL (1982) suggèrent qu'on aurait tout avantage à se pencher sur les liens qui peuvent exister entre ces deux réalités. On peut alors se poser ces deux questions:

1. La Q.V.T. amène-t-elle la productivité?
2. La productivité amène-t-elle la Q.V.T.?

Sur ce, on se demande si, d'une part, il faut rendre les gens satisfaits au travail pour qu'ils soient productifs, et d'autre part, s'il faut les rendre productifs pour qu'ils soient satisfaits. Ces auteurs explorent les modèles qui postulent un lien de causalité entre les deux objectifs à atteindre, Q.V.T. et productivité. On suppose alors que des améliorations dans la Q.V.T. des travailleurs occasionneront à leur tour des améliorations dans la productivité d'une organisation, ou vice-versa; c'est-à-dire que l'on devrait travailler sur l'un des deux phénomènes pour que l'autre suive en conséquence.

Le cas qui nous intéresse est celui de ceux qui croient qu'en améliorant la Q.V.T., les travailleurs deviendront automatiquement plus productif. Mais ces auteurs soutiennent qu'il faut améliorer les conditions de travail de façon continue et pour que celles-ci ne se détériorent pas sous le coup de l'inflation économique et psychologique. (HERZBERG, 1971):

L'inflation psychologique réfère à la tendance d'un travailleur qui, après quelque temps dans un poste, s'y croit (à tort ou à raison) plus productif, et en raison de la valeur accrue qu'il attribue à son rendement, demande un facteur

d'enrichissement monétaire ou réclame une tâche nouvelle, plus stimulante. (p.27)

Et, si les conditions de travail se détériorent, les travailleurs réagissent habituellement avec impatience. Ils peuvent même décider volontairement de baisser leur productivité ou de ne pas travailler, soit pour mieux négocier avec l'organisation qui les néglige, ou tout simplement pour pouvoir se distraire ailleurs qu'au travail. Selon les études recensées dans LOCKE (1976) et dans LESAGE et RICE (1978), on constate que le maintien, ou même l'amélioration des conditions de travail peuvent empêcher des baisses de productivité dues au freinage des employés qui ont l'impression de perdre du terrain économiquement ou psychologiquement en travaillant .

Les résultats de recherche accumulés jusqu'ici sont cependant loin de démontrer que l'amélioration des conditions de travail amène automatiquement des hausses de productivité. En effet, des chercheurs comme HERZBERG (1971) soutiennent que si l'on corrige seulement les conditions de travail pour les amener à un niveau satisfaisant, les travailleurs redeviennent tout simplement aussi productifs qu'avant l'intervention, mais pas plus productifs qu'avant à moins qu'on augmente aussi le défi ou l'intérêt de leurs tâches. Alors pour cet auteur et ses disciples, il faut s'adresser simultanément aux caractéristiques de la tâche (facteurs de motivation) et aux caractéristiques du contexte de travail (facteurs d'hygiène) pour rendre les travailleurs plus satisfaits, et plus productifs en même temps, étant utilisés à des tâches plus complexes. On propose que ce genre de changement sera en même temps plus payant pour l'organisation et plus stimulant pour l'individu.

Même si on ne peut pas investir uniquement dans les facteurs humains, on peut dire que tout repose sur l'individu. C'est en effet la faute de certaines personnes si la firme n'investit pas dans le bon équipement. C'est aussi la faute d'individus si l'entreprise ne sait pas s'adapter à l'évolution de la demande du marché. Prise donc dans le sens large, la notion de ressources humaines peut être à la source de tous les maux comme à l'origine de tous les succès.

Dans une perspective plus étroite cependant, il apparaît illusoire de réduire tout le fléchissement des taux de productivité au travail des employés. Comme le souligne Claude DUGUAY (1982), l'impact de la qualité de vie au travail sur la productivité est aussi relié à la qualité de l'appareil de production. Négliger ce fait, c'est refuser de voir qu'il y a deux dimensions à l'entreprise soit technique et humaine, et que l'individu se sert d'outils pour accomplir sa tâche.

Si le développement technologique est important pour accroître la productivité, il n'en est pas l'unique solution. On doit investir dans l'appareil de production, mais on ne peut mettre de côté, pour autant, les ressources humaines. Car, comme le témoigne C.DUGUAY (1982), tout autant le personnel ne peut fonctionner efficacement sans équipement approprié, tout autant cet équipement est inutile sans les ressources humaines adéquates.

BOISVERT et LEMELIN (1982) ajoutent que ce n'est que dans l'optimisation conjointe des systèmes social et technique que l'entreprise pourra atteindre son maximum d'efficacité.

Compte tenu de la situation présente, compte tenu des malaises existant par rapport à la qualité de vie au travail, on peut présumer que le défi qui attend les gestionnaires est précisément d'offrir aux ressources humaines des occasions

de développement. C'est du moins, dans l'évolution de la gestion des ressources humaines, la tendance qui semble se dessiner.

Un autre facteur cité par de nombreux auteurs comme pouvant influencer la satisfaction des individus au travail est le style de supervision reçue ou "style de leadership".

### C. Style de leadership

Jean-Louis BERGERON (1979) définit le "style de leadership" comme étant "l'ensemble des comportements habituels d'un patron dans ses relations avec les employés et ceci sur une ou plusieurs dimensions". (p.24)

Les recherches en matière de leadership se sont depuis longtemps penchées sur la relation existant entre d'une part, le style de direction et, d'autre part, la motivation, la satisfaction et la performance des employés. La tendance en ce domaine est, maintenant, de faire appel à des théories "situationnelles" visant à définir les comportements les plus appropriés de la part des leaders pour diverses situations; les variables "situationnelles" pouvant être définies en fonction de certaines caractéristiques des subordonnés, de la nature de la tâche. Ainsi, les recherches faites par M. PAQUIN (1986) et d'autres auteurs réputés ont pu établir que les employés qui attribuent les résultats obtenus à leur propre comportement sont davantage satisfaits lorsque le style de direction est participatif, tandis que ceux qui attribuent les résultats obtenus à la direction préfèrent les leaders directifs.

GRIFFIN (1982) a aussi suggéré que "plus un employé se perçoit comme ayant de grandes capacités, moins il accepte d'être dirigé" (p.157)

Certaines personnes seront beaucoup plus productives s'ils se sentent autonomes au travail, c'est-à-dire non surveillées dans leur emploi parce qu'ils sont capables de faire leur travail sans qu'on exerce une certaine pression sur elles.

Jean-Louis BERGERON (1979) précise que le patron qui utilise le style de direction participatif fait confiance à ses subalternes, tient compte de leurs idées et de leurs sentiments, se préoccupe de maintenir de bonnes relations et un climat agréable à l'intérieur du groupe.

Étymologiquement, le mot "participation" signifie "avoir part à", ce qui signifie une juste répartition, mais aussi, il signifie "prendre part à", ce qui situe l'action au niveau des responsabilités. (Maurice COHEN (1971), La stimulation des hommes dans l'entreprise, p.52)

Pour Maurice COHEN (1971), la participation est un état d'esprit qui fait l'objet d'une procédure d'information, de consultation, de contrôle, aboutissant à un dialogue entre l'organisation et ses membres.

Quant à Bernhard WILPERT (1984), il dira qu'il y a participation lorsque les conditions, les structures et les processus qui caractérisent l'organisation établissent une liaison entre la prise des décisions et les intérêts des travailleurs concernés.

Un autre auteur Guy de ROTHCHILD (1968) , interrogé par la revue entreprise, reconnaît que la plupart des sociétés actuelles ont pris conscience des nouvelles exigences du personnel:



L'idée généralement admise aujourd'hui est que - telles que fonctionnent les entités économiques - les cadres et le personnel souffrent d'une frustration par manque d'association aux problèmes, par manque d'informations sur le fonctionnement et les projets, par manque de délégation d'autorité et de partage des responsabilités. (p.5)

Dans ces conditions, la participation devient nécessaire pour réduire ces conflits et rapprocher le plus possible les cadres et le personnel subalterne.

En effet, la participation introduit le climat de confiance dans l'organisation, ce qui garantit la vitalité de celle-ci. Pour que les individus aillent à la bataille avec enthousiasme et combativité, il faut qu'ils se défendent avec la même ardeur que si c'était pour eux-mêmes.

La participation suppose aussi le respect de ses collaborateurs et l'existence d'un dialogue tout au long de la vie professionnelle.

A ce propos, François SOMMER (1968) parlent des bienfaits ( résultats ) de la participation:

1) le climat social est bien meilleur, car chacun se sent désormais concerné par l'atmosphère psychologique de l'organisation. Chacun s'efforce d'aplanir les difficultés et de réduire ses contestations personnelles;

2) les responsables particuliers sont les plus habilités à prendre des décisions importantes, dans leur secteur. Devant rendre des comptes par la suite, ils redoubleront de prudence et n'engageront la société qu'en connaissance de cause.

La décentralisation, qui implique un personnel compétent, se traduit en avantages concrets immédiats par le gain de temps et d'argent;

3) L'adhésion du personnel étant acquise, cela contribue à réduire les problèmes dans ce domaine. Au contraire, chacun donnant son avis, l'ensemble de la collectivité est obnubilé par l'idée de développement de l'organisation;

4) Le dialogue enrichit la connaissance pratique des dirigeants: Ces derniers peuvent mieux se rendre compte des problèmes quotidiens que suppose la marche de la société. Par ailleurs, ces contacts concrets permettent de remettre en question certaines décisions antérieures, ce qui est un élément moteur pour réétudier, à intervalles périodiques, des questions essentielles;

5) La participation professionnelle encourage chacun à rechercher, par tous les moyens, la progression de la société. C'est en ce sens qu'elle stimule l'imagination individuelle, ce qui accroît l'efficacité dans le travail;

6) La participation professionnelle améliore l'efficacité des travailleurs de l'entreprise, elle développe la maturité personnelle, le sens des responsabilités, la capacité de coopération, l'acceptation de la discipline et le goût de l'initiative.

La participation , sous ses différentes formes, constitue véritablement le moyen de créer un esprit dynamique dans un ensemble toujours disposé à aller de l'avant.

C'est ainsi que Roger LABOURIER (1969) a été amené à instituer la direction participative par objectifs qui s'attache à:

- définir clairement les buts généraux de l'organisation et les principes d'action à observer pour la poursuite de ces buts;
- fixer à tous les niveaux, avec la participation des responsables, les objectifs à atteindre et les barèmes de performances à réaliser;
- déléguer et faire déléguer les pouvoirs de décision à ceux qui sont les plus compétents et les mieux informer pour les exercer;
- coordonner les initiatives et faire converger les efforts vers les buts généraux de l'organisation.

Bernhard WILPERT (1984) présente aussi sa conception de la participation.

Il envisage ainsi l'importance de la participation à trois niveaux:

1. L'importance de la participation pour l'individu a été développée de façon particulièrement intéressante dans diverses théories psychologiques qu'on peut désigner collectivement comme les "théories du développement personnel" (MC GREGOR, 1960; ARGYRIS, 1964; LIKERT, 1967). Leur postulat essentiel est qu'il existe chez tous les hommes un besoin de se réaliser. (MASLOW, 1954);
2. Le développement personnel est considéré comme l'affirmation chez l'individu d'une personnalité active, indépendante, poursuivant des objectifs à long terme avec les capacités à sa disposition. (DACHLER et WILPERT, 1978);
3. La participation de l'individu aux décisions qui intéressent son espace vital dans différents secteurs de la réalité est, en l'occurrence, considérée

comme un mécanisme essentiel pour stimuler et faciliter ce développement, parce qu'elle donne à l'individu un sentiment d'efficacité et le motive pour développer ses compétence (WHITE, 1959).

En conséquence, la participation est conçue comme un facteur essentiel de la formation de la personnalité et de l'identité:

Étant donné que l'individu moyen passe plus du tiers de son existence dans son milieu de travail, il est évident que la participation qui s'exerce au sein des organisations de travail a nécessairement un impact important sur son développement personnel. (p.374)

En ce qui concerne l'importance attachée à la participation au niveau de l'organisation, B. WILPERT note que les auteurs se divisent en deux écoles, selon qu'ils voient dans la participation un principe fondamental de toute organisation ou un moyen d'atteindre des fins précises, c'est-à-dire une technologie sociale.

Les premiers affirment qu'aucune organisation (usine, parti politique, coopérative, école, communauté, armée, administration, etc.) n'est concevable sans un minimum de participation de ses membres à la prise des décisions. Les seconds considèrent la participation comme un instrument permettant d'atteindre des buts définis, tels que: l'acceptation d'une certaine politique par les membres de l'organisation; la satisfaction des salariés et leur engagement personnel dans l'organisation; l'accroissement de la motivation au travail et l'augmentation du rendement global qui en résulte.

Du point de vue sociétal, enfin, deux théories attribuent à la participation une importance particulière. La théorie démocratique la considère comme intrinsèquement liée à l'autodétermination de l'individu, comme un droit

inaliénable de l'homme, et donc comme une valeur en soi à réaliser dans toutes les sphères de l'activité humaine. En conséquence, elle revendique l'extension de la démocratie politique au monde du travail. En effet, selon cette théorie, la participation de l'individu au travail permet la formation d'attitudes et qualités psychologiques nécessaires chez l'individu.

Pour la théorie socialiste, la participation est un des instruments majeurs qui permet aux travailleurs exploités et aliénés de devenir des agents actifs de transformation de la société. (VANEK, 1975)

Mais quelle que soit la conception retenue, la participation apparaît comme un phénomène organisationnel d'une importance décisive.

Pour un grand nombre d'auteurs tels LEWIN, MC GREGOR, ARGYRIS, LIKERT et BLAKE, il est évident que le fait de laisser les employés participer aux décisions qui les concernent augmente leur niveau de motivation au travail. Sur cette relation, les théories se font presque aussi nombreuses que les auteurs.

Selon Pierre LEVASSEUR (1987), "Un supérieur montrant de la considération pour ses employés et un employé sachant qu'il peut influencer positivement son supérieur en ce qui concerne la prise de décision, voilà des facteurs de plus grande motivation au travail". (p.167)

Jean-Louis BERGERON (1979) donne des explications à cette relation:

Une première explication, très populaire, consiste à dire que les employés qui participent aux décisions se sentent impliqués personnellement dans la mise en application de ces décisions parce que leur amour-propre est en

jeu. S'ils travaillent très fort à assurer le succès de la décision, c'est que ceux-ci démontrent leur capacité à prendre des décisions rationnelles et réalistes. Un échec démontrerait, au contraire, que la voie dans laquelle ils se sont volontairement engagés était sans issue.

Une deuxième explication se résume ainsi: l'employé que l'on invite à participer aux décisions en retire un sentiment de compétence, de valeur personnelle, ce qui augmente considérablement son estime de soi et la perception qu'il a de ses capacités en tant qu'employé. Pour conserver cette image qu'il a de lui-même (je suis un bon employé), il se doit d'agir en conséquence, c'est-à-dire de fournir un bon rendement. Ce raisonnement découle d'une théorie assez particulière de la motivation, théorie qui consiste à dire que le comportement des gens s'explique principalement par l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.

L'auteur explique également la relation entre participation et motivation en faisant appel à la dynamique des groupes. Le raisonnement serait alors le suivant:

la participation, lorsqu'elle se fait à l'intérieur d'un groupe de travail, augmente la cohésion de ce groupe (à cause de l'interaction accrue entre les membres) ainsi que l'importance et la valeur du groupe aux yeux de l'employé (ce groupe accepte mes suggestions, c'est donc un bon groupe et je tiens à en faire partie). L'individu sera donc porté à faire de nombreux efforts pour respecter les normes du groupe et pour mettre en application ses décisions, de façon à être accepté par celui-ci. (p.472)

Cela suppose cependant que les normes du groupe sont élevées.

En quatrième lieu, on peut supposer que l'employé qui participe à certaines décisions à l'intérieur d'une organisation et qui se voit ainsi conférer un

statut particulier s'identifie davantage à l'organisation. Considérant que l'organisation est "bonne" (parce qu'elle lui permet de jouer un rôle important et valorisant), il s'y rattache fortement et se montre par conséquent disposé à respecter ses exigences de rendement ou autres. L'organisation devient un peu "son" organisation et il accepte mieux de faire les efforts nécessaires à son succès. (MARCH et SIMON,1958; PATCHEN,1965; TANNENBAUM,1962).

Un argument semblable consiste à dire que la participation, lorsqu'elle s'exerce à un niveau élevé dans la hiérarchie, permet à l'individu d'orienter les objectifs de l'organisation vers ses propres fins et de voir à ce qu'elle contribue à satisfaire ses propres besoins. Ceci permettrait donc une intégration des objectifs de l'individu et de l'organisation (BENNIS,1968; TANNENBAUM,1968).

Une sixième explication nous est fournie par MARCH et SIMON (1958) par le fait que le supérieur qui permet au subalterne de participer aux décisions qui le concernent lui fait une faveur qui exige une certaine réciprocité. Le subalterne peut "payer ses dettes" et rétablir l'équilibre des échanges réciproques en donnant au supérieur ce qu'il désire : un rendement élevé.

Finalement, il est permis de croire que dans certaines circonstances, la participation peut être une forme "d'enrichissement des tâches", puisqu'elle permet à l'employé de satisfaire ses besoins d'actualisation en lui conférant plus de responsabilités et en lui permettant de se développer et de se faire reconnaître ou même admiré. La participation serait donc une cause de motivation parce qu'elle permet la satisfaction des besoins supérieurs de l'être humain (MASLOW,1970), et parce qu'elle contribue à la présence de certains facteurs de motivation reliés au travail comme le confirme HERZBERG (1968).

Ainsi, si la participation constitue une forme d'enrichissement des tâches, elle contribue à augmenter l'instrumentalité d'un rendement élevé pour certaines conséquences intrinsèques telles que des sentiments d'accomplissement et d'actualisation. Notons ici que "l'instrumentalité" se définit comme le fait de croire qu'un haut niveau de rendement va être suivi de conséquences heureuses (Jean-Louis BERGERON, 1979).

Pierre LEVASSEUR (1987) la définit comme "le fait de percevoir un lien entre les efforts fournis et ce que lui rapportent ses efforts". (p.164)

De plus, comme l'ont bien souligné plusieurs auteurs, la participation des employés aux objectifs et aux décisions de l'organisation augmentera leur motivation au travail; et par conséquent leur rendement.

C'est à compter des années soixante que se développa l'intérêt pour la motivation interne au travail et pour la stratégie de réorganisation qui en découle: l'enrichissement des tâches.

HERZBERG (1974) est convaincu que "si le travail n'est pas en accord avec la nature humaine, s'il ne conduit pas à la satisfaction au travail, alors la nature du travail doit être changée". (p.29)

Pour cela, il faut enrichir le travail. Ce qui consiste à restructurer verticalement le travail, notamment en confiant à l'employé des tâches réalisées au niveau supérieur. C'est ce qui rendra l'employé plus motivé à bien faire son travail comme nous l'affirme HERZBERG (1974). Ainsi, le travail devra être planifié, certains aspects du travail doivent pouvoir être considérés par l'employé comme étant sa propre affaire. Il doit connaître les exigences de son travail et les



objectifs poursuivis par l'organisation dans laquelle il travaille; et enfin être responsable de son travail.

La théorie de HACKMAN et OLDFHAM (1976) postule que la motivation interne au travail dépend de trois états psychologiques critiques:

- la signification du travail;
- la responsabilité pour les résultats du travail et ;
- la connaissance des résultats effectifs des activités du travail.

Cette théorie le précise en ces termes:

Une personne, pour être motivée au travail, doit trouver son travail "significatif", c'est-à-dire le considérer comme quelque chose d'important. Cette personne doit se sentir responsable des résultats de son travail, donc croire que c'est à elle personnellement que l'on devra en attribuer les résultats. Et elle doit connaître les résultats de son travail, sinon elle n'a aucune base pour se sentir bien en cas de réussite ou pour se sentir mal en cas de mauvaise performance. (p.33)

Comme la façon d'organiser le travail peut avoir des effets sur la signification du travail, sur la responsabilité de l'employé et sur la connaissance des résultats, PAQUIN (1982) affirme que la motivation au travail peut être davantage reliée à la façon dont les tâches sont réparties et gérées qu'aux dispositions personnelles des personnes qui les accomplissent. C'est pourquoi, la planification des activités doit être faite.

#### D. Planification

Jean LADOUCEUR (1983) explique la planification comme une prise de conscience de la situation actuelle et une prévision de ce qui va arriver dans l'avenir, afin de préparer des plans d'action en fonction d'objectifs précis. Planifier n'est pas seulement prévoir l'avenir, mais c'est décider dans le temps présent des plans pour atteindre une situation désirable dans l'avenir.

Selon Yves CHAPEL (1974), cette planification supposerait:

la mise au point d'objectifs économiques et sociaux bien déterminés; la détermination des tâches à accomplir; l'adoption de politiques en matières de salaires, avancement, climat de relation dans le travail, etc... (p.98)

La planification offre donc une occasion de restructurer le travail, car comme l'affirme Laurent BÉLANGER (1983), c'est une occasion privilégiée de repenser la répartition du travail tant en ce qui concerne le personnel cadre, qu'en ce qui concerne le personnel d'exécution.

D. QUINN MILLS (1986) estime que la planification des ressources humaines est fondamentale pour la planification dans son ensemble, dit-il, car il est plus facile d'économiser les fonds que le personnel. De plus, l'étude faite par D. QUINN MILLS (1986) sur l'importance de la planification des ressources humaines révèle que 72% des personnes interrogées lors de l'étude et qui pratiquent la planification des ressources humaines sont convaincues qu'elle augmente la rentabilité, et 39%, soit plus de la moitié de ses utilisateurs, soulignent qu'en fin de compte, la différence est mesurable.

Les résultats de cette étude ont également permis d'étudier la rentabilité des entreprises qui intègrent les ressources humaines dans leurs plans par rapport à celles qui ne le font pas. La rentabilité repose évidemment sur bien d'autres facteurs que la planification notamment l'application des critères objectifs de recrutement et de sélection. Cependant, l'étude révèle aussi que les entreprises qui tiennent compte des ressources humaines dans leurs plans font les bénéfices les plus élevés.

En ces temps d'austérité et de restrictions budgétaires de toutes sortes, des pressions sont faites de toutes parts en vue d'améliorer la productivité et le rendement. Dans tous les secteurs d'activité, on tente de définir l'ensemble des compétences susceptibles de contribuer à une meilleure performance et de trouver, pour une tâche donnée, la personne ayant les qualifications requises. C'est donc l'objectif du recrutement et de sélection. Cette tendance s'est ainsi manifestée depuis un certain nombre d'années dans les sciences humaines et sociales, même si les critères d'efficacité ainsi que les facteurs qui y contribuent sont plus difficiles à définir et à mesurer objectivement.

#### E. Recrutement et sélection

Le recrutement consiste à donner l'information sur la disponibilité du poste vacant. Cela peut se faire par affichage ou de bouche à oreille. Il est défini par L.BÉLANGER et ses collaborateurs (1983) comme étant:

un ensemble d'activités par lesquelles des gestionnaires informent les personnes susceptibles de posséder les qualifications requises qu'un poste est vacant (ou est susceptible de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature. (p.96)

➤ Jean LADOUCEUR (1983) le définit quant à lui comme: "un processus qui consiste à trouver des personnes susceptibles d'être intéressées par le poste, afin de faciliter la sélection du meilleur candidat". (p.107)

L'organisation doit pouvoir disposer en temps voulu des individus qui lui permettront d'atteindre ses objectifs. La bonne marche de l'organisation dépend essentiellement de la qualité de ses individus.

Après avoir déterminé les exigences du poste à combler, il faut chercher un candidat qui satisfait le plus à ces exigences. En d'autres termes, il faut à cette étape, identifier les mécanismes permettant d'attirer les personnes compétentes.

L'attention que l'on porte au choix des ressources humaines au moment même du recrutement aura une incidence majeure sur l'ensemble de l'organisation quant au climat organisationnel que l'on veut créer, à la structure que l'on veut implanter, à la relation supérieur-subordonné, à la motivation et aux coûts de l'organisation.

La décision d'intégrer des ressources humaines à l'intérieur d'une organisation pour lui permettre de croître implique que le gestionnaire ait déjà pris conscience de la nécessité d'être entouré de personnes qui le seconderont. Cependant, le but de cette démarche n'est pas toujours évident pour le gestionnaire: bâtir une équipe capable d'oeuvrer pour atteindre des objectifs communs.

La première étape de cette démarche se situe dans le choix de ressources humaines et requiert une approche rigoureuse parce que d'une part, l'embauchage coûte cher et mobilise beaucoup d'énergie; et que d'autre part, la

stabilité dans l'emploi est aussi importante pour l'organisation que pour ses employés et que la qualité du service aux consommateurs dépend en grande partie de la qualité du personnel qui assure ce service. Le choix des ressources humaines devrait donc se faire selon un modèle qui vise à assurer la rentabilité, la croissance et parfois la survie de l'organisation.

Quant au processus de sélection, il consiste à choisir parmi les candidats, ceux qui satisfont le plus aux exigences du poste et dont la performance devrait répondre à celle qui est attendue. Ce processus implique également l'inverse, c'est-à-dire que le gestionnaire doit être en mesure d'identifier les candidats qui, selon toute vraisemblance, ne fourniront pas un rendement satisfaisant et qui, en conséquence, verront leur candidature refusée.

Une autre façon de définir la sélection est de concevoir, comme RONDEAU (1980), qu'elle constitue un effort d'évaluation du potentiel. Il mentionne que parler de potentiel, c'est inférer que chaque individu porte en lui le germe de son action future, c'est alléguer qu'il est possible de prédire le sens que prendra un comportement futur à partir de certaines caractéristiques actuellement présentes chez cet individu.

Finalement, comme l'indiquent L. BÉLANGER et ses collaborateurs (1983), la sélection peut se concevoir comme un mécanisme bilatéral de choix impliquant une organisation et des individus. En effet, les individus demeurent libres d'accepter ou de refuser le poste qui leur est offert, ou de démissionner après une certaine période d'essai. Cela implique que le gestionnaire doit non seulement se préoccuper de la capacité des candidats à faire le travail, mais également de la mesure dans laquelle le poste offert semble répondre aux besoins et aspirations des candidats, ce qui se traduit généralement dans leur

motivation et éventuellement dans leur satisfaction. D'après L. BÉLANGER et ses collaborateurs (1983), quatre raisons principales devraient inciter les gestionnaires à accorder une importance accrue à la sélection:

- Premièrement, c'est une activité coûteuse, en ce sens qu'elle mobilise des personnes, des énergies, des locaux, du matériel et du temps;

- Dans certains milieux, l'engagement du personnel a pris un caractère de plus en plus irrévocable. Cela veut dire que dans ces milieux, la personne qui a triomphé du processus de sélection et qui est admise à l'intérieur du système n'en ressortira que de son plein gré;

- Une troisième raison qui oblige les administrateurs des ressources humaines à reconsidérer le processus de sélection, est la nécessité relativement nouvelle dans laquelle ils se trouvent de respecter les règles relatives à la non-discrimination dans l'emploi;

- Un quatrième et dernier facteur concerne les exigences des consommateurs qui sont de plus en plus informés et exigent, avec raison, le respect des droits qui leur sont conférés légalement, en particulier celui de recevoir un produit ou un service de qualité correspondant au prix payé. Les entreprises sujettes à ces pressions devraient donc être plus vigilantes à l'étape de la sélection pour éliminer dans la mesure du possible les candidats susceptibles d'être des sources de problèmes et ne retenir que ceux qui présentent des garanties suffisantes de fournir éventuellement un travail compétent et soigné. >

Les critères de recrutement et de sélection doivent ainsi être non seulement objectifs, mais aussi démocratiques, c'est-à-dire applicables à tout le monde se trouvant dans les mêmes conditions.

Ainsi, après avoir sélectionné le candidat, il faut procéder à l'accueil de ce dernier. L'accueil d'un nouvel employé est aussi un moment important que le processus précédent de recrutement et de sélection. En effet, c'est souvent la seule occasion que le personnel rencontre son dirigeant, surtout dans les organisations publiques. C'est aussi la seule occasion bien souvent qu'il a d'entendre parler des objectifs de l'organisme, principalement dans le cas des fonctionnaires qui doivent aller travailler en région par la suite; ils peuvent rester longtemps sans revoir le personnel de la direction.

Les employés nouvellement embauchés ont généralement besoin d'informations spécifiques sur le poste qu'ils occupent et sur l'organisation qui les emploie, sur sa structure, ses fonctions, ses politiques, ses membres, ses particularités pour offrir une bonne performance. Cela s'applique aussi aux salariés qui ont beaucoup d'expérience.

De plus, le personnel peut avoir besoin de formation pour améliorer sa performance. Bien que l'accueil, l'orientation et la formation nécessitent du temps et des ressources financières, la plupart des organisations trouvent qu'il s'agit là d'un bon investissement dans leurs ressources humaines.

#### F. Formation et développement du personnel

L'écart entre les habiletés des nouveaux employés et les exigences du poste peut être important. L'accueil, l'orientation et la formation des nouveaux

employés permettent de compléter leurs habiletés. On vise donc à atteindre un équilibre entre ce que les nouveaux employés peuvent faire et ce que le poste exige. Bien que ces efforts requièrent un investissement significatif de temps et d'argent, le taux de roulement est réduit et les nouveaux employés sont plus productifs plus rapidement.

Quant aux employés qui sont à l'emploi de l'entreprise depuis longtemps, ils peuvent avoir besoin de formation. Celle-ci permet d'éviter que leurs qualifications ne soient plus adaptées à leur poste et les aide à fournir un meilleur rendement à leur travail.

Par contre, lorsque l'organisation décide de préparer des employés pour des postes différents de ceux qu'ils occupent, elle fait ce qu'on appelle du "développement des ressources humaines". La différence entre la formation et le développement des ressources humaines se situe principalement au niveau des objectifs du programme.

S'il s'agit d'accroître les connaissances ou habiletés d'une personne pour lui permettre d'améliorer sa performance dans le poste qu'elle occupe, il s'agit là d'une activité de "formation". Si, par contre, l'objectif consiste à préparer quelqu'un à occuper un autre poste ultérieurement, on fait alors du "développement des ressources humaines". Dans l'un ou l'autre cas, le contenu du programme permet aux personnes qui le suivent d'acquérir l'information et/ou de développer les habiletés et attitudes nécessaires pour offrir un bon rendement dans un emploi.

Compte tenu du dynamisme et de l'évolution des besoins organisationnels, il est possible que le personnel embauché manifeste certaines



inaptitudes. Il faudrait donc penser à la formation du personnel. Ces activités de formation doivent être intégrées dans l'environnement social et de travail que représente l'organisation.

Il faudrait donc faire une évaluation des besoins réels des personnes formées auxquels on répondra en adoptant le contenu et les techniques de formation.

Bernard MARTORY (1988) nous explique aussi l'importance pour une organisation d'investir dans la formation :

La nécessité d'une évolution au cours de la vie professionnelle souligne l'importance des actions de formation, comme moyen d'adapter et d'accroître les potentiels à la disposition de l'entreprise. La formation est donc autre chose qu'une obligation légale (1,1% de la masse salariale), un avantage social, ou un moyen de rattrapage des inégalités scolaires; elle est conçue, gérée, appréciée, comme un investissement dans les hommes: l'entreprise consent actuellement une dépense dont elle espère retirer des fruits dans l'avenir. (p.55)

"The United Nations Economic Commission for Africa" le précise en ces termes: "Without trained manpower, no country's potential can be fully and effectively exploited and the development process inevitably will be retarded." (p.4)

C'est dire que sans la main-d'oeuvre formée, aucun potentiel d'un pays ne pourrait être pleinement exploité et le processus de développement serait inévitablement retardé.

Le groupe de travail de l'A.P.C.O.D. (Association professionnelle des conseillers de direction, 1972) révèle qu'il ne suffit plus d'apprendre un métier une

fois pour toutes. Une conception immobiliste du métier a des conséquences néfastes pour tout le monde et en particulier pour l'entreprise:

- qui tend à être mal adaptée au changement et mal armée pour l'avenir;
- qui ne mobilise que partiellement les aptitudes de chacun;
- quant au personnel, il souffrira d'être mal préparé à l'avenir, que cet avenir se présente dans l'entreprise ou tout autre cadre de travail.

Selon ces auteurs, dans le domaine de la formation et du perfectionnement, ce qui est en jeu, c'est l'aptitude à affronter l'avenir dans les meilleures conditions, c'est tout simplement la sécurité de l'entreprise et de son personnel. Former, c'est aussi communiquer et développer trois aptitudes fondamentales :

- l'aptitude au savoir (domaine des connaissances générales et technologiques);
- l'aptitude au savoir-faire (domaine de l'habileté pratique à réaliser des opérations);
- l'aptitude au savoir-être qui concerne plus particulièrement l'évolution des attitudes dans le travail.

Ces auteurs évoquent les objectifs de la formation dans l'entreprise:

- satisfaire à l'évolution générale des esprits ou à une mode;

- augmenter un rendement;
- donner des promotions;
- rendre le personnel plus apte à ses fonctions;
- améliorer la gestion générale de l'entreprise;
- faire passer d'un état d'esprit donné à un nouvel état d'esprit;
- rechercher une meilleure intégration du personnel en formant les chefs de tous niveaux à de nouvelles attitudes de commandement et de travail;
- répondre à la finalité des politiques de gestion de l'entreprise.

Malgré tout le soin apporté au recrutement des ressources humaines et aux autres facettes de la gestion des ressources humaines, l'intégration dans l'organisation en voie de création ou déjà existante pose toujours des problèmes. Le gestionnaire doit donc se préoccuper du climat organisationnel et de la gestion qu'il en fera pour éviter ou résoudre les conflits et introduire les changements au moment opportun.

#### G. Climat organisationnel

Selon Pierre LEVASSEUR (1987), le climat organisationnel: "c'est l'ensemble des éléments moteurs des opérations d'une organisation, sans lesquels il ne peut exister d'atmosphère satisfaisante et valorisante pour les personnes qui y travaillent". (p.83)

Certains auteurs appellent le climat organisationnel "le moral des employés". Ainsi, J.-P. GOURDEAU (1983) le définit comme: "l'attitude des employés à l'égard de l'entreprise et de leur travail". (p.116)

Il ajoute que le moral élevé est le signe d'une bonne gestion puisque l'attitude des travailleurs à l'égard de leur emploi influe sur la qualité de travail, tandis que le moral déficient se traduit par une faible productivité. (J.-P. GOURDEAU 1983, p.116)

Un bon moral, dit-il, résulte aussi d'un environnement qui permet aux employés de trouver une satisfaction au travail et qui les incite à s'améliorer, ce qui accroît la production. (J.-P. GOURDEAU 1983, p.117)

C'est pourquoi, le gestionnaire doit créer un environnement de travail qui contribuera à maintenir un moral élevé parmi les employés.

L'organisation n'est pas faite que de ressources matérielles. "Son capital le plus précieux, ce sont les individus qui y travaillent. Leur énergie, leur dynamisme, leur esprit de groupe, leur adhésion aux objectifs conditionnent la bonne santé de l'organisation et ses réussites", ajoute le groupe de travail de l'A.P.C.O.D. (1972, p.8).

Si ces dispositions humaines n'existent pas ou se dégradent, tôt ou tard, l'organisation faillira à sa mission économique et sociale. Autant et plus que la modernisation judicieuse de l'équipement, que la compression des coûts et que la promotion commerciale, un bon "climat social" est indispensable à la vie et à la croissance de l'organisation.

On peut toujours regretter qu'il n'y ait pas de modèle idéal de l'organisation. Il y en aurait un s'il n'y avait que des éléments mécaniques à conditionner. Les facteurs humains sont essentiels, les ressources humaines sont les forces qui animent l'organisation. Tout le monde sait qu'un climat de mauvaise volonté latente a les mêmes résultats qu'une grève perlée voulue.

M. BIOSSE et collaborateurs (1972) avancent la même idée en ces termes:

La santé économique de l'organisation, si elle n'est pas une condition suffisante d'un bon climat social, est au moins la condition nécessaire. Quand la rentabilité et la productivité sont mauvaises, quand l'organisation est menacée à plus ou moins longue échéance dans sa survie, le climat social a de fortes chances d'être aussi mauvais, ne serait-ce que par l'insécurité plus ou moins consciente qui s'instaure. Chacun risque de s'installer dans des attitudes d'auto-protection qui font éclater l'organisation en cellules de revendication. (p.23)

En revanche, un bon climat social accompagne fréquemment le succès économique, si toutefois les chocs de la croissance sont amortis. En d'autres termes, climat social et relations de travail évoluent en général dans le même sens que la rentabilité, la productivité et finalement la réussite de l'organisation. Certes, tous les besoins des individus ne sont pas forcément satisfaits, mais les objectifs financiers de l'organisation et ceux des individus ont de fortes chances de s'accorder et c'est un point fondamental.

Ainsi, pour assurer un bon climat dans l'organisation, il faut qu'il y ait un bon système de communication et de dialogue entre les dirigés eux-mêmes d'une part; et entre les dirigeants et les dirigés d'autre part. La communication est un

moyen utilisé par un individu ou un groupe d'individus pour transmettre l'information à un autre individu ou à un autre groupe.

#### H. Communication et dialogue

La nécessité de communiquer est d'abord un impératif technique pour l'organisation: la coordination dans le travail des cellules ne peut se faire qu'à travers l'échange de renseignements qui permettent de gouverner les actions et de les intégrer à la poursuite des buts communs. Une mauvaise circulation de l'information a des conséquences négatives pour l'efficacité du travail, mais aussi pour le climat social: des effets gratuits ou des contretemps nuisibles sont une source de désintérêt pour le travail et de retrait. Ce problème relève plus particulièrement de l'organisation. Mais il y a une autre nécessité plus générale de la communication: une nécessité d'informations sur la vie de l'organisation. Celle-ci unifie les actions segmentaires de chacun et de chaque groupe.

Le service des ressources humaines doit faire fonctionner un grand système de communication afin de tenir ses membres informés. La plupart de ses activités de communication se déroulent dans l'entreprise, mais un certain nombre suscitent des interactions avec l'environnement.

Par exemple, l'efficacité du processus de recrutement dépend en partie de l'image et de la réputation de l'entreprise dans son environnement. Le service des ressources humaines compte sur la bonne réputation de l'entreprise en tant qu'endroit où il est agréable de travailler, où est garantie l'intégrité physique des membres et assurée l'égalité des chances à tous et à toutes. Une telle réputation permettra d'attirer et de retenir les ressources humaines. L'objectif étant d'établir des communications régulières et ouvertes avec tous les groupes intéressés. Un

programme de communication est inadéquat s'il ne fonctionne que lorsqu'un problème se pose.

Le dialogue est indispensable pour éviter les conflits et les malentendus de toute sorte, dans n'importe quelle relation. L'individu mal intégré peut en effet devenir un étranger dans l'organisation où il travaille. Il faut donc lui ouvrir le chemin et lui montrer que cette dernière est proche de lui et qu'elle le considère effectivement comme un partenaire authentique.

Une information à outrance ne suffit pas pour que le dialogue se crée: il faut que la communication se fasse dans les deux sens et que les travailleurs aient aussi la faculté de se faire entendre.

Ouvrir le dialogue suppose donc nécessairement que l'on a pris le parti d'accepter les vertus de l'échange. Cela sous-entend également que l'on est prêt à tenir compte des opinions étrangères à la direction de l'organisation.

Une fois écarté le faux dialogue, il doit subsister une forme dynamique de communication pour l'action. Le dialogue débouche, en effet, obligatoirement sur la notion de participation qui vivifie et lui donne sa réalité.

Aussi faudrait-il dire que le dialogue ne peut se poursuivre que si le travailleur obtient une situation qui lui paraît satisfaisante. Il faut alors que l'organisation ait accepté d'accorder une fonction nette et sans équivoque, avec des responsabilités correspondant à la réalité. La définition de poste doit donc se faire en commun pour que l'employeur et l'employé parlent de la même activité.

Maurice COHEN (1971) poursuit en disant que la responsabilité va de pair avec l'exercice d'une fonction correctement remplie au sein de la société. La participation à l'élaboration des décisions et aux responsabilités représente véritablement ce que l'on pourrait appeler le dialogue en action.

Pour être valable, la discussion ne peut se faire qu'entre interlocuteur pleinement conscients de leur rôle, pleinement respectables et en possession de moyens leur permettant d'atteindre les objectifs qu'ils ont acceptés. En effet, pour faire une critique constructive, il faut que les travailleurs détiennent une part non négligeable de responsabilité qui leur vaudra une autorité en rapport avec leurs compétences. Cette responsabilité s'accompagne nécessairement d'une décentralisation du pouvoir afin que chacun, à son poste, puisse prendre les décisions qui lui paraissent les plus opportunes.

Dans le même ordre d'idée, Maurice COHEN (1971) affirme:

l'individu qui est autorisé à prendre certaines décisions pour le compte de la société, possède de ce fait une double autorité: une autorité naturelle conférée par sa qualification propre; un poids moral dû à l'exercice de ses fonctions. (p.46)

Ainsi, l'organisation qui répartit les responsabilités au sein de la société, accepte par conséquent d'associer les cadres à sa bonne marche.

Le dialogue, c'est aussi la reconnaissance du statut d'égalité de tous les membres d'une organisation. Si on respecte la dignité d'un être humain, celui-ci accorde en retour le meilleur de lui-même.

L'auteur affirme ainsi que l'humanisation du travail représente très vraisemblablement la tâche la plus élevée que puisse accomplir l'organisation:



C'est en mettant au point les systèmes où le dialogue est possible, qu'une organisation démontre à son personnel que son point de vue est indispensable. En mettant l'accent sur la valeur fondamentale de l'homme, les grandes compagnies peuvent gagner la sympathie de leurs membres et surtout leur coopération active. (p.48)

De tous ces bienfaits du dialogue cités par ces différents auteurs, on peut conclure que le dialogue favorise l'épanouissement du personnel de l'organisation et par conséquent garantit un développement optimum de l'organisation.

Il va sans dire que pour maintenir un certain ordre dans l'organisation, l'existence des mesures disciplinaires s'avère indispensable.

#### I. Mesures disciplinaires

L. BÉLANGER (1983) définit le mot "discipline" comme suit:

La discipline fait référence à l'idée du "maintien" d'un certain "ordre". Elle se présente donc comme un ensemble de mesures définies au préalable qui viennent assurer le respect des directives, des ordres ou des règlements qui régissent les interactions et les comportements au sein d'une organisation de travail. (p.341)

La discipline vise à corriger certains écarts entre des comportements attendus ou exigés de la part des individus et des gestes posés. L'intention est donc d'aider les individus à adopter et à maintenir des comportements acceptables ou à se conformer à des lignes de conduite définies par la direction en vue de faciliter la collaboration entre les membres d'une organisation de travail.

La discipline vise également au développement et au maintien d'un climat de travail satisfaisant en permettant aux supérieurs hiérarchiques de faire

preuve d'équité, d'impartialité et de cohérence dans la prise de décision touchant le personnel à l'emploi d'une organisation.

C'est pourquoi, la discipline doit revêtir avant tout un caractère constructif et progressif: constructif en ce sens qu'elle permet à l'individu de prendre conscience de son comportement répréhensible et des moyens à prendre pour améliorer sa conduite; progressif en ce sens qu'on doit observer une certaine gradation dans l'usage des mesures disciplinaires qui s'étendent de l'avertissement verbal au congédiement.

#### 1.4. Identification des variables de l'étude

Il ressort de la revue de littérature que beaucoup d'auteurs s'accordent sur le fait que les employés doivent être satisfaits pour contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Aussi longtemps que les objectifs du personnel (satisfaction) ne seront pas atteints, celui-ci ne coopérera pas non plus à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Plusieurs facteurs furent décelés, mais dans le cadre de notre étude, nous avons privilégiés les variables ci-après. Le choix de ces variables s'explique par le fait que la quasi-totalité des chercheurs les considèrent comme des facteurs susceptibles d'influencer la satisfaction des salariés.

- La satisfaction des employés au travail. Cette variable, vers laquelle toutes les autres convergent, permet d'apprécier le degré de satisfaction des employés des entités visitées. Elle permet alors de voir si dans l'ensemble, les

employés souhaitent rester dans l'organisation dans la mesure où ils aiment le travail qu'ils effectuent.

- L'existence d'une tâche spécifique. Cela veut dire que chaque employé a une tâche déterminée. Cela suppose donc une définition des tâches claires et précises pour chaque employé.
- L'organisation du travail. Ce facteur veut dire que chaque employé sait ce que l'organisation attend de lui, et ce qu'il doit faire dans l'organisation. Cela suppose ainsi que l'organisation leur fournisse des outils et instruments nécessaires.
- Le recrutement. On veut savoir s'il existe des critères précis de recrutement des employés.
- La planification. C'est le fait que l'organisation sait prévoir à l'avance ce qui se fera au moment opportun.
- Les programmes de formation. On veut savoir si les occasions de poursuivre la formation sont organisées pour les employés.
- Le besoin de formation. Même s'il existe des programmes de formation, est-ce que les employés ont toujours ce besoin de se former, de se perfectionner?
- Le style de direction participatif. Des questions sont posées pour savoir dans quelle mesure ce style est appliqué.
- La reconnaissance des réalisations. Est-ce que la direction reconnaît le bon travail effectué par un employé pour l'encourager?

- La considération positive. Est-ce que l'organisation a confiance en l'employé dans sa capacité à résoudre les problèmes de son travail?
  
- L'autonomie au travail. Est-ce que l'employé se sent autonome dans l'exécution de son travail ou bien il se trouve trop surveillé? Souhaite-t-il prendre plus d'initiative?
  
- La sécurité d'emploi. On veut savoir si les règlements appliqués dans l'organisation protège l'employé dans son travail.
  
- La rémunération. Est-ce que le système de rémunération en vigueur est équitable? L'employé est-il content de son salaire?
  
- Les relations interpersonnelles. Comment les employés perçoivent-ils les relations avec leurs collègues et leurs supérieurs?
  
- Les conditions de travail. Ces conditions de travail sont-elles bonnes pour permettre à l'employé de fournir le rendement maximum?
  
- Communication et dialogue. Dans quelle mesure les informations circulent entre les employés et dans quelle mesure la direction tient compte des opinions et des suggestions des employés dans sa décision?

## 2. HYPOTHÈSES DE TRAVAIL

### 2.1. Définition

Selon Claude LALONDE (1985), une hypothèse est:

Un énoncé vérifiable empiriquement et impliquant une relation entre deux ou plusieurs variables. Il s'agit, en fait d'un argument heuristique destiné à expliquer les raisons pour lesquelles des variables devraient être reliées d'une certaine façon. (p.117)

SELLTIZ, WRITGHSMAN et COOK (1977) définissent, quant à eux, une hypothèse comme étant: "Une explication provisoire d'une relation ou supposition de l'existence d'une relation. L'hypothèse donne lieu à une étude empirique en vue de la confirmation ou de l'infirmité". (p.568)

Omar AKTOUF (1987) stipule que l'hypothèse est en quelque sorte: "Une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation pro forma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement". (p.57)

Il continue en précisant que l'hypothèse doit rester une proposition de relations plausibles entre certaines variables observables ou formellement manipulables (mathématiques par exemple). C'est un point de départ et une idée directrice, une orientation de l'étude.

En bref et d'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence.

Par ailleurs, Omar AKTOUF distingue deux types d'hypothèses:

#### 1.1. Hypothèses descriptives

Il les désigne par: "les formes d'hypothèses qui contiennent des suppositions de non variabilité de certains facteurs à l'intérieur de certaines catégories données quelles que soient les conditions par ailleurs". (p.60)

### 2.1.2. Hypothèses relationnelles

Il s'agit d'hypothèses qui supposent des liens logiques entre les variables. Cette relation peut être de type corrélational quand elle décrit des relations possibles entre variables plus ou moins abstraites. On remplace la réalité pour ainsi dire par des concepts analytiques et on établit des corrélations entre ces concepts. Elle peut être aussi de type causal quand la supposition présume un lien de causalité entre les variables. C'est un lien de nature explicative.

Après la définition du terme "hypothèse" par différents auteurs, nous présentons notre hypothèse de recherche comme suit :

#### Hypothèse de recherche

Nous supposons que le développement de la commune pourrait passer par la bonne utilisation de son personnel, parce que les personnes constituent la ressource la plus précieuse de toute organisation. En effet, ce sont elles qui travaillent, qui prennent des décisions et des responsabilités.

Notre souci est d'élaborer un modèle de gestion des ressources humaines qui permettrait aux employés de la commune rwandaise d'être plus productifs. La littérature et les recherches en la matière nous ont permis de conclure que plus un employé sera satisfait, plus il sera plus productif. Nous n'avons pas l'idée ni de rejeter, ni de vérifier cette hypothèse dans notre recherche.

Par contre, la littérature fournit un assez grand nombre de facteurs susceptibles d'influencer le niveau de satisfaction des employés. C'est sur ces facteurs que notre recherche sera élaborée. Plus concrètement, nous envisageons vérifier si les facteurs généralement mentionnés par les recherches influent significativement sur le niveau de satisfaction des employés de la commune rwandaise. C'est pourquoi, notre hypothèse de travail se libelle comme suit :

Hypothèse: Les employés de la commune rwandaise trouvent le maximum de leur satisfaction à travers les facteurs ci-après : l'existence d'une tâche spécifique pour chaque employé, la façon dont le travail est organisé, la planification des activités, l'existence des critères définis et objectifs de recrutement et de sélection, l'existence des programmes de formation, la reconnaissance des réalisations, la considération positive de l'employé, l'autonomie au travail, la sécurité d'emploi, la rémunération, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, la communication et dialogue entre dirigés et dirigeants, et enfin le style de direction participatif.

Et c'est sur ces facteurs qu'il convient de travailler pour rendre ce personnel plus productif.

En d'autres termes, nous identifierons parmi ces facteurs, ceux qui ont une corrélation significative avec le niveau de satisfaction des employés.

## CHAPITRE V

### MÉTHODOLOGIE

Selon Claude LALONDE (1985), par méthodologie, il faut entendre:

l'étude de la meilleure façon que l'on peut avoir, dans l'état actuel de nos connaissances, d'aborder des problèmes déterminés. La méthodologie porte donc sur le choix des moyens et procédures nous permettant de répondre à des questions de recherche. (p.146)

Omar AKTOUF (1987) abonde dans le même sens en disant que la méthodologie est: "l'étude du bon usage des méthodes et techniques pour mener une recherche". (p.21)

La méthodologie a donc trait au choix des moyens et procédures permettant de répondre à des questions et à l'objectif de la recherche.

Au cours de ce chapitre, nous exposerons les bases méthodologiques qui ont permis d'apporter des réponses à la problématique envisagée ainsi que les procédures développées pour réaliser notre objectif de recherche. Nous présenterons dans ce chapitre, l'instrument de collecte de données utilisé pour mener notre étude.

Nous faisons une revue des principaux instruments statistiques de façon à faire ressortir la pertinence des techniques utilisées.



## 1. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Rappelons que l'objectif de notre étude est d'élaborer un modèle de gestion des ressources humaines qui permettrait un développement de la commune rwandaise.

Ainsi, selon EMORY(1980), toute étude est une recherche d'informations sur son objet, sur ce que l'on veut savoir. On distingue alors deux types d'informations ou sources de données; à savoir les sources de données primaires provenant de la source originale et les sources de données secondaires, qui proviennent quant à elles des autres sources, notamment documentaires.

Au cours de notre travail, les données secondaires ont été recueillies sur la base des documents relatifs au pays et publiés par le Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal et enfin de la commune. Les données primaires ont été recueillies par les questionnaires administrés aux bourgmestres et aux employés de la commune.

### 1.1. Instrument de recherche

Un questionnaire a été établi comme support de recherche. En effet, compte tenu du contexte dans lequel nous travaillions, le questionnaire s'avérait plus adéquat que l'interview, car plusieurs personnes n'aiment pas ou ont peur de dévoiler les informations de façon orale. Le questionnaire fut ainsi le support matériel à la collecte de données primaires nécessaires, ce qui n'empêcha cependant pas d'avoir des entretiens avec les répondants en question.

Le questionnaire comprenait deux grandes parties: la première partie cherchait à voir les caractéristiques personnelles des répondants et concernait l'âge du répondant, son sexe, son état civil, son niveau d'instruction et sa provenance. La deuxième partie concernait la mesure des différentes variables susceptibles d'avoir une influence sur la satisfaction des employés, et la mesure de la satisfaction des employés. Ces variables ont été retenues suite à la revue de la littérature. Ces variables ont été énoncées dans l'hypothèse de travail déjà vue. Voir le questionnaire en annexe B.

## 2. OPÉRATIONNALISATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

Pour fin d'analyses, le questionnaire était décomposé en groupant les questions selon les variables qu'elles mesuraient.

Ainsi, l'indice de satisfaction au travail est mesuré par la moyenne des questions 18, 20, 28, 31 et 34; l'existence d'une tâche spécifique par la question 2; l'organisation du travail par la moyenne des questions 3, 4, 5, 12, et 25; la planification par la moyenne des questions 9 et 17; l'existence des critères définis de recrutement par la moyenne des questions 6, 7 et 8; l'existence de programmes de formation par la moyenne des questions 10 et 11; le besoin de formation par la moyenne des questions 13 et 48; le style de direction participatif par les questions 19, 22, 24, 27, 38, 43, 44 et 45; la reconnaissance des réalisations par la question 27; la considération positive par la question 45; l'autonomie au travail par les questions 19, 43 et 44; la sécurité d'emploi par les questions 16 et 21; la rémunération par les questions 29 et 32; les relations interpersonnelles par les questions 33, 37, 39, 40 et 41; les conditions de travail

par la question 42; et enfin la variable communication et dialogue mesurée par la moyenne des questions 23, 30, 35, 36 et 46. La question 47 est une question ouverte et n'est donc pas traitée statistiquement de la même façon que les autres questions.

Nous faisons une analyse descriptive pour la première partie concernant les caractéristiques personnelles des répondants.

Pour les autres questions, il a été jugé nécessaire d'utiliser des questions dichotomiques, c'est-à-dire des questions n'exigeant que deux réponses possibles. En effet, avec ce genre de questions, la question se pose facilement, l'analyse des résultats est très facile (il n'y a que deux réponses possibles), la codification est très simple, il est très difficile de biaiser les réponses, et pour la personne interrogée, c'est facile d'y répondre.

La plupart des questions furent composées en s'inspirant de l'enquête effectuée par André BRODEUR (1980) en considérant les questions relatives aux différents facteurs précédemment énumérés.

Le questionnaire était auto-administré: les répondants ont noté eux-mêmes les réponses aux questions posées en présence de l'enquêteur. Le questionnaire a été aussi traduit en langue maternelle des répondants pour ceux qui ne comprenaient pas bien le français.

Les questions furent codifiées de 1 ou 0 selon que la réponse à la question était affirmative ou négative.

### 3. CADRE DE L'ÉCHANTILLONNAGE

Claude LALONDE (1985) définit ce qu'est le cadre de l'échantillonnage: "C'est la représentation empirique de l'univers théorique sur lequel le chercheur porte son attention."(p.170). C'est cet ensemble sur lequel porte l'étude qui est encore appelé "population".

Au cours de cette étude, cet univers théorique est représenté par les employés des 143 communes rwandaises. Nous avons considéré aussi bien les communes urbaines que les communes rurales, étant donné qu'elles n'ont pas les mêmes réalités de la vie.

Ne pouvant pas travailler sur l'ensemble des communes, un échantillon, encore appelé un sous-ensemble représentatif de la population, a été choisi selon une méthode d'échantillonnage empirique basée sur l'objet de la recherche.

Selon Robert J. GRAVEL (1988), cette méthode est décrite de la façon suivante: "le chercheur peut sélectionner son échantillon en s'appuyant sur son propre jugement. Il choisit alors sa population d'enquête en conformité avec l'objet de sa recherche". (p.26)

Aussi Omar AKTOUF (1987) définit l'échantillon en ces termes:

extraire un échantillon, c'est choisir, selon des critères définis à l'avance, un certain nombre d'individus parmi les individus composant un ensemble défini, afin de réaliser sur eux des mesures ou observations qui permettent de généraliser les résultats à l'ensemble premier. (p.74)

Ainsi, nous avons élaboré une sous-population composée de 15 communes en considérant les communes tant urbaines que rurales comme nous l'avons mentionné. L'échantillon fut donc choisi parmi les employés de ces 15 communes tel que le montre le tableau IV.

D'autre part, deux communes ont servi de prétest avant d'administrer le questionnaire aux communes choisies dans l'échantillon. Suite au prétest, quelques modifications et corrections ont été apportées.

**TABLEAU IV**

**Présentation de l'échantillon**

<b>Communes</b>	<b>Effectif total</b>	<b>Échantillon</b>
Nyarugenge (C1)	201	17
Kanombe (C2)	87	16
Ngoma (C3)	85	15
Nyabisindu (C4)	43	12
Tambwe (C5)	64	21
Musambira (C6)	61	18
Nyamabuye (C7)	94	31
Kigoma (C8)	41	18
Nyamutera (C9)	19	13
Kigombe (C10)	25	8
Nyakinama (C11)	36	13
Kabarondo (C12)	68	18
Birenga (C13)	46	16
Kigarama (C14)	52	16
Kayonza (C15)	58	16
<b>Total</b>	<b>980</b>	<b>248</b>

#### 4. TRAITEMENT DES DONNÉES

Au cours de notre étude, nous cherchons à déterminer les facteurs ayant les liens les plus significatifs avec la satisfactions des employés au travail. Pour ce faire, nous avons prévu les analyses suivantes:

- Une analyse descriptive permettant de dégager le profil général de notre échantillon.
- Une analyse de régression permettant de voir les différentes liaisons existant entre les différentes variables indépendantes et la variable dépendante "satisfaction des employés au travail", d'une part; et entre les variables indépendantes d'autre part.

Ainsi, après avoir identifié les variables susceptibles d'avoir une relation significative avec la satisfaction des employés, en s'inspirant du tableau V; nous procéderons par un test d'hypothèses pour voir si les variables retenues sont significatives ou non pour ne retenir que celles significativement reliées à la satisfaction au travail.

##### 4.1. Signification statistique et importance de la corrélation

Comme c'est le cas dans beaucoup de tests statistiques et principalement dans les tests d'hypothèse nulle, le fait d'obtenir un résultat significatif ne veut pas nécessairement dire qu'il existe une forte liaison entre les deux variables. En effet, une faible corrélation observée peut être significative tandis qu'une forte corrélation observée peut ne pas l'être. "La signification statistique" d'une

corrélation observée ne dépend pas seulement de l'intensité de la relation, mais également de la taille de l'échantillon." (BASTIN, Étienne 1985, p.512).

La table suivante (tableau V) donne la valeur minimale que l'on doit observer pour que la corrélation soit significative au seuil de signification = .05 (5%). Ainsi que l'on peut le remarquer, une corrélation élevée peut ne pas être significative si elle est calculée sur peu d'observations. À l'inverse, une faible corrélation peut être jugée significative si elle est calculée sur beaucoup d'observations.

**TABLEAU V**

**Tableau des valeurs minimales des corrélations suivant l'effectif<sup>1</sup>**

Taille de l'échantillon	Valeur minimale
(n)	(r)
10	.741
20	.475
50	.286
100	.199
200	.140
500	.088

---

<sup>1</sup>Source: BASTIN, Etienne, "Statistique avancée", Notes de cours. Maîtrise en sciences de l'Université de Sherbrooke. 1985.p.513.

Voyons brièvement la nature de la relation entre les variables et les statistiques y afférentes qui nous permettront de faire l'analyse statistique des informations recueillies.

Selon Étienne BASTIN (1985),

rechercher s'il y a une relation entre deux phénomènes, c'est fondamentalement, examiner si, aux variations de l'un, correspondent des variations de l'autre. Et dire qu'une relation est significative, c'est dire qu'elle est "significativement non nulle (p.416).

Selon le même auteur, en règle générale, lorsqu'on analyse des données afin de savoir si deux variables sont liées, on ne dispose que d'un échantillon. La corrélation est donc estimée dans celui-ci et, à partir du résultat, on cherche à générer une conclusion à propos de la valeur de cette corrélation dans l'ensemble (population) dont l'échantillon est représentatif. Cette conclusion peut prendre la forme d'intervalles de confiance ou de tests d'hypothèses et est régie par la distribution d'échantillonnage de l'estimation de la corrélation ou coefficient de corrélation.(R). Le principe des tests d'hypothèses à propos du coefficient de corrélation est d'utiliser la transformation de Fisher et la distribution d'échantillonnage normale qui y est associée.

La variable "y" désigne la variable dépendante et est considérée comme une fonction linéaire d'une ou de plusieurs variables appelées variables indépendantes "x".

Dans un certain nombre de cas, on s'intéresse à savoir si on peut admettre qu'il existe une relation entre deux variables et cette question est traditionnellement abordée en testant l'hypothèse (dite hypothèse nulle) qu'il n'y a



pas de relation entre ces deux variables. ( $R = 0$ ). Cette question peut aussi s'exprimer par "La corrélation mesurée ( $R$ ) est-elle significative?" (Est-elle significativement différente de 0?).

Comme l'exprime R. Bertrand (1986), une façon d'évaluer "objectivement" l'importance d'un coefficient de corrélation est de calculer le rapport  $F = r^2_{xy}/(1 - r^2_{xy})/n - 2$  qui suit une distribution F avec 1 et  $n - 2$  degrés de liberté. Le symbole "n" dans cette formule, indique, comme d'habitude, la taille de l'échantillon. Le symbole  $r^2_{xy}$  indique le carré du coefficient de corrélation entre les variables x et y : il exprime la proportion de variation commune entre x et y. On l'appelle aussi "coefficient d'explication ou de détermination".

Le rapport F peut être utilisé lors d'un test d'hypothèse où:

- $H_0$ : Le coefficient de corrélation est nul dans la population (corrélation non significative :  $R=0$ );
- $H_1$ : Le coefficient de corrélation n'est pas nul dans la population (corrélation significative :  $R\neq 0$ ).

#### 4.2. Règle de décision

On acceptera l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) quand la valeur calculée de F sera inférieure à la valeur critique  $F_c = F_{1 (n - 2)}$  au seuil de signification déterminé.

Ce seuil indique la probabilité de risque d'erreur que nous acceptons de supporter en décidant de rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$  alors qu'elle est vraie. Cette probabilité est fixée dans notre cas à 0,05. Cela veut dire que nous accepterons l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), c'est-à-dire que la corrélation est non significative, quand la valeur absolue de Fisher (F) observée de par les données de l'échantillon, sera

inférieure à la valeur théorique de cette même statistique appelée valeur critique  $F_c$ . Celle-ci tient aussi compte de la probabilité d'erreur (0,05) et de la taille de l'échantillon. Dans notre cas, cette valeur s'élève à 3,84 selon la table statistique de distribution de Fisher. ( $F_{1, 248 - 2} = F_{1, 246} = 3,84$ )

## CHAPITRE VI

### ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS; MODÉLISATION

#### 1. ANALYSE DESCRIPTIVE

Comme précisé au cours de la partie précédente, notre étude porte sur les employés de la commune. Avant de procéder à l'examen des informations recueillies relativement aux variables mises sous étude, nous présentons les caractéristiques sociologiques des employés qui ont participé à notre enquête. Le tableau VI montre la répartition des répondants selon leur âge, leur sexe, leur état civil, leur niveau d'instruction et leur provenance (en %).

TABLEAU VI

**Répartition des répondants selon leurs  
caractéristiques personnelles.(en %)**

	20 25	26 30	31 35	36 40	41 et plus	M	F.	Marié	Célib.	Prim.	Sec.	Univ.	origin aire	autre
C1	35.29	35.29	29.41	0.00	0.00	88.24	11.76	47.06	52.94	11.76	58.82	27.31	41.18	58.82
C2	37.50	25.00	12.50	6.25	18.75	68.75	31.25	68.75	31.25	31.25	68.75	0.30	31.25	68.75
C3	40.00	20.00	13.33	13.33	13.33	60.00	40.00	53.33	46.67	20.00	80.00	0.00	26.67	73.33
C4	66.67	8.33	8.33	8.33	8.33	58.33	41.67	33.33	66.67	25.00	75.00	0.30	66.67	33.33
C5	28.57	19.05	14.29	28.57	9.52	85.71	14.29	57.14	42.86	47.62	52.38	0.00	61.90	38.10
C6	33.33	11.11	11.11	33.33	11.11	83.33	16.67	61.11	38.89	55.56	44.44	0.00	61.11	38.89
C7	25.81	6.45	19.35	16.13	32.26	64.52	35.48	58.06	41.94	35.48	64.52	0.30	74.19	25.81
C8	33.33	22.22	5.56	11.11	27.78	77.78	22.22	61.11	38.89	61.11	38.89	0.00	77.78	22.22
C9	46.15	0.00	23.08	0.00	30.77	92.31	7.69	61.54	38.46	23.08	76.92	0.30	61.54	38.46
C10	37.50	0.00	50.00	0.00	12.50	75.00	25.00	62.50	37.50	12.50	87.50	0.30	50.00	50.00
C11	7.69	23.08	23.08	15.38	30.77	92.31	7.69	69.23	30.77	38.46	61.54	0.00	76.92	23.08
C12	38.89	11.11	27.78	5.56	16.67	77.78	22.22	66.67	33.33	22.22	77.78	0.30	72.22	27.78
C13	25.00	25.00	18.75	18.75	12.50	87.50	12.50	56.25	43.75	43.75	56.25	0.30	75.00	25.00
C14	31.25	6.25	12.50	18.75	31.25	87.50	12.50	81.25	18.75	43.75	56.25	0.00	81.25	18.75
C15	37.50	18.75	18.75	6.25	18.75	81.25	18.75	56.25	43.75	25.00	75.00	0.00	50.00	50.00

De ce tableau, il se dégage d'une part que la majorité des employés se situent dans la catégorie d'âge se trouvant entre 20 et 25 ans; et que la majorité des employés sont de sexe masculin; et d'autre part que le niveau d'instruction universitaire est très bas; ce qui correspond à la situation générale du pays.

Selon le journal "La Relève" n° 39 octobre 1988, il y avait 139 bourgmestres parce que les quatre autres communes n'avaient pas de bourgmestres. Parmi ceux-ci, neuf détenaient un diplôme de deuxième cycle universitaire, vingt-cinq avaient un diplôme de premier cycle universitaire, trente-trois autres détenaient un diplôme d'humanité (6 ou 7 ans d'étude secondaire), quarante-sept avaient complété 4 ou 5 ans de secondaire; dix-sept avaient 1 ou 3 ans post-primaire; et huit n'avaient fait que l'école primaire.

Aussi faut-il remarquer à l'analyse de ce tableau que la majorité des employés proviennent de la commune où ils travaillent. Ce qui facilite les déplacements et les logements pour les employés.

Quant aux données mesurant les variables de l'étude, la compilation statistique nous permet de dégager les informations suivantes:

- Les répondants affirment dans une proportion de 67%, savoir ce que l'organisation attend de chacun.
- selon la perception des répondants, 50% des employés affirment qu'ils ont une tâche déterminée;
- 75% des répondants affirment que l'organisation sait prévoir ce qui va être fait.
- 67% reconnaissent qu'il y a des critères précis et objectifs de recrutement des employés;
- 50% affirment qu'il y a quelquefois des programmes de formation qui s'organisent;
- tous les employés éprouvent un besoin de formation et de perfectionnement;
- 80% sont contents de leur travail et se déclarent satisfaits de travailler dans l'organisation;

- 81% des répondants perçoivent que le style de direction appliqué est participatif;
- tous les employés affirment que la direction reconnaît le travail bien fait et que l'organisation a confiance en l'employé et sa capacité à résoudre les problèmes de son travail;
- seulement 50% des répondants affirment qu'ils se sentent protégés dans leur travail;
- la plupart des employés sont contents de leur salaire;
- 90% affirment que les relations interpersonnelles et les conditions de travail sont bonnes;
- 80% affirment que la communication et le dialogue sont bien assurés entre les dirigeants et dirigés;
- enfin, 67% des répondants affirment avoir une certaine autonomie au travail.

## 2. ANALYSE DE RÉGRESSION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

### 2.1. Présentation des résultats corrélationnels

Le tableau VII montre les différentes corrélations des variables avec l'indice de satisfaction au travail (Y), et les valeurs de Fisher (F) correspondantes.

TABLEAU VII

Corrélation des variables avec l'indice de satisfaction au travail (Y).

Variables	D.L.	R	Test-Fisher
X <sub>1</sub> : Tâche spécifique	245	0,081	1,611
X <sub>2</sub> : Organisation du travail	247	0,052	0,673
X <sub>3</sub> : Planification	247	0,218	12,289
X <sub>4</sub> : Recrutement	247	0,01	0,026
X <sub>5</sub> : Prog. formation	247	0,057	0,798
X <sub>6</sub> : Besoin. formation	247	0,077	1,484
X <sub>7</sub> : Recon. réalisations	246	0,153	5,87
X <sub>8</sub> : Considération positive	246	0,075	1,387
X <sub>9</sub> : Autonomie au travail	247	0,121	3,678
X <sub>10</sub> : Style-direction partic.	247	0,255	17,121
X <sub>11</sub> : Sécurité d'emploi	247	0,029	0,20
X <sub>12</sub> : Rémunération	247	0,248	16,09
X <sub>13</sub> : Relat. interpers.	247	0,218	12,243
X <sub>14</sub> : conditions-travail	244	0,097	2,315
X <sub>15</sub> : Communic.dialogue	247	0,160	6,474

Comme dans notre cas, le nombre d'observations (taille de l'échantillon) s'élève à 248 répondants, la valeur minimale des corrélations que l'on doit observer pour que la corrélation soit susceptible d'être significative est de 0.140 comme l'a précisé Étienne BASTIN (1985) dans le tableau V.

C'est ainsi que sur base de cette règle, les variables susceptibles d'avoir une corrélation significative avec la satisfaction des employés au travail sont : la planification, la reconnaissance des réalisations, le style de direction participatif, la

rémunération, les relations interpersonnelles, la communication et dialogue entre dirigés et dirigeants.

C'est sur donc ces différentes variables que va être appliqué le test de Fisher pour voir si la corrélation relevée entre ces variables et l'indice de satisfaction des employés au travail est significatif ou pas. Les corrélations sont reprises dans le tableau VIII.

**TABLEAU VIII**

**Variables retenues**

<b>Variables</b>	<b>D. L.</b>	<b>R</b>	<b>Test-Fisher</b>
Planification	247	0.218	12.289
Recon. réalisation	246	0.153	5.87
Style dir. part.	247	0.255	17.121
Rémunération	247	0.248	16.09
Relat. interp.	247	0.218	12.243
Commun. dialogue	247	0.160	6.474

**2.2. Tests d'hypothèse et interprétation**

Après avoir montré les résultats d'ensemble, nous allons analyser la signification de la corrélation de chaque variable avec la satisfaction des employés au travail à l'aide du test de Fisher.



### TABLEAU IX

#### Corrélation de la "planification" avec l'indice de satisfaction des employés.

DL	R	Test-Fisher observé	Échantillon (=n)
247	0,218	12,289	248

Ce tableau montre la valeur de Fisher observée égale à 12,289 qui dépasse la valeur critique  $F_C$  avec 1 et n-2 degrés de libertés. Cette valeur est égale à 3,84 au seuil de signification égal à 5%. Cela nous fait conclure au rejet de l'hypothèse nulle  $H_0$  en faveur de  $H_1$  comme nous l'avons expliqué au chapitre précédent d'après la règle de décision. C'est donc dire que la corrélation entre la planification et l'indice de satisfaction des employés est significativement différente de zéro.

La planification jouant un rôle dans la satisfaction des employés, les dirigeants doivent agir de façon à faire progresser leur entreprise, en utilisant rationnellement les ressources disponibles tant humaines que matérielles. L'utilisation rationnelle des ressources humaines implique cependant que ces dernières trouvent satisfaction à travers leur travail. A cet impératif de rationalisation de ressources, la planification serait un outil privilégié, car elle permet de répondre aux objectifs organisationnels d'une part, et aux exigences des employés de l'autre part (avancement, climat de relation dans le travail...).

La planification s'impose comme une nécessité surtout actuellement où nous sommes dans un monde en évolution rapide. En effet, une organisation, pour survivre et progresser, doit être flexible afin de s'adapter aux changements dans l'environnement.

La planification doit tenir compte des facteurs tant internes qu'externes à l'organisation, car de la maîtrise de ces éléments dépendra le succès de l'organisation.

### TABLEAU X

#### Corrélation de la "reconnaissance des réalisations" avec l'indice de satisfaction des employés.

DL	R	Test-Fisher observé	Échantillon (=n)
246	0,153	5,87	248

La valeur de Fisher observée est égale à 5,87 et dépasse la valeur critique  $F_c$  égale à 3,84 au seuil de signification de 5%. Ce qui nous fait conclure au rejet de l'hypothèse nulle  $H_0$  en faveur de  $H_1$ . La corrélation entre la reconnaissance des réalisations avec l'indice de satisfaction des employés se révèle significative.

C'est dire alors qu'il est important de reconnaître la contribution individuelle des employés pour les satisfaire et ainsi assurer le succès de l'organisation. L'engagement des employés et le sentiment de travailler ensemble

à la poursuite d'un objectif commun sont des éléments importants dans la réalisation d'un programme de relations humaines positives et sont également importants pour la réussite d'une organisation. D'après C. LOEFFLER (1986), "étude après étude, on constate que ce que les employés recherchent plus que tout - et ceci inclut les salaires élevés - c'est l'appréciation d'un travail bien fait." (p.9). Les études ont aussi prouvé que la reconnaissance a un impact direct sur la performance et la productivité (rendement) des employés.

D'autre part, la pratique de reconnaître adéquatement les employés peut déterminer le type et la qualité des relations patrons / employés et peut susciter la confiance en soi et l'acceptation permettant aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes. C'est une façon simple et efficace de répondre aux aspirations des employés et d'atteindre leurs objectifs. Pour la direction qui entend vraiment améliorer les relations humaines, les moyens de concrétiser cet engagement sont illimités. C.LOEFFLER (1986) mentionne dans son article que "l'organisation qui sait gagner la loyauté et l'appui de ses employés est la même qui excelle aujourd'hui dans la dynamique industrie des communications graphiques" (p.11)

L'étude faite par R. FRANCÈS (1981) confirme aussi cette hypothèse et révèle trois sources de satisfaction liées à l'emploi qu'il regroupe en trois facteurs:

1. Environnement social et technique, saturant, dans l'ordre, les aspects suivants: relations avec le supérieur hiérarchique, capacités techniques du supérieur hiérarchique, qualités du groupe de travail, politique de l'entreprise, conditions de travail, sécurité d'emploi, relations avec les collègues;

2. Aspects intrinsèques du travail et réalisation de soi, saturant dans l'ordre: emploi de ses capacités, sentiment d'accomplissement, goût pour le travail à faire, caractère stimulant du travail, possibilités de progrès personnels;

3. Reconnaissance pour l'avancement, saturant dans l'ordre: chances d'être promu, sentiment de mérite, caractère stimulant du travail, responsabilité, reconnaissance du travail bien fait. (p.164).

La corrélation entre la réalisation de soi et la reconnaissance avec la satisfaction au travail, signifie aussi que les employés sont préoccupés par un travail intéressant mobilisant leurs capacités.

### TABLEAU XI

**Corrélation du "style de direction participatif" avec l'indice de satisfaction des employés.**

DL	R	Test-Fisher observé	Échantillon (=n)
247	0,255	17,121	248

La valeur de Fisher observée est égale à 17,121 et dépasse aussi la valeur critique  $F_c$  qui revient à 3,84 au seuil de signification de 5%. Ce qui nous fait conclure aussi au rejet de l'hypothèse nulle  $H_0$  en faveur de  $H_1$ . La corrélation entre le style de direction participatif et l'indice de satisfaction des employés se révèle donc significative. En d'autres termes, le personnel communal sera d'autant plus satisfait que le style de direction appliqué sera participatif.

La participation est un élément d'influence exercée par les subordonnés sur les procédures de travail ou plus largement sur le fonctionnement de l'équipe. Elle est porteuse d'une compensation active de l'infériorité statutaire qui dépasse la relation entre personnes pour concerner la relation des personnes à la tâche.

FRENCH et ISRAËL (1960) distinguent "participation effective", c'est-à-dire part d'influence réelle sur les décisions, et "participation psychologique", c'est-à-dire part d'influence perçue par les travailleurs. Ils affirment en outre que cette dernière peut avoir des effets sur le rendement des employés, sur les relations avec la direction et enfin sur la satisfaction de l'emploi. Ces trois effets reposent sur une valorisation de soi offerte aux travailleurs: lorsque la direction accorde aux travailleurs la participation à une décision importante, cela implique qu'ils sont des partenaires intelligents, compétents et estimés. David (1979) est du même avis et l'affirme en ces termes:

One of the most effective ways to increase employee satisfaction and motivate staff to produce more is to give them the opportunity to participate in decision making. Such participation not only allows employees to utilize their talents and skills to the best of their ability but also helps managers and supervisors make better decisions. (p.34)

On peut ainsi affirmer que la participation des employés aux décisions de l'organisation permet non seulement l'augmentation du rendement de l'organisation, mais aussi permet aux dirigeants de prendre une meilleure décision en tenant compte des avis de tous les employés.

**TABLEAU XII**

**Corrélation de la "rémunération" avec l'indice de satisfaction des employés**

DL	R	Test-Fisher observé	Échantillon (=n)
247	0,248	16,09	248

Comme le montre ce tableau, la valeur de Fisher observée (16,09) dépasse la valeur critique  $F_c$  égale à 3,84 au seuil de signification de 5%. Ce qui nous fait conclure au rejet de l'hypothèse nulle  $H_0$  en faveur de l'hypothèse  $H_1$ . La corrélation entre la rémunération et l'indice de satisfaction des employés se révèle donc significative. Cela témoigne que la rémunération est un autre facteur de satisfaction pour le personnel communal.

Le rôle de la rémunération dans le fonctionnement des organisations est fort complexe. Pour l'employeur, la rémunération représente son principal coût de production. Dans certains cas, ce coût peut représenter jusqu'à 80% des frais totaux d'exploitation selon l'étude faite par R. THÉRIAULT (1983, p.4). Toutefois, à l'encontre des autres facteurs de production, l'organisation ne peut calculer avec le même degré de précision, la rentabilité d'un tel investissement.

Pour les individus, la rémunération représente certes la principale source de revenu, mais elle a également de nombreuses implications. La valeur des composantes de la rémunération (salaires et autres avantages) est essentiellement fonction du caractère instrumental de la composante en question dans la satisfaction des besoins de l'individu. Si l'on utilise la terminologie de MASLOW (1954) comme l'a fait LAWLER (1971), l'importance de la rémunération pour l'individu est directement liée à la satisfaction de ses besoins physiologiques, de sécurité, d'estime de soi, d'autonomie et d'actualisation, ainsi qu'à l'importance de chacun de ses besoins.

En somme, bien que la rémunération ne constitue pas la seule rétribution que l'individu retire de son échange avec l'organisation, elle ne constitue pas moins une des plus importantes. De plus, son importance varie en fonction des caractéristiques individuelles.

TABLEAU XIII

**Corrélation des "relations interpersonnelles" avec  
l'indice de satisfaction des employés**

DL	R	Test-Fisher observé	Échantillon (=n)
247	0,218	12,243	248

La valeur de Fisher observée est égale à 12,243 et dépasse la valeur critique  $F_c$  de 3,84 au seuil de signification de 5%. Ce qui nous permet de conclure au rejet de l'hypothèse nulle  $H_0$  en faveur de  $H_1$ . La corrélation entre les relations interpersonnelles et l'indice de satisfaction des employés se révèle significative. La qualité de ces relations devrait donc être sauvegardée pour rendre les employés satisfaits.

S'il est vrai que la relation patron-employé est extrêmement importante, la qualité de la relation qui existe entre les employés l'est également. Cette relation sera destructrice ou génératrice d'énergie selon qu'elle troublera l'atmosphère de travail ou renforcera les volontés individuelles. D'où la nécessité d'examiner les relations interpersonnelles.

La qualité des relations entre les employés est soumise aux valeurs que les individus privilégient, aux objectifs qu'ils poursuivent, au besoin qu'ils ressentent de s'identifier les uns aux autres et à l'entreprise, à la fréquence des contacts que le travail leur permet.

Ces relations peuvent être définies comme étant le résultat des dispositions ou des mesures prises par le supérieur, combinées à une attitude de collaboration de la part des subordonnés, afin de favoriser la réalisation du double objectif de la gestion des ressources humaines: la productivité maximale et la satisfaction des personnes auxquelles on doit cette productivité.

**TABLEAU XIV**

**Corrélation de la "communication et dialogue" avec  
l'indice de satisfaction des employés**

DL	R	Test-Fisher observé	Échantillon (=n)
247	0,160	6,474	248

La valeur de Fisher observée est égale à 6,474 et dépasse la valeur critique  $F_c$  qui est de 3,84 au seuil de signification de 5%. Cela nous amène à conclure au rejet de l'hypothèse nulle  $H_0$  en faveur de  $H_1$ . La corrélation entre la "communication et dialogue" avec l'indice de satisfaction des employés se révèle donc significative.

Dans cette perspective, C.LOEFFLER (1986) affirme que:

les employés doivent être mis au courant de l'engagement de la direction à l'égard de relations humaines positives et des soucis des employés. En instituant la politique de la porte ouverte, on encourage les employés à soumettre à la direction leurs questions, problèmes et plaintes. (p.5)



Cette politique sous-entend qu'on veut manifester aux employés que la direction veut traiter directement de leurs préoccupations plutôt que de le faire par l'intermédiaire d'une tierce partie.

Selon ce même auteur, cette politique pourrait s'inspirer de ce qui suit:

C'est notre politique de bien accueillir et d'encourager les idées et les suggestions des employés. Nous savons par expérience que notre succès dépend souvent de bonnes idées et des suggestions de nos employés. Nous voulons que chacun se sente partie de notre organisation et soit libre de s'exprimer en tout temps et à propos de tout. (p.9)

Un autre moyen de présenter une politique de la porte ouverte est de placer des boîtes à suggestions dans les bureaux. Ou encore, planifier des rencontres régulières d'information entre les responsables de bureaux et de petits groupes d'employés. C'est une autre méthode de présenter aux employés un forum où ils pourront discuter de leurs préoccupations.

La communication est la clé de voûte de l'implication des travailleurs dans l'organisation. Un bon programme de communication repose sur une profonde confiance envers les employés de tous les niveaux de l'organisation, sur la conviction que les employés s'intéressent à l'organisation (pourvu qu'on les renseigne), sur la conviction qu'ils sont l'actif le plus important de l'organisation et qu'ils ont la capacité de résoudre des problèmes et, enfin, sur la conviction que les employés veulent participer et qu'ils tiennent à faire leur part.

Le tableau XV montre les différentes corrélations entre les variables indépendantes.

TABLEAU XV

## Intercorrélation des variables indépendantes

	Tâche spéc.	Org. trav.	Planification.	Pgme-form.	Besoin-form.	Recon.réal.	Consid. posit.	Auton. trav.	Style-direct.	Sécur. emploi	Rémunération	Relati nterp.	Cdt-trav.	Comm un.dial.	Recrut. sélect
Tâche spéc.	1	.224	.098	.108	-.013	.132	.109	-.008	.085	.09	.062	.218	.006	.097	-.019
Org. trav.	.224	1	.101	-.005	-.044	.078	.17	.116	.242	.172	.188	.177	.149	.109	.03
Planification.	.098	.101	1	.068	.018	.1	.044	.101	.177	.044	.203	.179	.212	.185	.11
Pgme-form.	.108	-.005	.068	1	.14	-.003	.032	-.096	-.075	-.035	.174	-.008	.013	.058	.214
Besoin-form.	-.013	-.044	.018	.14	1	-.035	-.074	-.08	-.097	-.017	.031	-.003	-.018	-.027	.082
Recon.réal.	.132	.078	.1	-.003	-.035	1	.267	.137	.195	-.002	.17	.18	-.002	.16	-.027
Consid. posit.	.109	.17	.044	.032	-.074	.267	1	.169	.269	.004	.109	.091	.03	.177	-.071
Auton. trav.	-.008	.116	.101	-.096	-.08	.137	.169	1	.727	.074	.136	.173	-.054	.171	.048
Style-direct.	.085	.242	.177	-.075	-.097	.195	.269	.727	1	.077	.198	.34	-.005	.268	.024
Sécur. emploi	.09	.172	.004	-.035	-.017	-.002	.004	.074	.077	1	.006	.07	-.062	-.029	-.057
Rémunération	.062	.188	.203	.174	.031	.17	.109	.136	.198	-.006	1	.23	.098	.222	.051
Relati nterp.	.218	.177	.179	-.008	-.003	.18	.091	.173	.34	.07	.23	1	.096	.161	-.001
Cdt-trav.	.006	.149	.212	.013	-.018	-.002	.03	-.054	-.005	-.062	.089	.096	1	-.039	-.012
Comm un.dial.	.097	.109	.185	.058	-.027	.16	.177	.171	.268	-.029	.222	.161	-.039	1	.109
Recrut. sélect	-.019	.03	.11	.214	.082	-.027	-.071	.048	.024	-.057	.051	-.001	-.012	.109	1

L'examen de ce tableau nous fait remarquer le lien qui existe entre les différentes variables et, nous tenons à préciser que les coefficients de corrélation supérieurs ou égaux à 0,140 sont significatifs comme nous l'avons établi par le test de Fisher utilisé antérieurement. Ce qui nous permet de conclure que la plupart de ces variables sont fortement liées.

### 2.3. Conclusion sur l'analyse des résultats

Comme nous l'avons mentionné lors de l'élaboration de notre hypothèse de travail, le but de notre étude consistait à identifier les facteurs qui ont une corrélation significative avec le niveau de satisfaction des employés.

L'analyse statistique des résultats nous laisse voir que seulement les variables "planification, relations interpersonnelles, reconnaissance des réalisations, style de direction participatif, rémunération et enfin, communication et dialogue entre dirigeants et dirigés"; ont un degré de relation significative avec la satisfaction des employés au travail.

Après avoir identifié ces variables, nous ne pouvons cependant pas affirmer que les variables qui ne révèlent pas de lien significatif avec l'indice de satisfaction des employés sont totalement à rejeter dans un modèle de gestion des ressources humaines; mais que l'effet de ces variables ne peut pas être isolé des autres variables à cause de la collinéarité qui existe entre elles. L'effet de collinéarité s'explique par la présence d'une liaison linéaire entre les variables indépendantes (explicatives). C'est dire qu'il existe un lien entre les variables indépendantes. Par exemple, la considération positive de l'employé ainsi que l'autonomie au travail, sont des facteurs déjà inclus dans les facteurs que nous avons considérés dans la mesure du style de direction participatif. C'est pourquoi, elles n'apparaissent pas comme étant liées à la satisfaction des

employés. Cela s'explique également par les coefficients de corrélation relevés entre ces variables, tel que le montre le tableau XV. C'est pourquoi, on ne peut pas isoler leur effet particulier sur la satisfaction des employés.

Toutes ces variables retenues comme ayant une corrélation significative avec la satisfaction des employés au travail sont confirmées par la théorie de HERZBERG (1984), parce qu'elles sont toutes des variables liées au contexte du travail. Et WERTHER et ses collaborateurs (1985) confirment que ces variables n'empêchent pas seulement l'insatisfaction, mais servent aussi à rendre les employés satisfaits. C'est pourquoi, ils affirment que ce sont des moyens pour améliorer le rendement du personnel, sa motivation et sa satisfaction.

### 3. MODÉLISATION DE LA GESTION DU PERSONNEL COMMUNAL.

Selon Hervé THIRIEZ (1982), un modèle est une représentation approchée et simplifiée de la réalité, valable un certain temps seulement et élaborée pour servir l'un au moins des objectifs suivants:

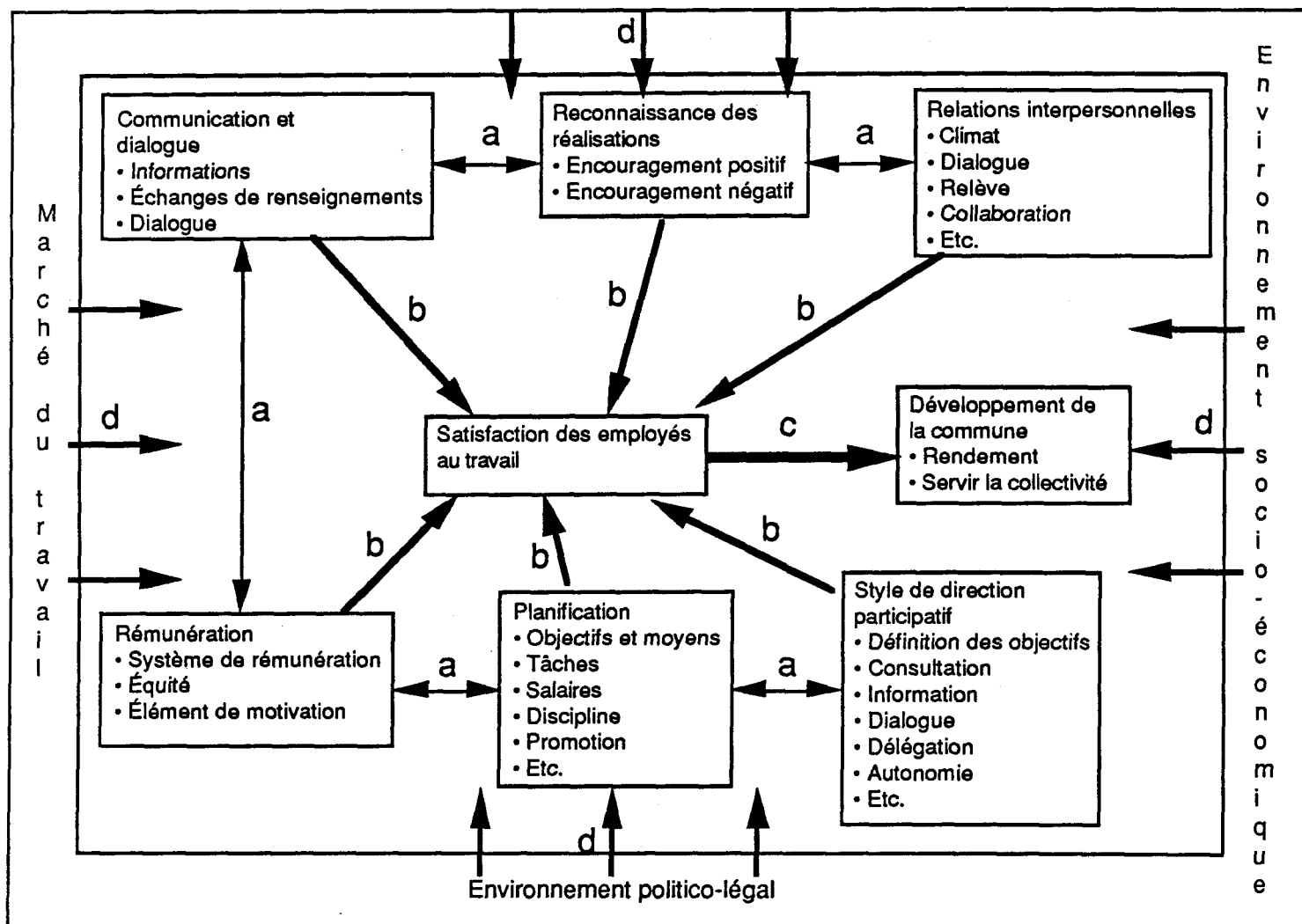
- aider à mieux percevoir la réalité;
- aider à mieux atteindre les objectifs que l'on s'est fixés.

L'un des objectifs de la commune étant la promotion et l'encadrement des actions de développement, il est à remarquer que cette mission ne sera accomplie que si la commune dispose de ressources humaines qualifiées et en quantité suffisante; et bien gérées pour vaquer aux affaires de la commune.

Le modèle que nous proposons ne constitue pas une vision exhaustive ou permanente de la réalité, mais une représentation de la réalité. Ce modèle est élaboré à l'aide des variables retenues après l'analyse des résultats. Comme une bonne gestion des ressources humaines vise à améliorer la satisfaction des employés; le point central de notre modèle sera la satisfaction des employés.

Figure V

## Modèle de gestion du personnel communal.

Note: Explication des flèches

- Les flèches "a": liens entre les différentes variables explicatives (indépendantes).
- Les flèches "b": liens expliquant les variables significativement corrélées avec la satisfaction des employés.
- La flèche "c": lien expliquant le résultat de la satisfaction des employés.
- Les flèches "d": l'influence de l'environnement sur la commune.

### Explication du modèle

Toute organisation évolue dans un environnement (interne et externe) qui peut avoir une incidence négative et positive sur elle. La commune ne fait pas exception à la règle. Son environnement peut être composé de:

- marché du travail: Le marché du travail pourrait influencer le développement de l'organisation par la qualité (niveau de qualification) et la disponibilité (abondance ou rareté) de la main-d'oeuvre.

- environnement politico-légal: La commune bénéficie des avantages du gouvernement (subventions, personnel qualifié, assistance technique,...), mais encore, elle doit se conformer aux exigences nationales, ce qui peut limiter son initiative.

- environnement économique et social: Sur le plan socio-économique, l'on peut citer notamment le niveau des revenus, le niveau des salaires.

Les facteurs environnementaux décrits et bien d'autres influent sur l'une ou l'autre des variables de notre modèle.

Ce modèle préconise que c'est la satisfaction des employés qui les rendra plus productifs, et ainsi permettra le développement de la commune en augmentant le rendement et en aidant la commune à mieux servir la collectivité. Pour aboutir à la satisfaction des employés, les variables suivantes entrent en jeu:

### A. La planification

Il faut d'abord qu'il y ait une planification de toutes les activités qui s'opèrent dans l'organisation; la planification des objectifs visés et les moyens permettant de les atteindre, l'établissement préalable des politiques en matière de salaire, de discipline, de promotion etc... Cette planification devrait aussi offrir une occasion de restructurer le travail et les conditions d'exécution en cas de besoin, après avoir consulté les employés, de façon à leur offrir des possibilités d'avancement dans leur métier ou leur carrière, ce qui, en retour, a pour effet d'enrichir le climat organisationnel.

### B. Relations interpersonnelles: communication et dialogue.

Pour ce qui est des relations interpersonnelles, les bonnes relations entre les employés favorisent aussi le bon climat organisationnel, permettent un dialogue franc entre les dirigeants et dirigés; elles favorisent ainsi comme l'affirme Pierre LEVASSEUR (1987) la réalisation du double objectif de la gestion de la ressource humaine: la productivité maximale et la satisfaction des personnes auxquelles on doit cette productivité.

La qualité de la relation entre le supérieur et le subordonné a souvent un lien direct avec la façon dont le subordonné exécute son travail. De plus, une bonne relation peut contribuer à bien préparer la relève pour les postes-clés de l'organisation. Et comme le souligne Pierre LEVASSEUR (1987), une bonne relation favorise dans l'employé la confiance en lui-même, car les responsabilités qu'il assume font appel à ses capacités; favorise l'initiative personnelle, car on sollicite sa participation à la planification, à la définition des moyens de réalisation



et au contrôle; une bonne relation favorise aussi la collaboration plutôt que la soumission à une autorité cassante, et ainsi crée un climat favorable à la collaboration de tous.

Et pour le dirigeant, une bonne relation facilite l'acceptation des changements, diminue les conflits et leur gravité par un dialogue franc et une communication ouverte et enfin assure une plus grande productivité. (Pierre LEVASSEUR 1987, P.127)

C'est pour cette raison que le dirigeant et le dirigé doivent tout mettre en oeuvre pour favoriser les échanges constructifs qui canaliseront les énergies de toutes les parties dans cet effort commun de productivité maximale et de satisfaction intense.

Et pour maintenir ces bonnes relations, Pierre LEVASSEUR (1987) propose: "...le patron devrait être perçu comme un "conseiller" et non comme un "boss"; l'employé comme un "collaborateur" et non comme un "exécutant" "(p.133)

C'est donc toute une mentalité à développer et à laquelle doivent souscrire les deux parties, si l'on veut maintenir des rapports constructifs dans le respect des personnes qui travaillent aux mêmes objectifs organisationnels. C'est pourquoi, il doit y avoir aussi un climat de participation de tous pour l'aboutissement à ces objectifs organisationnels.

### C. Style de direction participatif

La participation, c'est l'engagement réel des employés sous deux formes principales: la consultation et le partage de l'autorité administrative. Pierre

LEVASSEUR (1987) l'exprime ainsi: "la consultation consiste à s'enquérir des idées des employés sur la façon de faire les choses, tandis que le partage de l'autorité administrative consiste à remettre une partie de sa propre autorité à ses employés" (p.21)

Cette délégation d'autorité et le partage des responsabilités favorisent ainsi une association des employés aux problèmes de l'organisation et favorisent le développement de la maturité personnelle, l'acceptation de la discipline et le goût de l'initiative. Cette participation des employés exige préalablement le développement de leur compétence.

#### D. Reconnaissance des réalisations

Lorsque l'employé participe à la définition des objectifs de l'organisation, il se sent responsable de ses activités et de ses résultats, ce qui l'aidera à fournir un bon rendement et favorisera son acceptation des corrections nécessaires au travail mal fait; en contrepartie, il est souhaitable que le travail bien fait soit reconnu et que l'employé soit encouragé. Il faut éviter d'intervenir seulement pour lui dire que telle chose n'est pas bien faite, mais aussi qu'il soit récompensé. Il faudrait ainsi qu'il se sente compris et considéré par ses dirigeants. Tout cela le motivera à mieux faire son travail.

Une autre variable qui n'est pas moins importante pour la satisfaction d'un employé est la rémunération.

## E. Rémunération

Il faut que les objectifs et modalités du système de rémunération soient préalablement déterminés et permettent que la rétribution des employés soit à la fois adaptée et conforme à leur contribution à la production des biens ou des services qu'offre l'organisation.

Pierre LEVASSEUR (1987) propose ainsi ce que devrait faire un bon programme de rémunération:

- attirer du personnel compétent,
- être un élément de motivation pour les employés,
- faire en sorte que les écarts de salaires entre les employés soient proportionnels aux responsabilités qu'ils assument,
- comporter des mécanismes de récompenses incitant les employés à la créativité,
- rendre justice à tous,
- contribuer à diminuer les conflits,
- respecter les lois gouvernementales en matière salariale,
- s'adapter à la conjoncture économique,
- correspondre à la capacité de payer de l'organisation;

- s'harmoniser avec les objectifs de l'entreprise.

Il est évident que le système de rémunération qui contribue à la réalisation simultanée de tous ces objectifs sera presque parfait; il est donc important de bien réfléchir aux objectifs que l'on poursuit avant d'instaurer un système de rémunération.

Dans le cas de la commune, rappelons qu'il y a deux catégories d'employés: ceux qui sont payés par la commune et ceux qui sont payés par le gouvernement. Comme dans la plupart des cas, la commune ne dispose pas de moyens financiers suffisants, il arrive que le salaire de base de ses employés soient nettement inférieur à celui des employés de l'administration centrale. Il faudrait alors que, dans la mesure de ses moyens, le système de rémunération soit équitable et tiennent compte aussi de l'environnement dans lequel elle fonctionne, car les employés peuvent se comparer aux autres employés des autres services publics travaillant dans les mêmes conditions.

Pour les rendre plus satisfaits et plus motivés, les employés de la commune devraient être traités au même titre que les autres employés du gouvernement et deviendraient ainsi plus productifs, ce qui contribuera au succès et ainsi au développement de l'organisation.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Depuis 1973, date à laquelle la commune fut baptisée base de développement du Rwanda, des tentatives pour favoriser ce voeu ont été entreprises. Cependant, les stratégies adoptées n'ont pas abouti à des résultats escomptés. Cet échec est le résultat de l'effet combiné de la rareté des ressources à la disposition de la commune et de la mauvaise gestion de la ressource la plus disponible (main-d'oeuvre). C'est pourquoi, dans le cadre de notre recherche, nous avons voulu contribuer à l'amélioration dans la gestion de cette abondante ressource.

Au demeurant cependant, nous sommes parti du fait que la satisfaction du personnel communal se traduira par une plus grande productivité et ainsi améliorera le succès de la commune. Ce constat fut nourri par une littérature très documentée qui nous a permis de dégager les éléments fondamentaux qui influencent la satisfaction des employés à leur travail.

L'analyse statistique des résultats de l'enquête permet d'identifier six variables influant significativement sur la satisfaction du personnel communal rwandais. C'est à l'aide de ces variables que nous avons construit un modèle qui se veut de lever l'incongruité qui caractérise la gestion du personnel communal depuis plusieurs années. Ce modèle dont l'aboutissement est le développement de la commune implique:

- La planification: la commune doit divorcer avec son habitude de fonctionner avec des "plans hypothétiques". La planification devrait se faire au niveau de toutes les activités et de tous les niveaux; et le personnel devrait être utilisé selon les besoins et les exigences du poste.

- Les relations interpersonnelles doivent être maintenues en bon état pour assurer un bon climat de travail, car c'est en fonction de bonnes relations qu'ils auront avec leurs supérieurs ou leurs collègues qu'ils accepteront facilement les changements qui peuvent surgir dans l'organisation.

- La communication et le dialogue entre les dirigeants et les dirigés: il faudrait que l'employé se tienne toujours informé de ce qui se déroule dans l'organisation, des problèmes que rencontre l'organisation. Il faut ainsi qu'il y ait un échange franc entre lui et ses dirigeants.

- La participation des employés: cela suppose que les dirigeants considèrent les suggestions des employés dans la prise de décisions et qu'ils les impliquent dans la détermination des objectifs à atteindre.

- La reconnaissance des réalisations des employés: l'employé sera d'autant plus satisfait qu'il sera encouragé dans son travail. Cela suppose par exemple la distribution d'une prime pour quelqu'un qui se distingue dans son travail.

- La rémunération équitable et proportionnelle aux efforts fournis. En effet, l'employé sera content s'il se compare aux autres employés oeuvrant dans le même secteur et détenant le même poste, et qu'il ne trouve pas que sa rétribution est inférieure. Nous ne sommes pas sans ignorer que cette amélioration de la

gestion du personnel exige des frais supplémentaires, mais un effort pourrait se faire dans les limites des moyens, pourvu que la volonté soit là.

Enfin, la commune ne pourra aboutir à ses objectifs que grâce à l'effort combiné de ses employés, c'est pourquoi un effort devrait être orienté dans la satisfaction de son personnel.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABDEL-MALEK, Anouar; CAO TRI, Hùynh; ROSIER, Bernard; LÊ THANK, Khôi; Clés pour une stratégie nouvelle de développement, Les Editions ouvrières, Unesco 1984.
- AKTOUF, Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Presses de l'Université du Québec, 1987.
- ARCHIER, Georges; SERIEYX, Herve; Pilotes du 3e type. Paris: Editions du Seuil, 1983.
- ARGYRIS, Chris, Integrating the individual and the organization. New York : Wiley, 1964.
- BASTIN, Etienne, Statistique avancée, Notes de cours, Maîtrise en sciences de l'Université de Sherbrooke, 1985.
- BECKHARD, R., Organization development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Publ.Co; Reading, Mass, 1969.
- BECKHARD, Richard, Le développement des organisations, Stratégies et modèles. Dalloz Gestion, 1975.
- BÉLANGER, L.; PETIT, A.; BERGERON, J.L., Gestion des ressources humaines, Une approche globale et intégrée, Chicoutimi, 1983.
- BENEDETTI, C.; J.Guillaume, LAMONTAGNE, R.; TURGEON, B., La dynamique de l'entreprise, Mondia Editeurs, Laval, 1986.
- BERGERON, J.L., An examination of the Relationship between Participation and the Expectancy Model of work motivation, Doctoral Dissertation, Cornell University, 1978.
- BERGERON, J.L., Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent, Dans Revue Relations industrielles, Vol.34, no1, 1979.
- BERGERON, J.L., Un cadre théorique pour l'étude de la relation entre la participation et la motivation au travail, Dans Revue Relations industrielles, Vol.34, no 3, 1979.



- BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri; Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines. Dans revue française de gestion. N° 65-66. Novembre-décembre, 1987.
- BLOSSE, Duplan, Appréciation du climat social dans l'entreprise, A.F.F.C.O.D. - A.P.C.O.D. (Association professionnelle des Conseillers de direction). Librairies techniques, 1972.
- BLAKE, R. Robert , MOUTON, Jane S, The Versatile Manager: Agrid profile, 1980
- BRODEUR, André, Manuel de références et d'instructions pour votre personnel. Les éditions Agence d'Arc Inc., Montréal, Canada. 1980
- CHAPEL, Yves , La Gestion administrative du développement, Recueil de textes, Institut International des Sciences administratives, Bruxelles, Unesco, Paris, 1974.
- COHEN, Maurice, La stimulation des hommes dans l'entreprise, Principes et Techniques. Les Editions d'organisation, Paris, 1971.
- COLOMBE, Pierre E , La mobilisation des ressources humaines dans le secteur public, Dans Administration publique du Canada, Été 1986, Vol.30 no 2.
- CÔTE, Marcel, La gestion des ressources humaines, Montréal, Guerin, 1975.
- CÔTÉ, Marcel, La gestion des ressources humaines de l'an 2000 au Québec, H.E.C. Rapport de recherche 81-06-12, octobre 1981.
- DACHLER, H.Peter; Wilpert, Bernhard; Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: a critical evaluation Administrative science quartely, 1978. Vol.23.
- DUGUAY, Claude; L'autodiagnostic sommaire de notre entreprise. Montréal: Institut national de productivité, 1982.
- EMORY, W.C., ; Business Research Methods. Irwin, 1980.
- FOURASTIÉ, Jean, La productivité, Rapport du Commissariat général du Plan français (groupe de travail sur la productivité). Les Presses Universitaires de France, Paris 1971, p.93.
- FRANCÈS, Robert , La satisfaction dans le travail et l'emploi, Presses universitaires de France, Paris, 1981.
- FRENCH et ISRAEL; The personnel management process. Boston: Houghton Mifflin Company, 1960.

- GOURDEAU, Jean Paul; Le leadership en temps de crise: surtout un effort commun. Conférence lors du Colloque "Crise et leadership". Montréal, 1983.
- GRAVEL, Robert J.; Guide Méthodologique de la Recherche. Presses de l'Université du Québec, 1980.
- GRIFFIN, R.W., Task design: An integrative approach, Glenview, Ill: Scott, Foresman and Company, 1982.
- GUÉRIN, Gilles, Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les grandes entreprises québécoises, Dans Revue internationale de gestion, Vol.9, no1, Février 1984, (1ère partie).
- GUÉRIN, Gilles, Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les grandes entreprises québécoises, Dans Revue internationale de gestion, Vol.9, no2, Avril 1984, (2ème partie).
- GUÉRIN, Gilles; LE LOUARN, Jean-Yves; WILS.Thierry, L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise: Une justification et un cadre conceptuel, Dans Revue internationale de gestion, Vol.13, no4, novembre 1988.
- GUY DE ROTHCHILD; Interview dans Entreprise, n° 683, 12 octobre 1968.
- HACKMAN, J.R. et G.R. OLDDHAM, Motivation through the design of work: Test of a theory, Organizational Behavior and Human Performance, 1976.
- HERZBERG ,F. , Le travail et la nature de l'homme, Paris, Entreprise moderne d'Édition, 1971.
- HERZBERG, F. MAUSNER, B. et SNYDERMAN, B. The motivation to work, Newyork, Wiley, 1959.
- Human Resources Planning in Africa, No 6, March 1972, No 9, December 1975,.Selected Papers on Education and Training for Development in Africa.United Nations Economic Commission for Africa, Addis-Ababa, Ethiopia.
- Human Resources planning in Africa, no 10, May 1977. A manpower approach to Human Resources planning in Developing countries". Prepared by the Manpower Development Section. Public Administration, Management and Manpower Division. United Nations Economic Commission for Africa. Addis-Ababa, Ethiopia.
- LADOUCEUR, Jean; Gestion efficace du personnel: principes et cas. Moncton, N-R: Editions d'Acadie, 1983.

- LAFLAMME, M. et Collaborateurs, La Gestion moderne des coopératives, Gaëtan Morin éditeurs, Chicoutimi, 1980.
- LAFLAMME, M., Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: Une approche globale, Gaëtan Morin éditeur, Chicoutimi, 1977.
- LAFLAMME, M., Dix approches pour humaniser et développer les organisations, Gaëtan Morin & Associés, Chicoutimi, 1976.
- LALONDE, Claude, Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite, Une étude en contexte régional au Québec, Janvier 1985, Thèse présentée à l'école des Gradués de l'Université Laval pour l'obtention du Grade de Philosophiae Doctor (Ph.D).
- LAPOINTE, Adam, PRÉVOST, Paul, Les Cadres et concepts de développement régional, L.E.E.R, 1975
- LAROUCHE, V., LEVESQUE, André et DELORME, F., Satisfaction au travail. Problèmes associés à la mesure, Dans Revue Relations industrielles, Québec, Université Laval, Vol.28, no 1, 1972.
- LARSON, E. Peter, L'efficacité organisationnelle par une meilleure gestion des ressources humaines, Stratégies gagnantes, Rapport du Centre de perfectionnement des ressources humaines du Conference Board du Canada, Janvier 1989.
- LAWLER, E.E., Pay and organizational effectiveness: a psychological view, Newyork, Mc Graw-Hill, 1971.
- LE SAGET, Meryem, Motivation d'hier. motivation d'aujourd'hui, Dans Revue Harvard L'Expansion, No 51, Hiver 1988-89.
- LEMELIN, Maurice; MC NEIL, Jeannine, Productivité et qualité de vie au travail, Les Editions agence d'Arc Inc, Montréal, Québec, 1982.
- LEVASSEUR, Pierre; Gérer ses ressources humaines. Collection Affaires. Les Editions de l'homme. Montréal, 1987.
- LIKERT, Rensis; The human organization: its management and value. New York: McGraw-Hill, 1967.
- LOCKE, E.A., The nature and causes of job satisfaction, in hand-book of industrial and organizational Psychology, M.D. Dunette editor, Newyork, 1976.
- LOEFFLER, Carol, La clé du succès de l'entreprise graphique: ses employés, Dans Le Maître imprimeur, Vol.50, no10, octobre 1986, Montréal, Québec.

- MAHÉ DE BOISLANDELLE, Henri, Améliorer la gestion du personnel dans les P.M.E., dans Revue Française de Gestion, no 68, mars-avril-mai, 1988.
- MARCH et SIMON; Les organisations. Collection : organisation et sciences humaines, 1958.
- MARTORY, Bernard; Gestion des ressources humaines, Paris: F.Nathan, 1988.
- MASLOW, A.H., Motivation and personality, Newyork, Harper, 1954.
- MATHIEU, Jacques, Présentant la thèse de Rosabeth Moss Kanter, The Change Masters, Dans Sources, bulletin trimestriel publié par le groupe de travail sur la culture des organisations, ENAP, Vol.1 no 2, Mars-avril 1983, p.1.
- MATHIS, L. , Gestion Prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Paris, Editions d'organisation, 1984.
- MC GREGOR, Douglas; L'aspect humain de l'entreprise. Paris: Gauthier-villars, 1960.
- MILES, Raymond E.; Relations humaines ou ressources humaines ? Dans Harvard l'Expansion n° 19, Hiver 1980-1981.
- MILLS, D.Quinn; Stratèges. n'oubliez pas les ressources humaines. Dans Harvard L'Expansion. N° 40 Printemps 1986.
- MINARIK, Etienne, Motivation individuelle. Clé du succès de l'entreprise, Collection Personnel, Les Editions d'organisation, 1987.
- Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal, Bilan des 25 ans d'Indépendance du Rwanda: 1962-1987, Rwanda, Kigali, Juillet 1987.
- Ministère des finances et de l'économie. L'économie rwandaise : 25 ans d'efforts. Kigali, RWANDA, 1988.
- Office national de la population (ONAPO), Perspectives démographiques. Kigali, RWANDA. Mars, 1985.
- PAQUIN, Michel, L'organisation du travail, Les Editions Agence d'Arc Inc, 1986.
- PATCHEN, Martin; Some questionnaire measures of employee motivation and morale. A report on their reliability and validity. Monographie n° 41, Institute for social reseach. The University of Michigan, 1965.
- PORTER, L.W., A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs, Journal of Applied Psychology, Vol.45, no1, 1961.

République Rwandaise, Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal, Rapport annuel 1987.

République Rwandaise, Ministère de l'Intérieur et du développement communal, Rapport du Colloque National sur la Formation Permanente organisé à Kigali, du 20 au 24 mai 1986, Volume no.2.

République Rwandaise, Ministère de l'Intérieur et du développement communal, Rapport annuel 1986, KIGALI.

République Rwandaise, Ministère du Plan, Deuxième Plan Quinquennal de Développement économique, social et culturel, 1977-1981.

RONDEAU, Alain; L'évaluation du potentiel administratif: un outil à la planification de la carrière. Dans revue gestion. Septembre 1980, vol.5; n°3. LABOURIER, ROGER; Interview dans Entreprise, n° 718, 14 juin 1969.

S. DAVIDSON, David, Employee participation can mean increased employes satisfaction, Supervisory Management, Vol.24, no2, February 1979, Printed in U.S.A. by AMACOM, a division of American Management Associations.

SELLTIZ, WRITGHMAN et COOK; Méthodologie de la recherche en sciences sociales. Montréal: Editions HRW, c 1977.

SOMMER, François; Au delà du salaire, participer. Paris: Laffont, 1968.

TANNENBAUM, A.S.; Leadership and orgaization : a behavioral science approach. New York: Mc Graw-Hill, 1962.

TANNENBAUM, Arnold S; Control in organizations. New York: Mc Graw-Hill, 1968.

THÉRIAULT, Roland, Gestion de la rémunération: Politiques et pratiques efficaces et équitables, Chicoutimi, Québec, Gaëtan Morin, 1983.

THIRIEZ, Hervé; Comprendre et utiliser les modèles en gestion. Les éditions d'organisation. 1982.

TOULOUSE, J.M.; POUPART, R., La jungle des théories de la motivation au travail, Dans Revue internationale de gestion, Vol.1, no1, Novembre 1976.

VANEK, Jaroslav; Self-management, economic liberation of man, selected readings. Harmondsworth: Penguin Education, 1975.

VITELES, M, Motivation and morale in industry, Newyork, W.W. Norton, 1953.

WARREN, G. Bennis, Organization Development: its nature, origins and prospects, Addison-Wesley Publ.Co., Reading, Mass, 1969

WERTHER, William B. et H.L.GOSSELIN; La gestion des ressources humaines. Mc Graw-Hill, New York, 1985.

WHEELER, David, Human Resource Policies. Economic growth, and Demographic change in Developing countries. Clarendon Press, Oxford 1984.

WHITE, Ralph et LIPPITT, Ronald; Autocracy and Democracy. New York, Harper, 1959.

WILPERT, Bernard; HELLER, Frank A; Competence and power in managerial decision-making: a study of senior levels of organization in eight countries. Toronto, Wiley, 1984.

## OUVRAGES CONSULTÉS

- A.ZALEZNIK, Worker Satisfaction and development, Harvard University. Boston, 1956.
- ABBAYE de Fontevraud, La Fonction Publique Locale: Acte du Colloque sur la Fonction Publique et la Décentralisation, 19 et 20 mai 1978, Cahiers no 19, 1979. Editions Cujas, Rue de la Maison-Blanche, Paris XIII<sup>e</sup>.
- BAILLARGEON, Gérald; RAINVILLE, Jacques, Statistique appliquée, Les Editions SMG, Tome 1, Calcul des probabilités et statistique descriptive, Trois-Rivières, Québec, 1978.
- BAILLARGEON, Gérald; RAINVILLE, Jacques, Statistique appliquée, Les Editions SMG, Tome 2, Tests statistiques, régression et corrélation, Trois-Rivières, Québec, 1978.
- BAND, Francis, Les motivations et comportements individuels dans l'entreprise. Entreprise moderne d'édition 1972, 4, rue Cambon, 75001 Paris.
- Banque mondiale, Rapport sur le développement dans le monde 1988, Washington, D.C.
- BARNARD, C.I., The functions of the executive, Harvard University Press, C.1969.
- BECKERMAN, Wilfred, Les ressources humaines et le développement économique: quelques problèmes de mesure, Dans Revue internationale des sciences sociales, Vol.24, no2, 1972.
- BELLOUCLE, G, Chemin des Villages: Formation des Hommes et développement rural en Afrique, Paris, Harmattan, 1979.
- BERTRAND, Richard, Pratique de l'analyse statistique des données, Presses de l'université du Québec, 1986.
- BODARD, S; MAISL, H; Le Personnel Communal, Guides pratiques Vie Publique, Masson Paris Newyork Barcelone Milan, 1977.
- BOISVERT, Maurice, L'approche socio-technique. Les éditions Agence D'Arc Inc. Montréal, Canada, 1980.

- BOONE E., Louis; L. KURTZ, David, L'entreprise d'aujourd'hui. Structure et dynamique, Rédaction et responsable de l'adaptation: Marc-André Roy. Traducteur: Michel Lessard, H.R.W. Les Éditions H.R.W Ltée, 1983.
- BRULÉ, Pierre, Mesure du style de supervision: Théorie et application, Gaétan Morin éditeur, 1983.
- CAMERON, K.S., Cultural Congruence, strength, and type: relationships to effectiveness, W.P, no 401, Division of Research, Graduate School of Business Administration, University of Michigan, 1984.
- CANDAU, Pierre, Pour un modèle contingent de la Fonction Personnel. Centre d'études universitaires dans l'ouest québécois, 1980
- CHAPUIS, Fredy, Guide pratique du Chef, Les Editions d'organisation, Paris, 1965.
- CHAUCHARD, Jean-Louis, Précis de Gestion du Personnel et des Ressources humaines. Les Éditions d'organisation, 1986
- D.SCHWARTZ, Ronald; Operational Technics of a factor analysis model. The American Statistician. October 1971.
- Département des Affaires économiques et sociales, L'administration et les Finances Publiques au service du développement, Nations Unies, NewYork, 1976.
- DETHIER, Robert; LAMBINET, Françoise; Hommes et Organisations, Collection Humanisme d'aujourd'hui. Editions Vie Ouvrière 1972. Bruxelles.
- Division des Ressources Humaines, des Institutions et de la Réforme agraire. Personnel qualifié et développement agricole et rural, Étude F.A.O.: développement économique et social, Rome 1980
- ERNOULT, Victor, Recrutement: une nouvelle donne, dans Revue Française de Gestion, no 65-66, novembre-décembre, 1987.
- FERNANDEZ, Julio, Réussir une activité de formation, Les Editions Saint-Martin, 1988.
- FRENETTE, Jean-Guy, Le rôle du Gouvernement local dans le développement planifié, Département de Sociologie. Université de Montréal, 1970.
- GALAMBAUD, Bernard, Des hommes à gérer, Direction du Personnel et gestion des ressources humaines, Entreprise moderne d'Éditions, Paris, 1983.
- GIROUX, Martine, Une façon plus humaine de vivre les relations de travail, Dans La revue Desjardins, Vol.54, no2, 1988.



- HAYNES, Alan, L'ouest s'exprime: Les orientations de développement socio-économiques telles que vues par les dirigeants locaux. Conseil de l'Aménagement rural Canada, 1979.
- HERZBERG, Frederick, A la recherche des motivations perdues, Dans Harvard L'Expansion, No 49, Été 1988.
- JEANNET, Maurice, Le Psychologue et la Sélection des Cadres, Charles Dessart, Editeurs, Galerie des Princes, Bruxelles, 1967
- Journal officiel de la République Rwandaise 1977, 16ème année no.1.
- Journal officiel de la République Rwandaise, 1er novembre 1982. 21ème année no 21 bis.
- Journal officiel de la République Rwandaise.1974, 3ème année.
- KAZMIER, J. Léonard, Statistiques de la gestion. Théorie et problèmes, Série Schaum, Arizona State University, McGraw-Hill, Editeurs, 1982.
- KLOPFER, Michel, Gérer Une Commune comme une entreprise, Dans Harvard-Expansion, Printemps 1986.
- KOOTNTZ, H , DONNELL, C.O, Management: principes et méthodes de Gestion. La collection administration, Mc Graw-Hill, Editeurs.
- L'entreprise et ses performances, dans Cahiers français, no 234, Janvier-février, 1988.
- LAROUCHE, Viateur, Formation et perfectionnement en milieu organisationnel, Collection Universitaire, Les Editions JCL inc, 1984.
- LAURIN, Pierre, Facteurs humains de la croissance des P.M.E., L'Editeur officiel du Québec, Service de la Reprographie, Octobre 1975.
- LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W., Developing organizations : Diagnosis and Action, Addison-Wesley Publ. Co., Reading, Mass, 1969.
- La démocratisation du travail, Revue internationale des sciences sociales, Unesco, (Paris), 1984, Vol.36.
- LIPPITT, L. Gordon, Les diverses stratégies de développement des organisations, Direction et Gestion, no 6, Nov-Déc, 1972.
- MILLER, R., Une politique des ressources humaines au service de la stratégie, Revue française de Gestion, no 51, mars-avril-mai, 1985.
- Ministère de l'Intérieur et du développement communal, Bilan de 20 ans d'existence, (1961-1981).Avril 1982, Rwanda, Kigali.

Ministère de l'Intérieur et du développement communal, La stratégie du développement communal, Rwanda, Kigali, 1987.

Ministère du Plan, Préparons ensemble notre quatrième plan de développement, Rwanda, Kigali, 1987.

Ministère du Plan. Direction Générale du Plan; Plan d'Action Communale: Avant-Projet, Juin 1975, Rwanda, Kigali.

MUCCHIELLI ,Roger; BELLENGER.,Lionel, La participation. Conseils et méthodes pour développer la qualité et l'animation de la vie associative, Connaissance du Problème, 1986.

N. CHORAFAS, Dimitris, La formation permanente des Cadres, Les éditions d'organisation, Éditions Eyrolles, 1971.

PERETTI, J.M , Gestion du personnel.Collection dirigée par J.P. Helfer et J.Orsoni.Librairie Vuilbert, Septembre 1984. 63, Bd Saint-Germain, 75005 Paris.

PERETTI, Jean-Marie, Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines, dans Revue Française de Gestion, no 53-54, septembre-décembre, 1985.

PIGORS, Paul; A.MYERS, Charles et F.T. Malm, La Gestion des ressources humaines, Paris: Editions Hommes et techniques, 1976.

PLESSIS, Jean-Claude, Concevoir et Gérer la formation dans l'Entreprise, Les Editions d'organisation, 1984.

PRÉVOST, Paul, L'auto-développement: Une stratégie de développement en micro-région. L.E.E.R. 1983

PRÉVOST, Paul, Towards a systemic regional planning process, L.E.E.R.1974

République Rwandaise, Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal, Situation démographique au 31-10-1987, Kigali.

République Rwandaise, Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal, Rapport annuel 1975.

République Rwandaise, Polique générale de crédit du Fonds de développement communal, Kigali, 1985.

Revue internationale des sciences sociales: Les ressources humaines et le développement économique, Vol.24 no 4.

Revue internationale du travail: Population, ressources et développement: Vers une planification globale

- RIDDELL, Robert, Ecodevelopment, Economics, Ecology and Development. An Alternative to Growth Imperative Models. St Martin's Press Newyork, 1981.
- ROGER, J. Bédard, Comment développer les petites et moyennes entreprises, Éditions publications, Les Affaires Inc., 1977.
- Roland, Arpin, La Gestion des ressources humaines au sein de l'administration publique: Un art bien complexe, Dans Administration publique du Canada, Automne 1983, Vol.26, no 3.
- ROSETTE, Marcel, La Gestion communale dans l'action, Editions Sociales 1977, 146, Rue du Fg. Poissonnière-75010.
- S. ADISESHIAH, Malcolm, It is time to begin. The Human role in development: Some further reflections for the seventies, Unesco, Paris, 1972.
- S.GRAHAM, Lawrence, Centralization versus Decentralization, Dans Revue internationale des sciences administratives, Vol.XLVI-1980, no3, Dilemmas in the Administration of Public Service, University of Texas at Austin.
- SRIVASTVA, Suresh; F.SALIPANTE, Paul et Collaborateurs, Job satisfaction and productivity, The comparative Administration Research Institute, Kent State University Press, 1977.
- T.OSHIMA, Harry, Human Resources in Asian Development: Trends, problems and Reseach issues, Occasional Paper Series No 3, 1986.
- TALBOT, J.R. et ELLIS, C.D., La formation dans l'entreprise, Entreprise moderne d'édition, 1972.
- TAMAS, Szentes, Études sur les Pays en voie de développement, Interprétations sociologiques du sous-développement, No 49, Budapest, 1972.
- THÉVENEST, M , Audit de la Culture d'Entreprise, Paris, 1986, Éditions d'organisation.
- TWAHIRWA, Manassé, Mémoire: Vers une conceptualisation d'un système de gestation d'une P.M.E. en milieu rwandais, Juin 1984.
- UTHOFF, Andras and ERNESTO, M. Pernia, An Introduction to Human Resource planning in Developing Countries. Published with the financial support of the United Nations Fund for Population Activities International Labor Office Geneva, 1986.
- UWILINGIYIMANA, Léonard, Mémoire: Le Diagnostic-Intervention appliqué à une Entreprise d'État au Rwanda: Cas de l'Usine d'Allumettes de Butare (Une application de la méthodologie systémique, Juin 1984.
- VROOM, V.H. Work and motivation, Newyork, Wiley, 1964.

WARNOTTE, Georges, Ressources humaines: l'évaluation ligotée, dans Revue Française de Gestion, no 22, septembre-octobre, 1979.

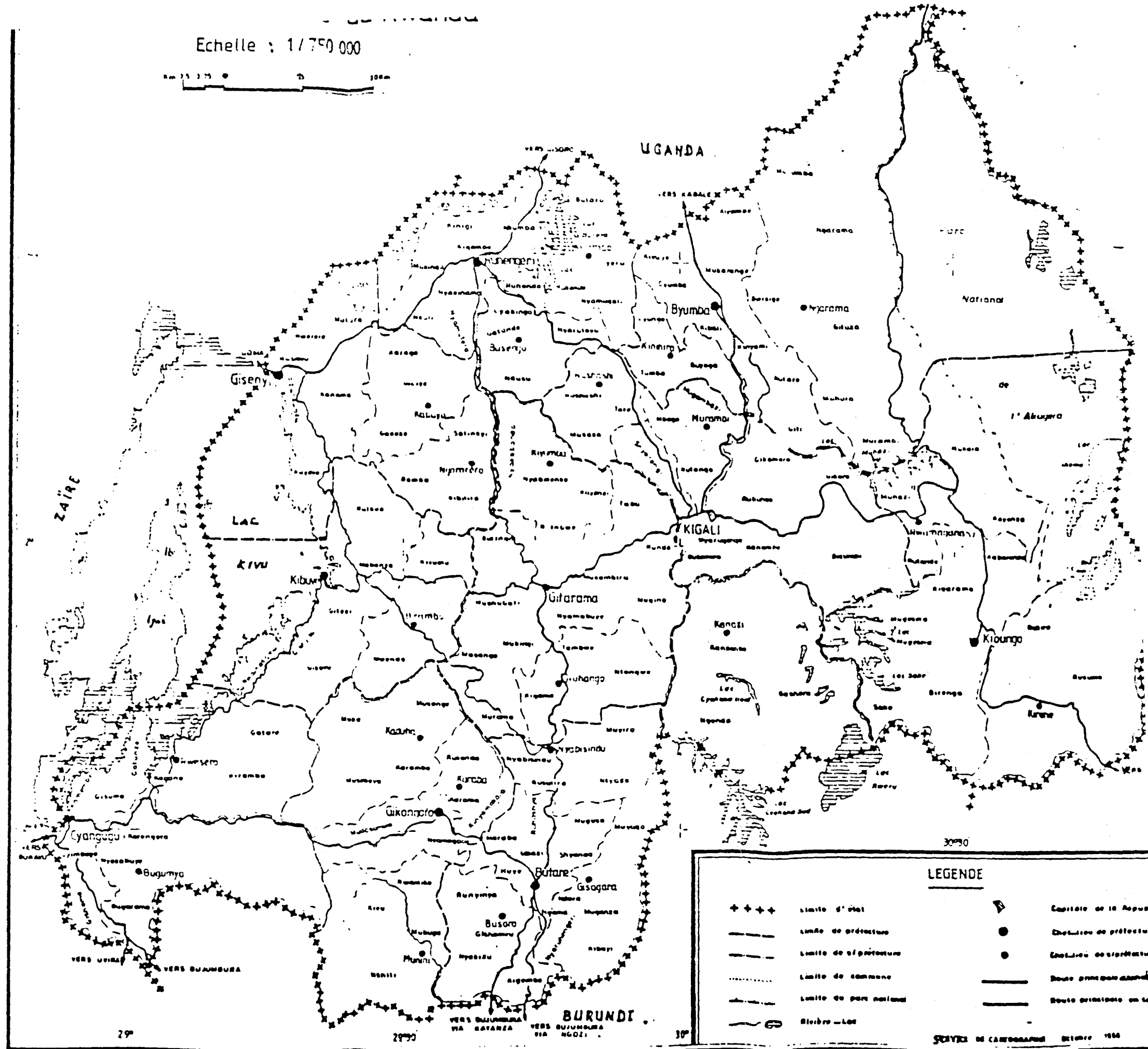
World Bank, Staff Working Paper No 407, July 1980: Human Resources Development and Economic Growth in Developing countries: A simultaneous Model, A Background Study for World Development Report, 1980.

World Employment Programme. Background Papers for Training in Population, Human Resources and Development Planning Paper no 2.

Yves DE WASSEIGE, Les mécanismes de l'entreprise, Tome 1, Collection "Humanisme d'aujourd'hui", Edition Vie ouvrière, Bruxelles, 1976.

**ANNEXE A**

Echelle : 1/750 000



**LEGENDE**

++++	limite d'état	▲	Capitale de la Région
---	limite de préfecture	●	District de préfecture
- - -	limite de département	●	District de département
.....	limite de commune	—	Route principale asphaltée
---	limite de parc national	---	Route principale en terre
~	Rivière - Lac		

**ANNEXE B**

## QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire a pour but d'identifier les points forts et les points faibles de la gestion des ressources humaines dans votre organisation.

Pour cela, votre collaboration nous sera d'une grande utilité et soyez assuré (e) que les réponses seront tenues confidentielles. Nous vous demandons de répondre à toutes les questions. Nous vous remercions pour votre franche collaboration.

### 1. Renseignements préliminaires

Titre du poste :

Age :

Moins de 20 ans

20 - 25 ans

26 - 30 ans

31 - 35 ans

36 - 40 ans

41 et plus

Sexe :

Masculin

Féminin

État civil :

Marié (e)

Célibataire

Divorcé (e) ou séparé (e)



Autres

Niveau d'instruction atteint :

École primaire

École secondaire

Université

Provenance :

Originaire de la Commune

Originaire d'une autre région

2. Existe-t-il une tâche bien spécifique pour chaque employé ?

oui  non

3. Je sais ce que je dois faire dans l'organisation.

oui  non

4. Je connais les exigences de mon poste.

oui  non

5. Je sais ce que l'organisation attend de moi.

oui  non

6. Doit-on avoir un niveau quelconque d'instruction pour tenir ce poste ?

oui  non

7. Y'a-t-il une expérience requise pour tenir ce poste ?

oui  non

8. Y'a-t-il des qualifications minimales requises pour ce poste de travail ?

oui  non

9. La planification occupe une grande importance dans notre milieu de travail ?

oui  non

10. Organise-t-on quelque fois des programmes de formation pour les employés ?

oui  non

11. Les occasions de poursuivre ma formation sont nombreuses dans cette organisation.

oui  non

12. L'organisation nous fournit les outils et instruments nécessaires pour bien faire notre travail.

oui  non

13. Je sens le besoin de me perfectionner.

oui  non

14. Existe-t-il des mesures disciplinaires dans votre organisation ?

oui  non

15. Si oui, sont-elles connues par tous les employés ?

oui  non

16. Il y a peu de règlements sévères : on se fie au bon jugement des employés.

oui  non

17. Dans cette organisation, l'administration sait prévoir à l'avance.

oui  non

18. Ca me plaît de travailler dans cette organisation.

oui  non

19. Il serait préférable que les dirigeants nous laissent plus d'initiative.

oui  non

20. Il y a souvent des employés qui ne travaillent pas aussi fort qu'il le devrait.

oui  non

21. Cette organisation impose des règlements trop sévères.

oui  non

22. Mon supérieur n'essaie même pas de comprendre les besoins de son personnel.

oui  non

23. La direction est au courant de nos suggestions.

oui  non

24. La direction hésite à apporter des changements qui s'imposent.

oui  non

25. Je serais personnellement difficile à remplacer ici.

oui  non

26. Mon travail compte beaucoup pour l'organisation.

oui  non

27. Quand je fais du bon travail, la direction s'en aperçoit.

oui  non

28. J'aime mon travail.

oui  non

29. Il me semble y avoir des injustices dans la façon dont les salaires sont distribués.

oui  non

30. La direction tient compte de nos suggestions.

oui  non

31. Je suis très intéressé (e) par le travail que je fais.

oui  non

32. Je suis content (e) du salaire que je reçois.

oui  non

33. Il y a bien souvent de la mésentente entre le personnel.

oui  non

34. Il me serait facile de trouver un emploi plus intéressant ailleurs.

oui  non

35. La direction nous communique très peu de l'information qu'elle possède.

oui  non

36. La direction me demande souvent mon opinion quand il y a des décisions à prendre concernant mon travail.

oui  non

37. Dans notre groupe, les personnes s'entendent bien.

oui  non

38. Tout ce que j'ai à faire, c'est de travailler et d'attendre les ordres.

oui  non

39. Êtes-vous satisfaits des relations que vous avez avec votre supérieur ?

oui  non

40. Les relations avec vos collègues sont-elles bonnes ?

oui  non

41. Les relations avec vos subordonnés sont-elles bonnes ?

oui  non

42. Comment qualifiez-vous les conditions de travail dans votre organisation ?

oui  non

43. La direction me laisse habituellement faire mon travail de la façon que je pense la meilleure.

oui  non

44. Je me sens trop surveillé (e) dans mon travail.

oui  non

45. La direction a confiance en ma compétence et ma capacité à résoudre les problèmes de mon travail.

oui  non

46. La direction est au courant de nos problèmes.

oui  non

47. Qu'est-ce qui pourrait être fait pour vous rendre plus satisfait (e) dans votre organisation ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

48. Perçois-tu un besoin de formation ?

oui  non

**ANNEXE C**

**Régression simple X<sub>1</sub>: Tâche spéc. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
245	.081	.007	.002	.154

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.038	.038	1.611
RÉSIDU	244	5.779	.024	p = .2055
TOTAL	245	5.817		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 2 cas rejetés avec valeurs manquantes.

1

**Régression simple X<sub>1</sub>: Tâche spéc. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.8				
PENTE	.035	.028	.081	1.269	.2055

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.849	.814	.846
PENTE	-.019	.09	-.011	.081

2

**Régression simple X<sub>2</sub>: Organ.trav. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
247	.052	.003	-.001	.154

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.016	.016	.673
RÉSIDU	246	5.803	.024	p = .4127
TOTAL	247	5.819		

Aucun calcul stat. des résidus

3

**Régression simple X<sub>2</sub>: Organ.trav. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.78				
PENTE	.059	.071	.052	.821	.4127

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.849	.814	.846
PENTE	-.082	.199	-.059	.176

4

**Régression simple X<sub>3</sub>: Planif. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
.247	.218	.048	.044	.15

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.277	.277	12.289
RÉSIDU	246	5.542	.023	p = .0005
TOTAL	247	5.819		

Aucun calcul stat. des résidus

5

**Régression simple X<sub>3</sub>: Planif. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.678				
PENTE	.165	.047	.218	3.506	.0005

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.849	.814	.846
PENTE	.072	.257	.087	.242

6



**Régression simple X<sub>4</sub>: Pgme-form. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
247	.057	.003	-.001	.154

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.019	.019	.798
RÉSIDU	246	5.8	.024	p = .3725
TOTAL	247	5.819		

Aucun calcul stat. des résidus

7

**Régression simple X<sub>4</sub>: Pgme-form. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.818				
PENTE	.023	.025	.057	.893	.3725

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.849	.814	.846
PENTE	-.027	.072	-.019	.064

8

**Régression simple X<sub>5</sub>: Besoin-form. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
247	.077	.006	.002	.153

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.035	.035	1.484
RÉSIDU	246	5.784	.024	p = .2244
TOTAL	247	5.819		

Aucun calcul stat. des résidus

9

**Régression simple X<sub>5</sub>: Besoin-form. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.923				
PENTE	-.097	.079	-.077	1.218	.2244

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.849	.814	.846
PENTE	-.253	.06	-.227	.034

10

**Régression simple X<sub>6</sub>: Reconn.réal. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
246	.153	.023	.019	.152

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.136	.136	5.87
RÉSIDU	245	5.682	.023	p = .0161
TOTAL	246	5.818		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 1 cas rejeté avec valeurs manquantes.

11

**Régression simple X<sub>6</sub>: Reconn.réal. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.76				
PENTE	.078	.032	.153	2.423	.0161

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.849	.814	.846
PENTE	.015	.141	.025	.131

12

Régression simple X7: Consid.posit. Y1: Indice-satisf.

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
246	.075	.006	.002	.154

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.033	.033	1.387
RÉSIDU	245	5.786	.024	p = .2401
TOTAL	246	5.818		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 1 cas rejeté avec valeurs manquantes.

13

Régression simple X7: Consid.posit. Y1: Indice-satisf.

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.789				
PENTE	.044	.038	.075	1.178	.2401

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.849	.814	.846
PENTE	-.03	.118	-.018	.106

14

Régression simple X<sub>g</sub>: Auton.trav. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
247	.121	.015	.011	.153

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.086	.086	3.678
RÉSIDU	246	5.733	.023	p = .0563
TOTAL	247	5.819		

Aucun calcul stat. des résidus

15

Régression simple X<sub>g</sub>: Auton.trav. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.797				
PENTE	.066	.035	.121	1.918	.0563

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.849	.814	.846
PENTE	-.002	.134	.009	.123

16

**Régression simple Xg: Style-direct. Y1: Indice-satisf.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
247	.255	.065	.061	.149

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.379	.379	17.121
RÉSIDU	246	5.441	.022	p = .0001
TOTAL	247	5.819		

Aucun calcul stat. des résidus

17

**Régression simple Xg: Style-direct. Y1: Indice-satisf.**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.685				
PENTE	.223	.054	.255	4.138	.0001

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.848	.814	.845
PENTE	.117	.329	.134	.312

18

**Régression simple X<sub>10</sub>: Sécur.emploi Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
247	.029	.001	-.003	.154

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.005	.005	.2
RÉSIDU	246	5.814	.024	p = .6549
TOTAL	247	5.819		

Aucun calcul stat. des résidus

19

**Régression simple X<sub>10</sub>: Sécur.emploi Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.824				
PENTE	.012	.028	.029	.447	.6549

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.849	.814	.846
PENTE	-.042	.067	-.034	.059

20

**Régression simple X<sub>11</sub>: Rémun. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
247	.248	.061	.058	.149

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.357	.357	16.09
RÉSIDU	246	5.462	.022	p = .0001
TOTAL	247	5.819		

Aucun calcul stat. des résidus

21

**Régression simple X<sub>11</sub>: Rémun. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.779				
PENTE	.092	.023	.248	4.011	.0001

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.848	.814	.845
PENTE	.047	.137	.054	.129

22



**Régression simple X<sub>12</sub>: Relat.interp. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
247	.218	.047	.044	.15

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.276	.276	12.243
RÉSIDU	246	5.543	.023	p = .0006
TOTAL	247	5.819		

Aucun calcul stat. des résidus

23

**Régression simple X<sub>12</sub>: Relat.interp. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.676				
PENTE	.178	.051	.218	3.499	.0006

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.849	.814	.846
PENTE	.078	.279	.094	.263

24

**Régression simple X<sub>13</sub>: Cdt-trav. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
244	.097	.009	.005	.154

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.055	.055	2.315
RÉSIDU	243	5.762	.024	p = .1294
TOTAL	244	5.816		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 3 cas rejetés avec valeurs manquantes.

25

**Régression simple X<sub>13</sub>: Cdt-trav. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.78				
PENTE	.055	.036	.097	1.522	.1294

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.85	.814	.846
PENTE	-.016	.125	-.005	.114

26

**Régression simple X<sub>14</sub>: Commun.dial. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
247	.16	.026	.022	.152

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.149	.149	6.474
RÉSIDU	246	5.67	.023	p = .0116
TOTAL	247	5.819		

Aucun calcul stat. des résidus

27

**Régression simple X<sub>14</sub>: Commun.dial. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.726				
PENTE	.138	.054	.16	2.544	.0116

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.849	.814	.846
PENTE	.031	.245	.048	.227

28

**Régression simple X<sub>15</sub>: Recrut.sélect. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
247	.01	1.056E-4	-.004	.154

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.001	.001	.026
RÉSIDU	246	5.819	.024	p = .8721
TOTAL	247	5.819		

Aucun calcul stat. des résidus

29

**Régression simple X<sub>15</sub>: Recrut.sélect. Y<sub>1</sub>: Indice-satisf.**

**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.825				
PENTE	.006	.039	.01	.161	.8721

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	.811	.849	.814	.846
PENTE	-.07	.082	-.058	.07

30