



MEMOIRE
Master spécialisé en Management des
Ressources Humaines

L'engagement au travail

Préparée par :

M. Abdellah SAFADI

Sous l'encadrement de :

M.Ahmed AL MOTAMASSIK

JUIN 2007

Remerciements

Mes remerciements vont d'abord à mon professeur Monsieur **Ahmed AL MOTAMASSIK** pour les conseils qu'il m'a prodigués afin d'élaborer ce travail.

Je remercie vivement notre Directeur Général Adjoint Monsieur A. EL FELLAH non seulement pour m'avoir encouragé à faire ce Master, mais aussi pour m'avoir accordé le temps nécessaire ainsi que le financement de l'étude.

Je tiens également à remercier mes collègues et amis pour le partage de leurs expériences et connaissances en ressources humaines.

Je remercie tous les intervenants aux cours de ce Master.

Je remercie infiniment mes parents et ma femme pour leur soutien moral en vue de réussir ce Master et auxquels je dois beaucoup de bonnes choses dans ma vie.

S O M M A I R E

<i>Introduction</i>	<i>PAGE</i>
I- Intérêt et contexte du sujet	5
II- Problématique	6
III- Hypothèses explicatives de la problématique	7
IV Méthodologie de recherche	8
<i>1^{ère} Partie : Présentation et diagnostic de l'existant</i>	<i>10</i>
I –Présentation de l'entreprise	11
II- Politique des Ressources Humaines	13
III- Les facteurs de la problématique	15
<i>2^{ème} Partie : Les Concepts Théoriques</i>	<i>21</i>
I – Théorie d'engagement au travail	22
II- Psychologie de travail	25
III- Théorie de besoins	33
IV- Théorie X, théorie y, théorie z	37
<i>3^{ème} Partie : Enquête</i>	<i>39</i>
I- Enquête	40
II- Interprétation des résultats de la satisfaction	46
III- Interprétation des résultats de l'engagement	51
IV – Recommandations	54
Conclusion	62
Annexe	63
Bibliographie	66

Introduction

I- Contexte et intérêt du sujet

De nos jours, les ressources humaines sont mises au devant de la scène ; longtemps tenus à l'écart, les salariés étaient relégués au second plan. Cette prise de conscience générale s'explique par le fait que ce sont les hommes qui créent les richesses dans un monde où la technologie est quasi identique, et c'est le capital humain d'une entreprise qui la distingue de ses concurrents dans un marché qui est devenu de plus en plus ouvert et où le libre échange s'installe et la compétitivité ne cesse de s'acharner.

Dans ce contexte, les entreprises cherchent aujourd'hui à se doter de profils adéquats à leur poste de travail ; des individus engagés capables de relever le défi de développement et de réussite , auxquels ils leur imposent désormais des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre à travers des stratégies basées sur des systèmes de management alourdis par des procédures et des outils beaucoup plus élaborés nécessitant un engagement de l'ensemble des salariés dans le but d'atteindre les objectifs assignés et pour que l'entreprise assure sa pérennité. Ainsi, le capital financier et l'équipement de pointe désormais, ne sont plus les seules armes des dirigeants, l'homme retrouve tout naturellement sa position d'origine comme maître de développement.

Tourné vers les salariés et leur environnement de travail ; les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, c'est-à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail, après avoir compris qu'un salarié engagé est plus susceptible de faire preuve de fidélité à l'égard de son organisation, se dépasser et faire le plus d'effort possible au travail.

En psychologie de travail, l'engagement en situation de travail représente la manière dont une personne place son travail, compte tenu de ses autres centres d'intérêts de vie, s'identifie au travail, s'engage psychiquement et physiquement, appréhende son niveau de performance comme essentiel

pour s'auto évaluer et participe intensément aux relations et aux réalisations dans les situations de travail.

C'est pourquoi, l'étude de la relation individu-organisation s'avère particulièrement importante. Il est essentiel pour un manager de diagnostiquer pour se renseigner sur l'état d'esprit de ses salariés et de comprendre la nature des attitudes et des comportements de ses salariés envers l'organisation et de savoir quels sont les facteurs qui influencent le plus ses employés et à partir de cette connaissance, le manager pourra ensuite concevoir des outils ,planifier des actions pour modifier le comportement de ses employés, améliorer leur degré d'engagement et par conséquent la performance de son organisation.

II- Problématique

L'utilité de cette étude se trouve justifiée notamment suite à une détérioration alarmante de la performance individuelle et collective au début de l'année 2006 chez VALSON industries caractérisée par :

- baisse d'efficience ;
- absentéisme élevé ;
- turnover élevé ;
- manque d'esprit d'équipe ;
- conflits sociaux ;
- sabotage de la production ;
- accidents de travail ;
- des non-conformités de tout genre ;
- Baisse du chiffre d'affaire.

Cette défaillance s'est accompagnée par une difficulté de plus en plus importante des managers à faire adhérer les salariés à certains projets de développement. Face à cette situation et pour remédier à cette contre-

performance, les dirigeants se sont orienté vers le capital humain en s'intéressant de plus en plus à leurs problèmes professionnels et à leur environnement de travail dans le but de réussir leur challenge au Maroc en s'enquêtant sur les raisons ayant engendré une telle situation ou autrement dit, les facteurs ayant désengagé les salariés et surtout la catégorie des opérateurs qui constituent la majeure partie du personnel et également la catégorie chez la quelle tous les indicateurs de performance étaient en baisse .

Ainsi à l'initiative et en collaboration avec la direction des ressources Humaines du groupe VALSON, un sondage sur l'environnement de travail des opérateurs a été conduit en vu de comprendre les raisons d'une telle défaillance.

Alors, si l'engagement est d'une telle ampleur pour la performance d'entreprise, donc *quels sont les facteurs de désengagement au milieu de travail ? Comment les définir ? Comment lutter contre et quelles sont les actions et mesures efficace pour stimuler et assurer un engagement durable ?*

III- Hypothèses explicatives de cette problématique constatée chez VALSON

Selon plusieurs recherches scientifiques, les éléments relatifs à l'engagement sont souvent intangibles, ils s'articulent autour de trois dimensions :

- **Cognitive** (ce que les salariés pensent de leur société)
- **Affective** (ce qu'ils ressentent envers leur société)
- **Comportementale** (ce qu'ils envisagent de faire pour leur société).

Ces approches qui dépassent l'analyse de la simple satisfaction répond aux besoins de la société de motiver son personnel, de retenir ses meilleurs éléments et de les faire adhérer à des ses stratégies, à ses valeurs ; donc la valorisation du capital humain est devenue une question cruciale dans un environnement très concurrentiel, au même titre que la gestion de la relation

client. Cette approche se trouve d'ailleurs en parfaite corrélation avec la théorie des besoins de Maslow, qui stipule que le besoin indispensable à la vie de l'homme, a des origines psychologiques, instinctives, mais aussi sociales et culturelles. Il engendre des motivations d'où l'idée des besoins : organiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, et enfin de réalisation de soi.

Se basant d'une part sur ces recherches et d'autre part sur une série d'entretiens de recueil d'informations relatives aux facteurs ayant trait avec notre problématique ; on a retenu les facteurs suivants comme hypothèses de notre problématique :

- ü Manque de confiance dans la nouvelle organisation ;
- ü Insatisfaction générale au travail.

Donc notre étude sera focalisée sur les variables suivantes :

- § la confiance en organisation ;
- § l'environnement de travail ;
- § la rémunération ;
- § la reconnaissance ;
- § l'estime ;
- § l'opportunité d'évolution ;
- § le style de management.

IV- Méthodologie

Rappelons que notre question de recherche vise à déterminer les facteurs stimulant l'engagement de la catégorie des opérateurs en situation de travail et les actions adéquates à mettre en œuvre pour assurer la durabilité de cette attitude positive de ces personnes.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur une série d'entretiens semi directifs , administré à un échantillon type représentants notre population cible , et ce sur la base d'un guide d'entretien (voir annexe)

Par ailleurs nous sommes partie d'une approche systémique qui repose sur, entre autre, sur l'hypothèse que seuls les opérateurs qui représentent la majeure partie des salariés d'une part et chez lesquels a été enregistré nettement la contre performance d'autres part ; sont ceux qui connaissent mieux leur attentes et, sont à même de proposer des actions.

Pour recueillir les opinions de ces opérateurs, notre recherche s'est appuyé sur un diagnostic stratégique .Ce dernier a pour but d'énumérer les problèmes et facteurs qui sont à l'origine de désengagement des salariés opérateurs et sur la base de ces opinions nous allons construire le questionnaire de notre enquête.

La structure de la démarche générale de la recherche :

- A. définition de la problématique ;
- B. réalisation des entretiens avec les opérateurs par le biais de notre guide d'entretien ;
- C. recueil des informations en se basant sur les résultats des entretiens et sur plusieurs recherches documentaires profondes ;
- D. analyse du contenu des entretiens et recoupement des informations ;
- E. élaborations des questionnaires de notre enquête en se basant sur les expériences de certaines organisations internationales spécialisées dans les enquêtes sur le milieu de travail telles : GALLUP et IFOP ;
- F. réalisation de l'enquête ;
- G. interprétation et synthèse des résultats ;
- H. recommandations d'amélioration des faiblesses.

Première Partie

**Présentation de l'entreprise et
diagnostic de l'existant**

I – LE GROUPE VALSON

1- VALSON Industries International

Société créée à la fin de la deuxième guerre mondiale aux U.S.A, est leader mondial de la conception et la fabrication de structures métalliques pour l'éclairage public, le transport d'énergie, et l'industrie de télécommunication. VALSON est aussi le leader dans le domaine des équipements d'irrigation à pivot central utilisé pour l'économie de l'eau dans le secteur agricole.

VALSON emploi 8800 personnes dans 42 unités situées dans 14 pays à travers le monde. En 2005, le chiffre d'affaire consolidé de la même année a été de 2 milliard 170 millions de dollars. La maison mère de VALSON industrie est située à CHICAGO, USA.

C'est un groupe qui a connu un grand succès surtout après le démarrage d'une nouvelle usine en Chine en 1998, mais en Europe, VALSON a connu une grande difficulté sur ce marché suite à l'émergence d'un nouveau concurrent situé en POLOGNE.

A l'instar de la plupart des multinationales, la stratégie de VALSON s'articule autour de systèmes de gestion rigoureux, destinés à répondre aux besoins d'un marché en constante transformation. L'objectif final est la satisfaction des exigences des clients basée sur une stratégie d'innovation, à ce fait les investissements alloués à la recherche et au développement représentent aujourd'hui plus de 8 % du chiffre d'affaires global.

2-VALSON- Maroc

Dans le cadre de son extension à travers le monde, et pour pouvoir faire face à l'un de ses principaux concurrents sur la marché Africain, VALSON a racheté au début de l'année 2000, les actifs d'une unité familiale de production de poteaux située à Berrechid à 40 Km de CASABLANCA, pour un capital de 72 millions de dirhams, et a repris le personnel existant (190 personnes dont 156 opérateurs).

L'acquisition a porté sur un actif de 6 Hectares de terrain en zone industrielle, avec 5620 m² d'atelier couvert, une ligne de production de candélabres.

Certifié ISO 9000 version 2000 ; aujourd'hui, la capacité de production de VALSON est de 65 000 candélabres/ans.

Les marchés de VALSON sont : l'éclairage public, la distribution d'électricité (BT et MT), la télécommunication, la signalisation routière.

3-Organisation

VALSON -MAROC, est une société industrielle. Son domaine d'activité est la fabrication des candélabres en acier pour éclairage public. Elle est composée des unités principales :

- Unité de production ;
- Unité technique ;
- Unité de galvanisation ;
- Unité d'administration.

A- L'unité de production est divisée en 5 départements :

- Trapèze ;
- Pliage
- Oxycoupage
- Soudage ;
- Montage
- Finition ;
- Peinture.

B- L'unité technique, est subdivisée en :

- Unité de conception et dessin industriel ;
- Unité de calcul des structures.

C- L'unité de galvanisation

Pour ce qui est galvanisation ; elle assurée par une société de sous-traitance.

D- L'unité de l'administration est composée du service suivant :

- La direction générale ;
- Direction commerciale ;

- La direction des finances ;
- service des Ressources Humaines.

II- Politique de la gestion des ressources humaines

A l'instar de plusieurs multinationales, VALSON Maroc a adopté une grande stratégie RH orientée sur des objectifs en progression, en se basant sur un système de management alourdi par des procédures et des outils complètement nouvelles et étrangères pour le personnel récupéré .Au départ, les employés récupéré avaient beaucoup du mal à s'intégrer dans cette nouvelle organisation, ils ont trouvé beaucoup de difficultés d'adhérer aux stratégies de développement de la nouvelle organisation à tel point que certains parmi eux ont même souhaité de négocier leurs départs, mais vu leurs connaissances du métier, les dirigeants ont choisi de les garder en espérant qu'ils transfèrent leur savoir faire aux autres jeunes opérateurs recrutés par la suite.

Nouveaux outils de gestion introduite par VALSON Maroc

1-Recrutement

Vu la compétitivité et la montée des exigences du marché, VALSON s'est orientée vers des jeunes qualifiés ambitieux, ayant une volonté d'amélioration permanente, capable de s'adapter, et de soulever le défi .A ces jeunes VALSON a offert quelques formations adéquates à leurs postes pour pouvoir suivre le rythme de développement.

2-Evaluation de la performance collective

Une fois par an, des équipes autonomes se réunissent pour établir l'évaluation et la contribution de chacun de son équipe aux résultats de la société. Une analyse à l'issue de ces réunions est effectuée pour étudier les écarts entre réalisations et objectifs fixés. Des actions correctives sont ultérieurement décidées à l'intérieur du groupe en vue de résoudre les problèmes qui se posent, ensuite ces actions sont communiquées à tous les membres du groupe de travail.

3- Evaluation de la performance individuelle

Les salariés bénéficient annuellement en mois de juillet d'un entretien permettant d'évaluer avec précision leurs performances individuelles, de fixer de nouveaux objectifs et de déterminer les moyens nécessaires pour les atteindre surtout en terme de matériel et de formation.

4- Conditions de travail

VALSON industries est attachée aux conditions de travail des salariés, elle essaye d'appliquer de la même manière que les autres filiales du groupe des normes plus contraignantes et donc les plus favorables aux salariés en matière de sécurité et de prévention des accidents de travail surtout dans l'usine où le taux de risque des accidents est relativement très élevé vu la natures des travaux effectués et sachant qu'environ 75 % des employés travaillent au niveau de cette unité.

5- Système de Rémunération de VALSON Maroc

En général, la politique salariale de VALSON est similaire à celle appliquée sur le marché de travail; en effet le salaire est composé du salaire de base correspondant au niveau de compétence et celui de la fonction détenue, la performance générale est récompensée annuellement par une augmentation générale qui touche l'ensemble du personnel, auquel s'ajoute une augmentation par mérite qui sanctionne la performance individuelle eu regard des objectifs réalisés par chaque opérateur conformément au résultat de l'évaluation faite par le supérieur hiérarchique.

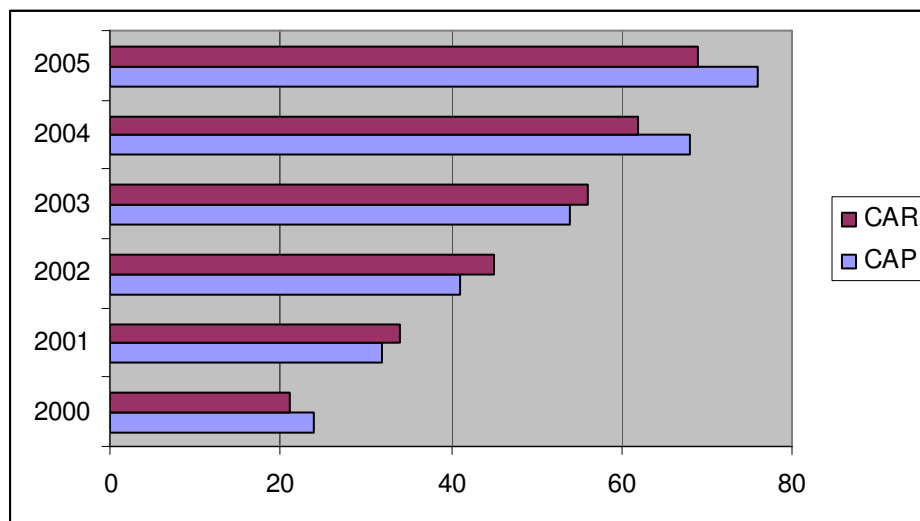
Toutefois pour des raisons de démarrage et d'intégration du personnel avec la nouvelle organisation, durant les 2 premiers exercices, aucun mérite n'a été distribué, seules des récompenses générales ont été faites.

6- Chiffre d'Affaire

Rappelons qu'environ 70 % du CA réalisé en export

ANNEES	2000	2001	2002	2003	2004	2005
CHIFFRE D'AFFAIRE PREVISIONNEL *	24	32	42	54	68	76
CHIFFRE D'AFFAIRE REALISE*	21	34	45	56	62	69

***Million de dirhams**



L'histogramme ci-dessus montre que VALSON Maroc durant ses premières quatre années de lancement a réalisé des résultats rassurants d'une année à une malgré la difficulté sentie durant les 2 premières années de démarrage.

III : Diagnostic des facteurs ayant trait avec l'origine de la problématique

Au sein d'une organisation, les salariés ne deviennent pas fidèles par obligation. C'est une réponse à la confiance, au respect et à l'engagement que l'employeur observe à l'égard de chaque employé au sein de son entreprise, en effet si l'employeur respecte, a confiance et s'engage effectivement à l'épanouissement de ses employés ; dans la plupart des cas la réplique vient naturellement ; ils s'engagement eux aussi pour le meilleur de l'entreprise.

Suite à un brainstorming réalisé avec certain opérateurs et le contenu de certains messages qui circulaient en interne ; on a retenu les facteurs qui

seront exposés ci –après comme déterminants dans l'émergence de la problématique de cette recherche.

1- Changement de culture

Chaque organisation possède avec le temps, un certain vécu, une certaine personnalité. Celle –ci dépend à la fois des dirigeants, du domaine d'activité et de la place de l'entreprise dans son environnement économique et social. Une entreprise avec le temps, crée donc une culture d'entreprise.

C'est un ensemble de règles non écrites, de mode de pensées, qui vont marquer le comportement des collaborateurs de l'entreprise à tous les niveaux et donne par conséquent une image à l'entreprise qui l'identifie par rapport à son entourage.

C'est également « **l'ensemble des usagers, des arts, des croyances, des institutions et toutes les productions du travail et du régime humain, partagé et transmis par une collectivité ou par une personne donnée.** » selon la définition de l'Américain Heritage Dictionary.

Quant à Kotter et Heskett pensent que :

- 1- la puissance de la culture est associée à l'excellence des résultats ;
- 2- la culture a pour raison d'être de motiver le personnel et d'orienter une action en tenant compte du contexte dans lequel elle s'inscrit ;
- 3- seules les formes de cultures qui aident l'entreprise à prévoir le changement et à s'y adapter garantissent une réussite durable.

Après avoir défini la notion de la culture d'entreprise et décrit les différents modèles culturels existants, j'expliquerai comment la culture de VALSON Maroc a été une source de désengagement en quelque sorte des salariés ; en effet suite au démarrage de VALSON en 2000 au lendemain de l'achat et la reprise des salariés de l'ancienne société familiale existante, ces derniers ont vécu un changement de grand ampleur au niveau de la culture introduit par la nouvelle organisation marqué par des valeurs, des croyances et des orientations étrangères à celles de la société partante qui se résument comme suit :

- les dirigeants précédents étaient des marocains, c'est-à-dire des gens qui connaissaient bien les attitudes, les caractères et les attentes psychologiques de leurs salariés et les différents usages pratiqués et par conséquent ,ils agissaient souvent dans « le bon sens »: si on prend le cas de décès, les dirigeants prédécesseurs se déplaçaient personnellement chez l'employé qui vient de perdre l'un de ses plus proches ou bien chez la famille du salarié qui vient de disparaître pour exprimer leurs condoléances, quant à la nouvelle direction, elle n'observe aucun geste dans ce sens.
- Au mois de Ramadan, dans le cadre de l'ancienne organisation, les salariés avaient l'habitude de travailler en horaire réduit à l'instar de la plupart des sociétés, vu l'effet du jeûne sur leur rentabilité, mais avec cette nouvelle organisation, les dirigeants ont refusé toute dérogation dans ce sens, ils ont maintenu le même volume de travail pendant ce mois sacrée , chose qui a été à l'origine de la frustration de l'ensemble du personnel dès le premier Ramadan.

2- Facteurs de confiance

Un aspect de tout milieu de travail est le niveau de confiance parmi les employés et leurs employeurs, mais le cas de VALSON, et d'après les opinions certains salariés ; 70% parmi eux ne font totalement pas confiance au nouveau employeur, et ce, pour les raisons suivantes :

3- Des promesses non retenues

Lors de la reprise de l'ancienne société par VALSON, le directeur qui a été nommé à la tête de cette nouvelle organisation, a promis aux salariés repris une panoplie d'améliorations sociales, augmentation salariale, distribution des primes, mise en place d'une cantine, aménagement d'un terrain de football, l'établissement du transport du personnel... ; en vue de les motiver, mais au fil du temps , aucune promesse n'a été honorée, chose qui a fait désespéré ces individus.

4-Absence d'avantages sociaux

Suite à la demande du syndicat de la mise en place de certains avantages sociaux basics ; (Prime du mouton, prime pour la rentrée scolaire, prime Achoura...), la nouvelle direction a exprimé une grande réticence quant à l'application de ces avantages, pratiqués dans la majorité de l'entreprise au Maroc, même par fois dans le secteur informel , sous prétexte d'une part que ce genre de primes ne sont pas pratiquées au niveau des autres filiales du groupe VALSON, et d'autres part par le fait que le budget ne le permet ,vu les difficultés financière démarrage.

5-type de contrat de travail

Rappelons que si le contrat de travail est, pour l'employeur, d'abord un dispositif qui fixe les règles pour la conciliation de contraintes avant tout économiques même si la dimension humaine n'est pas absente des relations du travail, la vision du salarié est bien différente ; en effet le contrat est, pour lui, un engagement espéré « **pour la vie** », comme un contrat de mariage, en réservant toutefois la possibilité de reprendre sa liberté. Un moyen d'insertion dans la société, puisque l'économie est devenue, dans la vie quotidienne, la principale forme de nos sociétés.

En se basant sur cette approche, le type de contrat de travail appliqué aux nouveaux recrues ne rassurait guère ni les individus intégrés ni le syndicat, car la question de la durée de travail est devenue question préoccupante pour chaque salarié, aux yeux de leur opinion, une société qui embauche en contrat de travail occasionnel, est une société « **incertaine** » voire même « **précaire** ».

L'incertitude des syndicats a augmenté, lorsque VALSON a arrêté d'appliquer ce type de contrat, suite à un incident social en raison de la gestion de ce type de contrats, pour faire appel aux intérimaires en 2004, après avoir que ce type de contrat a été ignoré par le nouveau code de travail entrant en vigueur.

6- Directeur à personnalité difficile

A la tête de VALSON, il y avait un dirigeant avec lequel c'était très difficile de travailler, il avait une attitude qui ne cesse d'agacer les gens que ce soit au

niveau de l'usine ou bien au niveau de l'administration dont je faisais partie. « Il nous faisait sortir de nos gants ... » .

Par ce comportement, il a rendu le climat de travail désagréable, voire malsain, et par les frustrations ou disputes qu'il engendre tout le temps avec les managers, nuisant à la productivité. Avec ce comportement, il rendait l'environnement de travail invivable à tel point que se rendre au bureau devient le matin une véritable corvée, voir quelque chose qu'on redoutait.

Les symptômes générales qui ont marqué le climat social à la veille de son départ se résument par :

- Impression d'inutilité ;
- Manque de défit ;
- Frustration ;
- Angoisse du lundi matin ;
- Sentiment qu'on ne travaille que pour gagner un salaire à la fin du mois ;
- Tendance à compter les heures qui nous séparent de la fin de la journée ;
- Réalisation des taches d'une façon mécanique ;
- Recherche active d'un nouvel emploi.

7- Accidents de Travail

Les accidents de travail étaient l'un des soucis majeures des managers vu les pertes des jours de travail occasionné par chaque accident auquel s'ajoute leur effet négatifs sur la motivation des opérateurs ; en effet les indicateurs des accidents de travail à VALSON Maroc étaient les plus inquiétants par rapport à ceux des autres filiales depuis le démarrage en 2000 ; le nombre de jours perdus durant 5 ans , sont illustrées par les déclarations du tableau suivant :

Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005
AT (Accident de Travail)	51	49	48	41	39	37
OSHA (Simple blessures)	86	91	104	94	89	101
Nombre de Jours de travail perdus	936	1029	1104	939	821	877

8- Sanctions

En six ans seulement, et sans demander même pas l'avis des managers dans la majorité des cas ; ce directeur de site a infligé à l'encontre des opérateurs à eux seuls :

- a) 41 avertissements ;
- b) 23 mises à pied de 3 jours et 18 mises à pied d'une semaine ;
- c) licenciement de 38 personnes d'un seul coup en décembre 2003 ;
- d) licenciement de 7 personnes durant les 5 ans.

9- Démissions

Avant de boucler leur première année de travail , 21 personnes sont parties après avoir déposé leurs démissions.

10- Recrutement

En raison des facteurs cités ci-dessous ; on a avait beaucoup de difficulté de recruter des personnes et surtout les profils potentiels suite à une perte de crédibilité de VALSON sur le marché d'emploi.

Deuxième Partie

Concepts Théoriques

I - Théorie de l'engagement au travail

La théorie de l'engagement conceptualisée plus récemment par Kiesler et développée par Joule et Beauvois, s'inscrit dans le prolongement de la dissonance cognitive : l'engagement part d'une idée assez simple : L'homme est rationalisant, sous cette optique, il adapte ses idées pour les mettre en conformité avec ces actions. L'action précède la rationalisation des opinions d'une personne qui cherche à donner un sens positif à ses décisions.

Suivant Joule et Beauvois, il est possible de conduire les hommes à changer en provoquant des situations qui, une fois vécues, feront évoluer les opinions par une rationalisation à posteriori ; en d'autre terme il s'agit d'une adhésion après l'action or, le passage à l'acte et à l'engagement est déterminant suivant cette approche, puisque les actes mis en œuvre sont appréhendés comme étant moteur de la dynamique cognitive et comportementale.

Dans ses travaux, Louche précise que l'engagement est le produit des conditions situationnelles, à la différence de l'implication qui repose sur des variables personnelles, l'engagement dépend donc bien des conditions externes à la personne ; c'est-à-dire l'environnement organisationnel et l'environnement socio-économique en général.

La question d'identité au travail est une préoccupation centrale des chercheurs, en psychologie (Ripon 1993). En effet, depuis plusieurs années les psychologues s'interrogent sur l'identité au travail, dans une optique de motivation de soi et les facteurs de valorisation du soi dans le travail, la majorité des recherches portant sur l'engagement dans le travail s'inscrit dans cette perspective.

Donc l'engagement dans le travail exprime ainsi la relation entre l'individu et son travail et pour bien appréhender la réalité de ce concept, il convient de prendre en considération la définition la plus large pour laquelle

l'engagement au travail serait constitué de trois dimensions, **Affective, Cognitive et conative** (Lodahl et Kejner 1965, Neveu ,1993 Barrik, 1994).

1.1 L'approche affective de l'engagement

Dubin (1965) est à l'origine de cette perspective. Ses travaux tentent d'analyser la place occupée par le travail dans la vie de l'individu en général. Ils se fondent sur l'idée que **l'importance attachée au travail dépend de la capacité de travail à satisfaire les besoins de l'individu**. Cette première composante, très largement utilisée, représente la valorisation du travail comme « un intérêt central de la vie » Dubin 1965. Ceci nous conduit à déterminer si l'occupation et le lieu de travail représentent pour les salariés des intérêts centraux de leur vie ou si d'autres domaines de l'expérience sociales (de ces mêmes salariés) sont importants » Dubin (1965)

D'autres chercheurs considèrent que l'engagement au travail comme étant la mesure dans laquelle la situation au travail est centrale pour la personne et son « identité », ces auteurs justifient la dimension affective de l'engagement en précisant que la satisfaction des besoins principaux permise par le travail peut amener la personne à s'identifier à ce travail.

Dans le même contexte, Lodhal et Kejner (1965) définissent l'engagement au travail comme le degré attaché au travail par rapport à l'image de soi, en particulier. Ingram le perçoit comme une identification psychologique individu-travail. Ainsi, selon cette perspective, l'engagement dans le travail traduit le rôle occupé par le travail dans l'idée que se fait l'individu de sa propre vie en général comme le souligne à juste titre Neveu (1996), cette dimension est afférente à la notion intime de son identité.

1.2 L'approche cognitive de l'engagement

Selon cette optique, l'engagement au travail serait fonction d'une part du niveau de performance atteint dans le travail et d'autre part de l'importance que l'individu attache à cette performance par rapport à son image qu'il a de lui-même.

« L'engagement devient alors le reflet d'un jugement réflexif sur un niveau de performance donné. A ce titre, il devient en relation avec la notion d'estime de soi », la dimension cognitive de l'engagement semble regrouper deux sous-dimension : la dimension au travail comme élément central de l'estime de soi et la consistance entre la performance au travail et le concept de soi. Vroom (1962) indique que la performance au travail peut être un élément central de l'estime de soi, autrement dit, selon une vision cognitive, l'engagement au travail est appréhendé comme le résultat d'une évaluation personnelle.

1.3 L'approche conative de l'engagement

Selon cette optique, l'engagement au travail est défini comme la participation active de l'individu dans son travail. Allport (1943) précise que l'engagement au travail ne se réduit pas à des actes ou à des comportements visibles, mais à une participation psychologique permettant à la personne de satisfaire ses besoins.

Bien que l'engagement au travail semble regrouper différentes facettes Kanugo (1982) révèle quelques réserves afférentes aux logiques sous-tendant ce concept :

- l'approche cognitive serait polluée par la confusion entre engagement et motivation intrinsèque dans le travail, ce manque de clarté nuit à l'opérationnalisation de l'engagement au travail, en effet dans la littérature différentes échelles sont proposées, elles correspondent soit à des échelles unidimensionnelles ou multidimensionnelles.

Selon l'échelle unidimensionnelle, le caractère affectif, cognitif, conatif de l'engagement au travail peut être évalué.

- La mesure de l'engagement affective au travail

L'échelle d'origine a pour principe d'évaluer dans quelle mesure le travail représente le lien préféré de l'individu pour réaliser son activité, ou atteindre un but.

- La mesure de l'engagement cognitive au travail

L'échelle la plus utilisée est celle pour mesurer la dimension cognitive de l'engagement au travail est celle de Vroom (1964). Il s'agit de demander aux salariés dans quelle mesure les résultats qu'ils atteignent dans leur travail sont en adéquation avec leur performance. Cet outil repose sur l'idée qu'il y a une parfaite corrélation positive entre la mobilisation et des capacités personnelles par le travail et l'engagement au travail.

La mesure de l'engagement conatif au travail chez Vroom repose sur la mesure de l'autonomie et de l'influence que détient l'individu sur son travail. L'idée sous-jacente est que les personnes dotées d'une autonomie et d'une capacité à participer aux décisions inhérentes à leurs activités sont fortement engagées dans leur travail.

Par ailleurs, selon une perspective multidimensionnelle, l'engagement au travail est très souvent évalué à partir de l'échelle de Lodahl et Kejner ; cet outil de mesure se compose de plusieurs Items appréhendant les dimensions affective et cognitive de l'engagement au travail.

II – Psychologie du travail

Du moment que l'étude de l'engagement a pour finalité d'étudier les comportements et les attitudes des individus au travail, il nous était inévitable de prendre en compte l'aspect individuel dans cette recherche.

1.1. Valeurs

Tout individu se distingue par ses caractéristiques sociodémographiques et ses traits de personnalité, mais aussi par ses valeurs et ses attitudes.

On peut définir les valeurs comme les principes généraux qui orientent les actions et les jugements des gens, tant dans leur vie privée que professionnelle. Les valeurs sont liées à la notion qu'à l'individu du bien, du mal, et jusqu'à un certain point, de « ce qui doit être ». Ainsi, l'égalité entre tous les êtres humains, ou le respect et la dignité de la personne humaine sont des exemples de valeurs.

Les valeurs influent sur le comportement et les attitudes. Nos parents, nos amis, nos enseignants et, de manière générale, nos groupes de références peuvent influencer sur nos valeurs personnelles. Les valeurs d'un individu sont le fruit de son apprentissage et de ses expériences dans le contexte culturel où il grandit.

Les études empiriques en ressources humaines ont affirmé que les valeurs les plus importantes pour la main-d'œuvre d'aujourd'hui sont en ordre d'importance : la reconnaissance des compétences et des accomplissements, le respect et la dignité, la liberté individuelle, la fierté du travail accompli, la qualité de vie, la sécurité financière, la croissance personnelle, la santé et le bien-être. Même si l'ordre d'importance peut varier selon les individus, cette liste est un bon point de départ pour les gestionnaires qui traitent avec les travailleurs et les travailleuses d'aujourd'hui. Si ces valeurs témoignent d'un choix personnel, elles sont souvent partagées au sein d'une même culture et d'une même organisation.

1.2. Attitude

Nos valeurs influent sur nos attitudes, qui sont elles aussi façonnées par notre environnement socioculturel – amis, parents, enseignants et modèles de rôles.

On peut définir une attitude comme une prédisposition à réagir de façon positive ou négative à une situation ou à une personne donnée.

Quand on dit aimer ou ne pas aimer quelqu'un ou quelque chose on exprime une attitude. Il faut garder à l'esprit qu'une attitude comme une valeur est une construction hypothétique que nul ne peut toucher ou isoler en elle-même mais dont on peut déduire l'existence en observant ses manifestations.

Les attitudes d'un individu ont des antécédents et engendrent des manifestations comportementales. Les antécédents constituent la composante cognitive de l'attitude, c'est-à-dire les croyances, les opinions, les connaissances et les informations que possède un individu. Les

croyances sont les idées qu'on entretient sur une personne ou sur une situation, ainsi que les conclusions qu'elles génèrent ; elles correspondent à la représentation que l'individu se fait d'une réalité donnée.

Les antécédents constituent aussi la composante affective de l'attitude qui correspond au sentiment particulier qu'éprouve l'individu à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose.

1.3 Le processus de perception

Selon Barth Britt-Mary : « le processus de la perception est le même pour tous...mais l'individu ne perçoit pas nécessairement la même chose à partir de la même source. Si nos cinq sens sont actifs dans tout acte de perception, c'est notre cerveau qui décide de ce que nous pouvons percevoir à travers eux. Il est aujourd'hui établi que nos connaissances antérieures, nos valeurs, notre affectivité, nos styles cognitifs, notre âge et peut-être notre sexe joue sur notre manière d'appréhender et d'interpréter notre environnement. »

Au cours du processus de perception, nous traitons l'information reçue et nous y réagissons par des impressions et des actions. Ce phénomène nous permet de nous faire une opinion sur nous-mêmes, sur autrui et sur les événements de la vie quotidienne ; il sert également de filtre tamisant l'information avant qu'elle nous parvienne et influe sur nous. La qualité ou la justesse des perceptions d'un individu a donc des conséquences majeures sur les décisions qu'il prend dans telle ou telle situation.

Les facteurs suivants influent sur le processus de perception :

- *L'agent perceptif* : les expériences passées d'une personne, ses attentes, ses besoins, ses motivations, sa personnalité, ses valeurs et ses attitudes influent sur le processus de perception. Une personne, par exemple, qui éprouve un fort besoin d'accomplissement sera encline à percevoir une situation donnée en fonction de ce besoin.
- *Le cadre de perception* : le contexte physique, social ou organisationnel peut également influencer sur le processus de perception. Un confrère au

tempérament bouillant à qui il arrive de s'emporter peut être perçu comme très menaçant dès lors qu'il devient chef de la direction.

- *L'objet perçu* : l'objet - la personne, la chose ou la situation – sera différemment perçu selon plusieurs paramètres, qui jouent tous un rôle déterminant sur la perception.
- *Le contraste* : on remarque plus vite un homme au milieu d'un groupe de femmes qu'au milieu d'autres hommes.
- *L'intensité* : l'intensité varie selon la brillance, la couleur, le son, etc. Une voiture rouge se détache d'autres véhicules de couleurs sombres.
- *La discrimination figure et fond* : L'objet de la perception ressort toujours d'un environnement donné ; ce à quoi on porte attention.
- *La taille* : plus un objet est grand, plus il a de chances d'être perçu. On remarque plus vite une personne de grande taille qu'une personne de taille moyenne, et on la perçoit différemment.
- *Le mouvement* : de manière générale, l'objet en mouvement attire davantage l'attention que l'objet immobile.
- *La répétition* : plus le stimulus est répété, plus il a de chances d'être perçu.
- *La nouveauté* : Le caractère inédit et l'originalité d'une nouveauté influent sur notre perception.

Si l'objet de la perception est un être humain, des facteurs particuliers influenceront sur le processus de la perception :

Les caractéristiques sociodémographiques : l'âge, le sexe, l'origine ethnoculturelle ou la profession d'une personne influent sur la perception qu'on a d'elle.

- *L'apparence générale et le comportement* : La tenue vestimentaire, les gestes, la posture, les expressions faciales, le timbre de la voix...sont autant de facteurs qui influent sur la perception qu'on a d'une personne.

Maintenant que nous avons passé en revue les facteurs qui influent le processus de la perception, nous pourrions nous pencher sur les étapes du traitement de l'information qui détermine la perception d'une personne ainsi que sa réaction à cette perception.

Ce processus comporte quatre étapes qui se résument comme suit :

- *L'attention et la sélection* : pour éviter d'être submergé par la prodigieuse quantité d'informations que lui transmettent ses sens – et qu'il serait bien incapable de traiter dans leur totalité – l'être humain doit les filtrer. Ce filtrage sélectif ne laisse passer qu'une petite portion des données fournies par l'environnement.
- *L'organisation* : après l'étape de l'attention, où l'information est filtrée, il faut trouver des façons d'organiser efficacement les données sélectionnées.
- *L'interprétation* : une fois que certains stimuli ont retenu notre attention, et que notre cerveau a organisé et classé des données reçues, l'étape suivante consiste à découvrir les raisons qui sous-entendent un comportement ou une réaction. En effet, même si notre attention retient la même information qu'une autre personne et même si nous l'organisons exactement comme elle, il se peut que nous l'interprétions tout autrement ou que nous lui attribuions des causes tout à fait différentes.

1.4. La personnalité

Les individus se distinguent par leurs caractéristiques sociodémographiques, leurs aptitudes et capacités, mais aussi par leur personnalité.

La personnalité est le profil global d'un individu, une combinaison de traits qui font de lui un être unique dans sa manière de se comporter et d'entrer en relation avec autrui.

C'est un ensemble de caractéristiques mentales et physiques qui orientent les perceptions d'un individu, sa façon de penser, ses actes et ce qu'il ressent.

Plusieurs facteurs socioculturels interviennent dans la construction de la personnalité :

le milieu familial, la religion et toutes les relations sociales qu'on établit au cours d'une vie dans des groupes plus ou moins structurés – groupes d'amis, équipes sportives, associations, groupes de travail, etc. Enfin, divers facteurs conjoncturels favorisent ou inhibent l'expression de certains traits de la personnalité humaine.

La personnalité a une influence significative sur le comportement d'une équipe. En particulier, les équipes qui possèdent des niveaux moyens, élevés d'extraversion, convivialité, conscience professionnelle et stabilité émotionnelle sont en général mieux notées par le management en ce qui concerne leurs performances.

« Les caractéristiques de la personnalité susceptibles d'intervenir dans le processus motivationnel ont été envisagées de trois points de vue. On peut d'abord se demander, d'une manière générale, dans quelle mesure la personnalité est susceptible d'influencer les comportements de l'homme au travail ; ensuite, quel rôle différents aspects de la personnalité peuvent jouer en tant que déterminants spécifiques du traitement de l'information ; et en troisième lieu, de quelle manière les paramètres de la personnalité exercent une influence sur les processus d'autorégulation». (Claude Lévy-Leboyer)

1.5. Apprentissage

La notion d'apprentissage est largement évoquée lorsqu'il s'agit d'expliquer et de comprendre le comportement des individus et des groupes au travail.

L'apprentissage en équipe n'est rien d'autre que ce processus qui engendre l'unité d'action et qui développe la capacité d'un groupe à créer les résultats désirés par chaque membre. Il repose sur la discipline de vision partagée. Il passe aussi par la maîtrise personnelle, car le talent d'une équipe est fait des talents individuels. Pourtant ces deux disciplines ne suffisent pas. Il existe dans le monde d'innombrables groupes dont les membres talentueux

partagent un temps, une vision, mais n'apprennent pas réellement. Dans les ensembles de Jazz, les musiciens ont appris à jouer ensemble, quelques soient par ailleurs les talents individuels et la division partagée.

Jamais la maîtrise de l'apprentissage en équipe n'a été aussi nécessaire qu'aujourd'hui. Si une équipe réussit à apprendre collectivement, son expérience a toute chance de se diffuser rapidement dans toute l'organisation, à travers les individus et d'autres groupes.

Il existe cependant trois conditions pour que cela fonctionne ainsi. D'abord, l'équipe doit pouvoir profiter pleinement du potentiel d'intelligence de tous ses membres. Plus facile à dire qu'à faire ! De grandes résistances psychologiques empêchent souvent le groupe d'être collectivement plus intelligent que la somme des individualités. Ces freins dépendent essentiellement de chacun des membres. En second lieu, la coordination des énergies est vitale. Les grandes équipes sportives ou les groupes de Jazz bénéficient d'une « confiance opérationnelle » : chacun est à l'écoute des autres pour intervenir au bon moment et à bon escient. Enfin, les membres d'une équipe exercent une influence sur les autres équipes. Ainsi la plupart des décisions d'une équipe dirigeante sont mises en oeuvre à travers d'autres équipes. Il se produit des transferts de savoir-faire et d'expériences.

Aussi le travail en équipe donne ses meilleurs résultats lorsque les collaborateurs disposent de liberté et d'autonomie, de l'opportunité d'utiliser différents savoir-faire et compétences, de la capacité de mener à bien dans son intégralité une tâche ou un produit identifiable qui, en outre aura un impact substantiel sur les autres.

L'expérience prouve que ces caractéristiques stimulent la motivation des membres de l'équipe et par conséquent leur engagement et augmentent l'efficacité du groupe parce qu'elles renforcent leur sentiment de responsabilité et d'appropriation par rapport au travail et parce qu'elles rendent le travail plus intéressant à accomplir.

L'apprentissage peut être défini comme un changement de comportement ou comme un « résultat » de l'expérience. Observant un changement de comportement de l'organisme, nous en déduisons qu'il y a eu apprentissage. C'est la performance qui peut en rendre compte.

Bandura (1971) suggère que les individus peuvent apprendre non seulement en expérimentant en « direct » les conséquences de leur comportement, mais aussi par « procuration » ; en observant le comportement d'autrui avec ses conséquences. Bandura stipule que les processus qui commandent l'imitation de modèles sont liés à l'attention, la rétention, la reproduction motrice et le renforcement. Nous imitons les comportements que nous pouvons observer et mémoriser pour les reproduire. Par exemple, le fait d'observer une punition ou une récompense attribuée à quelqu'un, à la suite d'un comportement donné, peut guider l'observateur dans son apprentissage des comportements les plus appropriés ce qui montre l'importance du renforcement pour l'apprentissage. Nous apprenons à nous comporter de certaines manières pour obtenir certains renforcements accessibles.

1.6. Le renforcement :

Un renforcement est tout ce qui modifie la force et la probabilité d'apparition d'une réponse conditionnée. Les renforcements peuvent être classés en : positifs, neutres ou négatifs.

Par rapport à un changement qui nous affecte, le fait d'obtenir un feedback nous permet de progresser vers l'intégration ou vers la modification du changement.

En France, il y a tendance à donner spontanément un feedback, ou un renforcement négatif ; à tel point que beaucoup de Français sont convaincus que l'on progresse mieux en connaissant ses défauts que ses qualités. Or, le renforcement négatif, s'il permet d'éviter certains comportements, ne permet pas directement d'identifier le comportement qu'il faut adopter. De plus, le renforcement négatif est généralement formulé en sémantique négative.

Des expériences ont démontré que l'apprentissage est considérablement facilité par le renforcement positif. Pourtant, notre système éducatif repose

en grande partie sur le renforcement négatif, un des premiers facteurs de conditionnement de la peur de l'échec, alors que le renforcement négatif, plus on a tendance à craindre d'en recevoir face à nos comportements nouveaux et plus on a tendance à douter de soi.

Le renforcement positif nous permet de développer notre confiance en nous, notre satisfaction personnelle, notre créativité.

II - Théories de besoins

Maslow et Herzberg font partie des auteurs les plus connus en matière de théorisation des besoins. L'un et l'autre ont cherché à structurer les sources de motivation, soit en les hiérarchisant (sous forme de « pyramide ») soit en les opposant de façon dialectique (par la théorie des « deux facteurs »). Mais si leurs modèles sont éclairants, il n'est pas facile de les relier à la pratique organisationnelle. Les principes ne permettent pas d'intervenir sur des personnes dont les logiques d'action réagissent à des contextes ou à des objectifs particuliers.

Abraham Maslow ou la hiérarchisation des besoins

Abraham Harold Maslow (1908-1970) a d'abord été enseignant de psychologie à l'Université du Wisconsin. Puis il a fait un bref séjour en industrie (1947-1949) avant de revenir prendre un poste à la Brandeis University du Massachusetts.

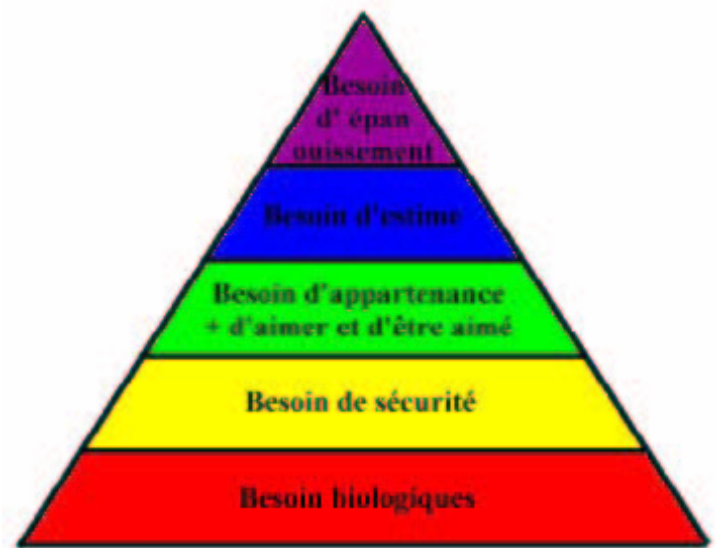
Dans l'optimisme nuancé de l'après guerre, il est en relation avec des gens comme C. Argyris, R. Likert et D. McGregor. Pour ce dernier, notamment, la manière dont une organisation est dirigée dépend d'hypothèses implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes.

Selon la théorie X, les hommes seraient paresseux, immatures et en mal de contrôle pour agir. Selon la Théorie Y, ils seraient capables de se développer

et de se responsabiliser par eux-mêmes. Mais l'hypothèse Y n'est pas un système absolu. « Les gens exercent une auto-direction et un autocontrôle dans la mesure où ils sont concernés par les objectifs organisationnels. Les politiques et pratiques managériales affectent leur degré d'engagement »(Mc Gregor, 1969).

Maslow a d'abord cherché à justifier la théorie Y. Mais elle fonctionnait mal dans l'absolu, faute de répondre aux besoins d'encadrement structurel et de sécurité de certains salariés. Dans une entreprise qui croit en leur autonomie, les personnes sont aussi en attente de cadres et d'assurances. Maslow s'est donc aperçu de la complexité parfois contradictoire des besoins. Pour mieux en rendre compte, il s'est efforcé d'intégrer dans un même modèle des vérités partielles puisées chez Freud, Adler, Jung, Levy, Fromm, Horney ou Goldstein. Sa théorie repose sur une hiérarchie des besoins (physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi). Une fois satisfaits les besoins psychologiques fondamentaux (chaleur, nourriture, sexualité), une fois garanti le besoin d'évoluer dans un environnement sûr et structuré (offrant un abri de la protection, de la stabilité), les besoins supérieurs d'amour (l'acceptation par les autres, l'affection), d'estime (le pouvoir, le prestige, la responsabilité) et de réalisation du potentiel peuvent être à leur tour satisfait.

La réalisation de soi correspond au fait que l'homme doit devenir sincère avec sa propre nature. Mais pour y parvenir, il y a des conditions préalables de liberté d'expression ou de justice.



Pyramide des besoins

Chez Maslow donc, la réponse à un besoin en fait émerger d'autres situés à des niveaux plus élevés. L'Homme n'est pas qu'instinctuel. Il a des besoins supérieurs qui sont moins animaux, moins tangibles, plus vastes. Mais afin de pouvoir y répondre, il doit sortir de la crainte, car celle-ci est pathogène.

La classification des besoins chez Maslow :

Les besoins physiologiques : sont le besoin de se nourrir, de se reposer, d'avoir des rapports sexuels, de se loger. On peut dire que le salaire dans le travail est un élément qui devrait assurer la satisfaction de tous ces besoins de base. Les besoins physiologiques sont des besoins fondamentaux et nécessaires à l'équilibre de chaque être humain et même de chaque être vivant.

Les besoins de sécurité : sont le besoin d'être à l'abri des menaces et des dangers présents et futurs, pour vivre sans l'angoisse, de l'incertitude dans un milieu stable et protecteur.

Les besoins sociaux : C'est en gros le besoin d'affiliation qui est un besoin d'appartenance sociale à tous les niveaux. C'est-à-dire le désir d'avoir des relations d'amitié et des relations affectives qu'on pourrait donner et également recevoir. Ces besoins sociaux se traduisent dans le monde du travail par le désir d'appartenir à un groupe, d'avoir des relations cordiales

et amicales avec les collègues et les chefs, ainsi qu'un climat d'entente, de confiance et d'intégration au sein de l'entreprise.

Les besoins d'estime : se sont le désir d'être reconnu et apprécié par les autres autant que par soi-même. L'idée qu'on peut se faire de soi découle généralement de l'idée que les autres se font de vous.

Il est prouvé que lorsque ce besoin est défaillant, il risque d'engendrer des sentiments de culpabilité et d'infériorité très marqués.

D'après le professeur G. KARNAS et P. SALENGROS, le prestige des métiers, du statut social et économique dépendent de la profession exercée. Le sentiment d'estime lui dépend des responsabilités et de l'autonomie dont on peut jouir dans un travail.

Les besoins d'actualisation : Ils sont au sommet de la « pyramide » et c'est ces besoins qui poussent notre développement et nos habilités à leur plus haut niveau de réalisation. Autrement dit, il s'agit de concrétiser les objectifs qu'on s'était fixés auparavant, de bien mettre son intelligence, sa personnalité, son imagination et ses aptitudes à profit pour se développer et s'épanouir au maximum.

Du point de vue des entreprises et de leur gestion, l'auteur complète le courant des relations humaines. Il montre l'insuffisance des seules incitations instrumentales (les rétributions financières ou matérielles), témoignant par ses travaux que d'autres aspirations existent.

La hiérarchie de Maslow a été critiquée dans la mesure où un résultat dans un certain niveau ne supprime pas le besoin correspondant. Lorsque des besoins sont satisfaits, ils deviennent moins importants et laissent place à d'autres générations de besoins qui émergent à leur tour.

En règle générale quand on arrive à satisfaire un besoin on s'arrête de chercher au moins temporairement des sources de satisfaction supplémentaires. La seule exception semble concerner le besoin d'actualisation de soi. Ce besoin apparaît relativement insatiable dans le sens que plus il se trouve satisfait et plus important il devient.

L'objectif de la présente étude est de distinguer les indicateurs d'insatisfaction au travail des opérateurs de VALSON industries ayant trait avec le leur degré d'engagement, afin de formuler les hypothèses explicatives de la dégradation de la performance de cette catégorie des salariés et d'apprécier dans quelle mesure la satisfaction stimule l'engagement au travail.

IV- Théorie X, théorie Y, théorie Z :

Théorie prenant appui sur les études de Mac Gregor, portant sur l'engagement de l'homme au travail, et s'appuyant sur l'analyse d'un certain nombre de comportements individuels types.

Les comportements types qui sous-entendent la théorie X sont les suivants :

- § L'individu a un rejet à priori du travail, et l'évitera s'il le peut.
- § Dès lors, la plupart des gens doivent être forcés, contrôlés, dirigés et menacés de sanction si le management veut obtenir d'eux d'atteindre les objectifs de l'organisation.
- § Un individu normal, préfère être dirigé et éviter les responsabilités, il a relativement peu d'ambition et recherche avant tout la sécurité.

La théorie Y en revanche pose que :

- § Il est aussi normal de se détendre que de prendre du plaisir au travail, que d'y dépenser une intense activité physique et intellectuelle.
- § Un contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens d'inciter les gens à atteindre les objectifs d'une organisation. Un homme est en mesure de s'auto diriger et de s'auto contrôler, s'il est au service d'objectifs auxquels il s'identifie.

- § L'identification a des objectifs en fonction des signes de reconnaissances liés à leur accomplissement.
- § Un homme normal est dans la mesure d'apprendre dans les conditions voulues, non seulement à accepter des responsabilités mais à en rechercher.
- § La capacité au sein de nos sociétés de faire preuve d'imagination, de créativité serait plutôt la règle que l'exception.
- § Dans nos sociétés actuelles, une infime partie des possibilités de l'individu est utilisée.

Bien que datant de 1960, cette approche est encore très actuelle même si elle apparaît caricaturale, la théorie X est encore la règle dans de nombreuses entreprises et trouve son illustration concrète dans des entretiens d'évaluation du type « jugement-sanction encore couramment pratiqué ».

La théorie Z fut développée par Ouchi :

- § Elle fait un pas de plus dans le comportement individuel et du groupe. Elle sert en particulier de concept de base au management moderne en équipe ou en groupe autonome.
- § Les hommes peuvent travailler de manière autonome.
- § Les hommes méritent qu'on leur fasse confiance.
- § Les hommes veulent coopérer.
- § Les hommes respectent les compétences.
- § Les rapports de leader avec les exécutants ne sont pas rigides, ils sont ouverts et négociables.

En particulier, pour reprendre l'expression de Mr François Ailleret, directeur général d'EDF, les leaders doivent apprendre à être aussi les membres de l'équipe qu'il dirige ; ils le peuvent.

Troisième Partie

Enquête

I- -Enquête

Ce chapitre sera consacré à notre enquête réalisée auprès d'une catégorie de personnel de notre société dont les caractéristiques seront évoquées ci-après, elle avait pour objet de recueillir, six ans après le démarrage, le maximum d'informations relatives au climat de travail et à l'engagement des opérateurs au sein de la nouvelle organisation, suite à une performance nettement enregistrée au début de l'année 2006.

Les conclusions de l'enquête devront notamment nous aider à déterminer les facteurs d'engagement chez cette catégorie de personnel.

1- Population de l'étude

D'une manière exhaustive, notre sondage a concerné l'ensemble d'opérateurs, dans le but d'être beaucoup plus précis et réaliste, en exclusion des personnes illettrées.

Identification de la population :

A- Caractéristiques sociodémographiques :

Effectif

Total population : 260 personnes

Sexe

Masculin : 260

Féminin : 0

Age

Entre 25 ans et 35 ans : 107 personnes

Entre 36 ans et 47 ans : 82 personnes

Entre 48 ans et plus : 71 personnes

Ancienneté

De 0 à 5 ans : 62 personnes

De 6 à 15 ans : 114 personnes

De 16 et plus : 84 personnes

B- Niveau Scolaire et Qualification

Des illettrés : 73 personnes

Qualifiés : 128 personnes

Non qualifiés : 59 personnes

C- date et lieu du sondage

Le sondage s'est déroulé en deux jours : le 13 et le 14 avril 2006 au sein de VALSON Maroc.

2- constructions du questionnaire

Afin de construire un questionnaire, bien adapté à la situation de VALSON , une vingtaine d'entretiens préalables ont été menés auprès d'un échantillon de 25 personnes de la population cible en se basant sur nos guides d'entretiens (Voir Annexe), auquel s'ajoute d'autres entretiens avec 4 responsables. Après avoir répondu aux différentes questions ; à chacune de ces personnes, nous avons expliqué l'objectif de l'enquête et nous leur avons demandé les thèmes qui devraient, de leur point, de vue y figurer.

Sur la base de ces interviews et sur la base théorique citée en deuxième partie et en tenant compte des enquêtes réalisées dans ce domaine ; il été décidé, en concertation avec la direction des ressources humaines du groupe et la direction générale du site, d'opérer un sondage qui aura un double intérêt ; d'une part appréhender le degré de satisfaction au travail de notre population et d'autre part de tempérer le degré d'engagement des opérateurs en vérifiant la corrélation théorique qui devrait exister entre satisfaction et engagement au travail , pour ce faire, nous avons opté pour la proche suivante :

a- Concernant la satisfaction, nous avons focalisé notre sondage sur les thèmes suivants :

- **L'évolution**
- **La confiance**

- **La reconnaissance**
- **La rémunération**
- **Condition du travail**
- **Relation au travail**
- **Le style de management**
- **Le Matériel**

a- Questionnaires relatifs à la satisfaction

Pour collecter les opinions des opérateurs sur la satisfaction au travail, nous avons élaboré une liste de 10 questions inspirées des questions dites **Q12 de Gallup**, (voir en Annexe). Pour les thèmes non prises en considération ; on a estimé qu'elles ne sont pas assez significatives pour notre cas, ces questions dites « causales » sont conçues pour mesurer des causes ou les conséquences de l'insatisfaction.

Q1- Je suis satisfais de ma rémunération.

Q2- J'ai le matériel et les outils nécessaires dont j'ai besoin pour faire mon travail correctement.

Q3- Au travail, j'ai l'occasion de faire quotidiennement ce que je sais faire le mieux.

Q4- Au cours du mois derniers, j'ai reçus des marques de reconnaissance et de félicitation pour avoir bien effectué mon travail.

Q5- Mon supérieur direct me semble s'intéresser à moi en tant qu'individu.

Q6- Au travail mes opinions semblent avoir du poids.

Q7- La mission / objectif de VALSON me donne le sentiment que mon travail est important.

Q8- Au travail, j'ai de l'un bon ami.

Q9- Le style de management à VALSON est correct.

Q10- Au cours de l'année passée, j'ai eu l'occasion d'apprendre et d'évoluer dans mon travail.

b- questionnaires relatifs à l'engagement

Quant aux questions mesurant l'engagement au travail, on s'est inspiré de la traduction de l'instrument de Lodahl et Kejner (1965) ; et donc on a prévu les questions suivantes qui conviennent à la problématique de VALSON.

Q11- *Je resterai au travail plus tard pour bien finir mes tâches et faire la passation avec mon remplaçant d'équipe.*

Q12- *je me rends généralement tôt pour tout préparer à temps.*

Q13- *Les choses les plus importantes qui m'arrivent sont en rapport avec le travail.*

Q14- *Je me sens déprimé lorsque j'échoue quelque chose en rapport avec le travail.*

Q15- *Assez souvent, j'ai envie de rester chez moi plutôt que de venir travailler*

Q16- *pour moi, mon travail représente seulement une petite partie de ce que je suis.*

Q17- *J'évite d'assumer un supplément de charges et de responsabilité dans mon travail.*

Q18- *Dans ma vie, la plupart des choses sont plus importantes que le travail*

Q19- *En cas de nécessité, j'accepte de venir travailler l'un de mes jours de congé.*

Q20- *Je voudrais me frapper par fois pour avoir commis une erreur au travail.*

3- Echelle des réponses

Pour l'exploitation de ces opinions, on a adopté une simple échelle de 1 à 3 signifiant : « **tout à fait d'accord** », « **d'accord** » et « **pas du tout d'accord** » , Cette échelle va nous permettre de focaliser notre attention sur les réponses négatives « **pas du tout d'accord** » ce qui nous intéresse particulièrement dans ce sondage.

Le questionnaire a été traduit dans deux langues à savoir l'Arabe et le Français, et sur une seule page, on a listé les 20 questions de 1 à 20.

4-Processus de déroulement de l'enquête

Pour garantir la confidentialité des opinions, pour leur permettre de se sentir libre, de répondre spontanément et pour qu'aucune réponse individuelle ne sera révélée ; le sondage a été conduit de la manière suivante :

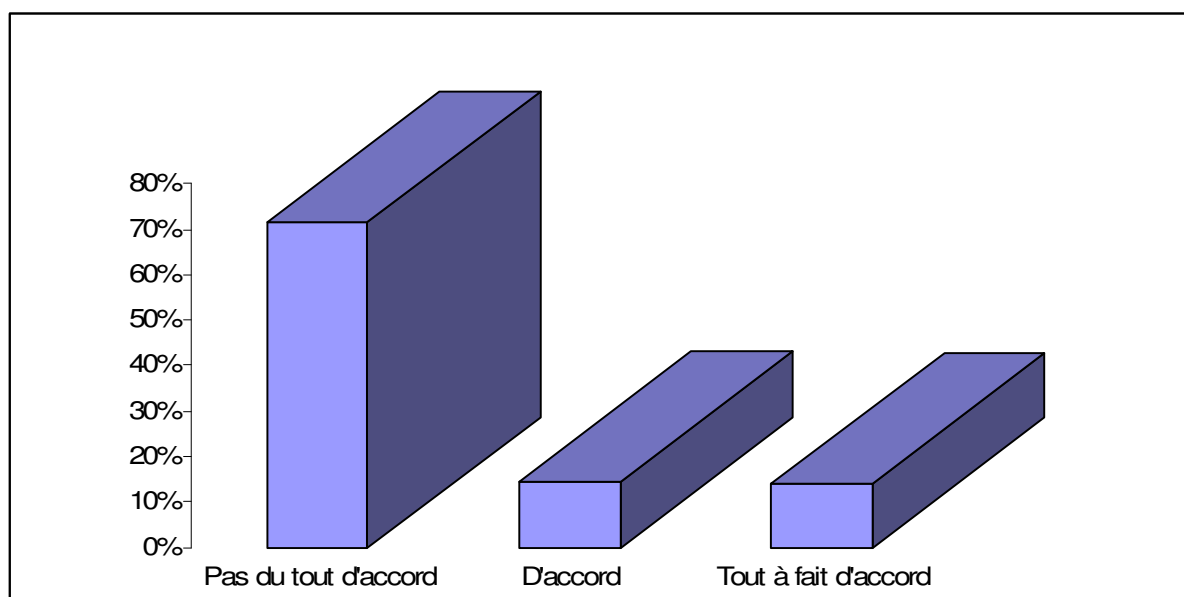
- ü à chaque personne on a distribué Les questionnaires sur une feuille anonyme qui ne portent ni nom ni prénom ni code.
- ü Il été demandé aux personnes sondées de répondre spontanément et indépendamment de leurs collègues.
- ü le temps de réponse a été fixé à 20 min maximum.
- ü Le sondage s'est déroulé dans une grande salle d'environ 40 places pour seulement 20 personnes assis d'une façon dispersée.
- ü Les réponses ont été recueillies dans une urne qui a été prévu à ce fait.
- ü L'enquête s'est déroulée en une journée d'une façon consécutive groupe après groupe.

5- Résultats de dépouillement

Le dépouillement de ces sondages a été effectué au sein de service des ressources humaines et l'exploitation des réponses a été traitée confidentiellement par le même service, le résumé de ce résultat est illustré par le tableau ci-après.

Questions	Pas du tout d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL	TAU N-S
<i>Q1- Je suis satisfais de mon salaire.</i>	168	10	9	187	90'
<i>Q2- J'ai le matériel et les outils de travail dont j'ai besoin pour faire mon travail correctement.</i>	174	12	3	187	93'
<i>Q3. Au travail, j'ai l'occasion de faire quotidiennement ce que je sais faire mieux.</i>	21	47	119	187	11'
<i>Q4. Au cours de du mois dernier, j'ai reçu des marques de reconnaissance et de félicitation pour avoir bien effectué mon travail.</i>	179	3	5	187	96'
<i>Q5- Mon supérieur direct me semble s'intéresser à moi en tant qu'individu.</i>	121	47	19	187	65'
<i>Q6-Au travail, mes opinions semblent avoir du poids.</i>	164	15	8	187	88'
<i>Q7-La mission /Les objectifs de VALSON me donnent le sentiment que mon travail est important.</i>	89	55	43	187	48'
<i>Q8- A VALSON j'ai des bons amis.</i>	137	31	20	188	73'
<i>Q9-Les conditions de travail à VALSON sont Corrects.</i>	129	36	22	187	69'
<i>Q10- Au cours de l'année passée, j'ai l'occasion d'apprendre et d'évoluer.</i>	157	17	13	187	84'
TOTAL	1339	273	261	1871	

Pas du tout d'accord	72%
D'accord	15%
Tout à fait d'accord	14%
TOTAL	100%



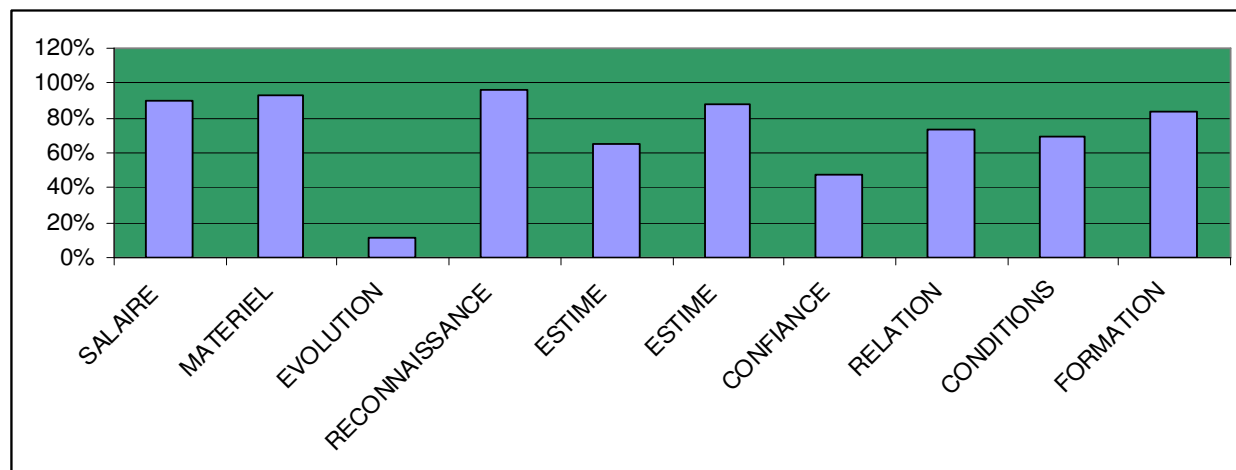
II – Interprétation des résultats du sondage relatifs à la satisfaction

Le tableau synthétique du sondage relatif aux questionnaires ainsi que les diagrammes ci-dessus montrent d'une manière assez claire et générale que presque la 2/3 des opérateurs sont insatisfaits de leur travail, autrement dit que seulement 30% de cette population qui trouve que le travail chez VALSON satisfait plus ou moins leurs besoins d'une manière générale.

Il ressort également de ces résultats que les facteurs d'insatisfaction s'articulent essentiellement au tour de :

- ✚ La reconnaissance qui vient en tête par **96 %** des réponses
- ✚ Le Matériel par **93%** des réponses
- ✚ L'estime par **77%** des réponses
- ✚ L'évolution par **84%** des réponses
- ✚ Les conditions de travail par **69 %** des réponses.

Nous allons procéder à l'analyse de ces indicateurs d'insatisfaction en s'intéressant particulièrement aux scores du désaccord les plus inquiétants illustrés par l'histogramme ci-après :



1- La reconnaissance

96 % des répondants expriment leur insatisfaction par rapport à la reconnaissance. D'après les entretiens, ils pensent que malgré tous les efforts qu'ils fournissent, leurs managers ne sont pas reconnaissants.

Lors de cette enquête, nous avons déduit que la reconnaissance est l'un des facteurs d'engagement le plus puissant. La plupart des répondants ont classé les remerciements personnels d'un manager au premier rang, ils déclarent par ailleurs que leurs managers ne les remercient jamais.

Chez les praticiens, on a pu retenir que la reconnaissance est un outil favorisant l'engagement des salariés, et que le fait de récompenser un comportement en manifestant de la reconnaissance immédiatement après que le comportement soit intervenu, encourage beaucoup la répétition du dit comportement.

Par ailleurs, en plus de l'efficacité de cet outil sur l'engagement ; la reconnaissance n'a qu'un coût financier limité et renforce l'estime de soi du collaborateur.

Un système de reconnaissance « **L'opérateur du mois** » a été mis en place par la direction générale en 2004 pour récompenser les meilleures performances de chaque mois au niveau de chaque unité de production, mais beaucoup d'employés ne font pas confiance à leurs managers par rapport à l'attribution des primes. Ils pensent que c'est toujours les mêmes qui reçoivent des compliments et des récompenses parce qu'ils sont plus proches de leurs managers. Ce sentiment existe à cause de l'absence d'une procédure claire qui permet d'attribuer les primes de récompenses.

Pour que les managers motivent leurs équipes, ils peuvent, pour commencer, féliciter eux-mêmes personnellement le collaborateur en tête à tête lorsque celui-ci a accompli un bon travail, mais aussi lui envoyer une note manuscrite ou un e mail. Lorsqu'il s'agit de collaborateurs ayant un fort besoin de reconnaissance sociale, le manager peut également les féliciter publiquement pour ce qu'ils ont accompli, et fêter les succès des équipes pour renforcer la cohésion et stimuler l'engagement des groupes. Les réunions peuvent aussi servir à valoriser les contributions et les réalisations des équipes ayant obtenu de beaux succès.

2-L'estime

Concernant l'estime traité par la question : **« Mon supérieur direct s'intéresse à moi en tant qu'individu » et par la question « Au travail, mes opinions semblent avoir des poids »** 77% des répondants expriment leur insatisfaction par rapport à la façon dont leur manager les traite à tel point qu'ils hésitent parfois d'exprimer leur opinion sur des aspects professionnels directement liés à leur vie professionnelle de chaque jour, ce qui agit négativement sur leurs performances aussi bien professionnelles que personnelles ; en effet le manque d'estime envers cette catégorie des salariés qui constitue la majeure partie des employés cause chez ces derniers , une perte de confiance en eux même ce qui les pousse à travailler d'une façon routinière sans toutefois être engagés. Ce préjudice ne s'arrête au niveau professionnel, souvent il affecte la personnalité et la vie personnelle de l'individu.

3- la confiance

48 % des opérateurs manquent de confiance à VALSON en tant que milieu de travail, ce taux est incontestablement inquiétant, en effet le facteur confiance est déterminant dans toute étude d'engagement au travail parce que c'est difficile d'imaginer des individus engagés dans une organisation sans toutefois qu'il aient confiance. En effet, plus le niveau de confiance est élevé, plus les opérateurs prennent des initiatives aisément et s'engagent d'avantage vis-à-vis à leur travail.

4- Outils et matériel de Travail

93% des répondants se plaignent de l'obsolescence du grand matériel récupéré qui est souvent en panne auquel s'ajoute également la défaillance du service maintenance et de l'insuffisance des outils nécessaires pour mener à bien leurs tâches. Aussi bien les opérateurs que les techniciens des différents départements, tous ont exprimé le besoin d'un outillage de bonne qualité nécessaire pour le soudage et le contrôle ; ils ajoutent que les non-conformités soulevées sont dans la plupart des cas en raison de l'insuffisance des outils, de leur mauvaise qualité et

5- Contribution ou implication

88% des répondants à la question « **Au travail, mes opinions semblent avoir des poids** » ne sont pas impliqués par leurs supérieurs hiérarchiques. Des entretiens nous ont permis de constater que les employés pensent pouvoir apporter leurs contributions s'ils sont invités à exprimer leurs idées et suggestions, surtout les employés qui travaillent sur terrain, mais ils sont souvent surpris par des décisions prises touchant directement leurs postes de travail, sans toutefois qu'on demande leur avis, alors ils se sentent négligé et écartés ; car ils pensent que l'implication leur permet de se sentir concernés et de mettre en oeuvre toutes leurs capacités pour la réussite de leurs missions.

Nous pensons que toute entreprise a intérêt à ce que ses salariés soient impliqués, car quand il y a implication il y a identification de l'individu à son travail puis à l'entreprise.

6- Rémunération

Le tableau montre que 90% sont insatisfaits de leur niveau de rémunération. les entretiens ont révélé que, chaque salarié détermine son ratio d'équité, en faisant le rapport : rétribution reçue /contribution donnée, et compare son ratio à celui des autres membres de l'organisation ainsi qu'à ceux des non membres. Il ajuste son comportement en fonction des comparaisons effectuées, et en particulier accroît ou réduit sa contribution.

D'après les entretiens, les anciens opérateurs sont relativement plus satisfaits de leur rémunération du fait qu'ils bénéficient de certaines indemnités (transport -loyer -panier-lait), non accordées aux nouveaux salariés recrutés par VALSON.

Ces avantages ce sont des acquis dont disposaient les opérateurs récupérés de chez leur ex-employeur et pour les quels ils ont lutés contre hostilité de la nouvelle direction quant à continuité de la distribution de ces indemnités après la reprise.

Il faut signaler que certains employés communiquent sans gêne leurs salaires entre eux, ce qui crée une frustration et un sentiment d'iniquité. Il y a effectivement une grande disparité entre les salaires des anciens opérateurs repris par VALSON et les salariés recrutés par celle-ci.

7- Conditions du travail

70% des répondants sont insatisfaits des conditions de travail. Cette insatisfaction se manifeste au niveau de tous les départements. En effet, d'après les entretiens, les gens se plaignent de :

- Niveau de la température élevé en été à cause de la charpente métallique qui couvre l'usine entière ;
- Effets sonores des machines ;
- Odeur nocive dégagée par l'oxycoupage ;
- Le manque d'espace pour le département finition ;
- Absence de formation sur les consignes sécuritaires du travail

8- Relation entre collègues

73% des sondés éprouvent un sentiment négatif vis-à-vis des relations sociales .C'est un score qui reflète le degré des tensions existant entre les opérateurs repris et les nouveaux opérateurs recrutés par VALSON ; à l'origine des tensions ; il y a :

- ü l'âge
- ü l'ancienneté
- ü niveau scolaire
- ü la qualification
- ü Rémunération
- ü l'appartenance syndicale

9-Formation

84 % disent qu'ils ne sont pas conviés aux formations. Un plan de formation est élaboré sur une base annuelle ayant pour but de permettre aux employés l'acquisition et l'amélioration des connaissances, tant théoriques que pratiques, nécessaires à leurs fonctions. Comme le budget alloué à ces formations est restreint, il ne peut pas couvrir l'ensemble des besoins du personnel. Ces besoins sont généralement déterminés après l'évaluation de la performance et les thèmes sont choisis par les managers.

Les opérateurs qui se plaignent le plus de ne pas participer à ces formations sont les techniciens en soudage et les techniciens en maintenance. En fait, on peut dire que ce pourcentage concerne uniquement les jeunes qui ne bénéficient pas de formation tandis que les employés les plus âgés n'ont pas soulevé ce besoin lors d'entretiens préliminaires au sondage.

En fin, souvent les plans de formation ne sont pas complètement exécutés et souvent on ne prête attention qu'aux formations exigées pour avoir la certification qualité.

III- Interprétations des résultats relatifs à l'engagement

1- Engagement

Définition :

Salariés engagés salariés fortement motivés, enthousiastes et participant activement au résultat de leur entreprise. Ils lient volontiers leur épanouissement personnel à la bonne marche de l'entreprise et ils sont volontiers prospecteurs des produits de leur entreprise.

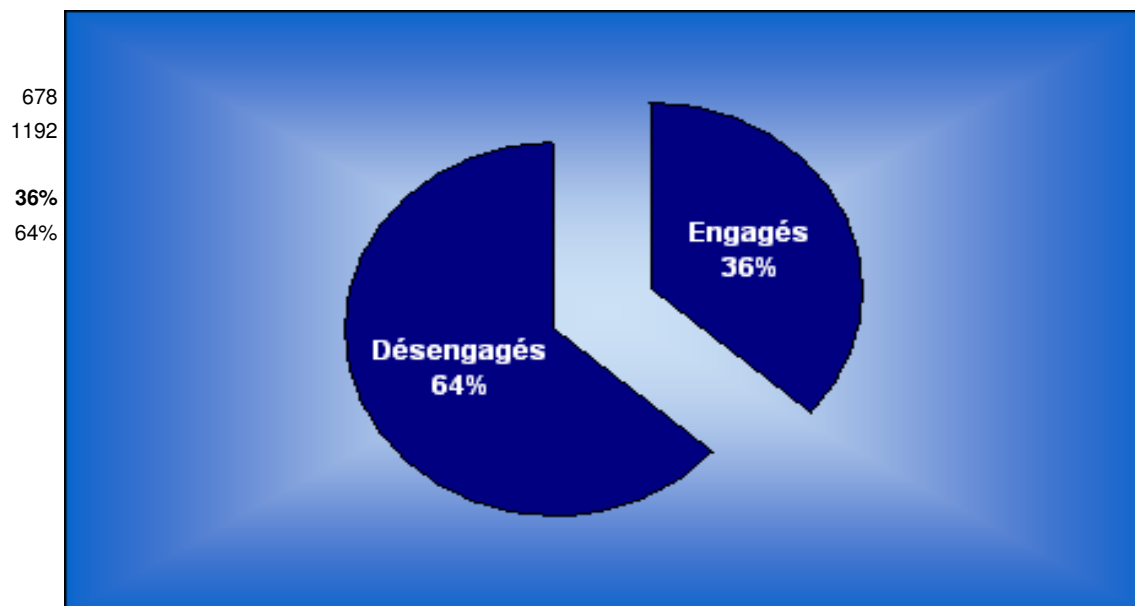
Salariés désengagés Salariés faisant leur travail de manière neutre, susceptible d'évoluer en fonction des circonstances dans un sens positif ou non.

Salariés fortement désengagés salariés présentant un profil psychologique négatif, tenant à faire partager leur vision négative.

2- Résultats de dépouillement

Sous une optique optimiste, on a supposé que les individus seraient partagés entre engagés et non engagés seulement, et si on tient compte des définitions ci-dessus ; les résultats de notre enquête ont dévoilé que 64% des sondés sont désengagés dans leur travail et que les individus engagés ne représentent que 36% environ le 1/3 de ces personnes seulement sont engagés vis-à-vis de leur travail comme le montre le tableau et les diagrammes ci-après :

Questions	Pas du tout d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Q11-Je resterai au travail plus tard pour bien finir mes tâches et faire la passation avec mon remplaçant d'équipe.	131	46	10	187
Q12-Je me rends généralement tôt au travail pour tout préparer à temps.	128	36	23	187
Q13-Les choses les plus importantes qui m'arrivent sont en rapport avec le travail.	104	37	46	187
Q14-Je me sens déprimé lorsque j'échoue quelque chose en rapport avec mon travail.	89	65	33	187
Q15-Assez souvent, j'ai envi de rester chez moi plutôt que venir travailler.	113	7	67	187
Q16-Pour moi, mon travail représente seulement une petite partie de ce que je suis	116	15	56	187
Q17-J'évite d'assumer un supplément de charges et de responsabilité dans mon travail.	14	4	169	187
Q18-Dans ma vie, la plus part des choses sont plus importantes que le travail	71	41	75	187
Q19-En cas de nécessité pour VALSON, je serai prêt à venir travailler même pendant l'un de mes jours de congé.	169	6	12	187
Q20-Je voudrait me frapper par fois pour avoir commis une erreur au travail.	137	37	13	187
TOTAL	1072	294	504	1870



3- Commentaire

En résumé, les résultats de cette enquête montre que la population engagées ne dépasse pas le 1/3 de l'ensemble de la population sondée et d'autre part qu'il existe une forte corrélation entre la satisfaction au travail et le degré d'engagement vis-à-vis du travail :

Personnes insatisfaites : 71% / **Personnes désengagées : 64%**
Personnes satisfaites : 29% / **Personnes engagées : 36%**

Reflétant l'aptitude et la volonté des salariés à servir la réussite de l'entreprise, l'engagement se traduit d'une part par plus d'efficacité, de créativité et de motivation, et d'autre part par la capacité d'aller au-delà de ce qui est normalement attendu du salarié dans sa fonction. D'après notre enquête, on peut conclure que cet état d'esprit est quasi absent chez une bonne partie de nos opérateurs et que leur désengagement a un coût pour VALSON, ce qui justifie par ailleurs le malaise à l'origine de notre problématique de recherche.

Pour palier à cette défaillance, la stimulation de l'engagement de cette catégorie des salariés, est devenue une mission stratégique pour le service des ressources humaines à qui il appartient de fidéliser et répondre aux attentes des ces salariés.

IV- Recommandations

Les résultats de notre enquête nous ont permis de mettre en exergue les facteurs de désengagement vis-à-vis du travail du 2/3 des opérateurs, comme on a démontré, il existe un lien solide entre la non satisfaction de cette population et leur engagement vis-à-vis du travail.

A la lumière des résultats de notre diagnostic et en tenant compte de différentes théories déjà évoquées ; nous pouvons conclure que l'engagement

du salariés au travail est le résultats de l'interaction à la fois de plusieurs variables qui concernent aussi bien l'individu que l'organisation dans la quelle il travaille .Ainsi pour favoriser un climat social qui stimule l'engagement des salariés, nous allons se contenter de quelques suggestions que nous listons comme suit :

Profil du candidat : lors de recrutement, les managers doivent être sélectifs dans leur choix des candidats, en optant pour des profils adéquats aux attentes des postes, capables d'accompagner l'entreprise dans ses projets. Cela permettra à l'entreprise d'avoir des salariés qui donneront le meilleur d'eux mêmes, car ils seront insérés dans un cadre en accord avec leurs convictions profondes. Il faut ajouter que la transparence et la franchise sont indispensables lors d'un entretien d'embauche ,d'une part, cela permet au futur salarié de mieux connaître ce que lui offre l'entreprise et ce qu'on attend de lui. D'autre part, l'entreprise connaîtra mieux les facteurs susceptibles de motiver ce futur salarié. La franchise évite ainsi la démotivation des salariés déçus par un poste que l'on leur avait décrit plus alléchant.

Une fois que le profil du candidat est en adéquation avec le poste proposé, le salarié est souvent engagé et ses résultats sont dans la plupart des cas meilleurs. Cependant, il faut entretenir cette adéquation sachant que la motivation du salarié évoluait avec le temps, et par conséquent son degré d'engagement. Ainsi, les attentes ne sont pas toujours les mêmes. C'est la raison pour laquelle, les évolutions de carrière sont indispensables. Par ailleurs, pour que ces évolutions de carrière soient envisageables, il est nécessaire que les salariés suivent au cours de leur carrière des formations, et pour connaître les formations adaptées, il faut connaître les besoins et les lacunes du salarié. C'est pourquoi, chaque année il est préconisé de réaliser un bilan, une évaluation lors d'un entretien personnel.

Motivation :

Action de certaines forces sur un individu qui modifie son comportement dans le sens d'un surcroît d'actions. Motivé, c'est d'abord, bouger et provoquer un mouvement.

Dans le cadre d'une politique managériale, l'engagement se mesure à la volonté et à la capacité effective des hommes à atteindre une norme définie et à la dépasser.

L'engagement représente l'une des lignes de distinction entre les ressources humaines et les autres ressources de l'entreprise. Les ressources techniques et financières ne se motivent pas, elles sont dotées d'un certain rendement, d'une certaine performance qui sont toujours identiques à elles même et quantifiable.

Mais l'individu est autre chose qu'un outil de production, dont on atteindrait un rendement constant défini par d'anciennes normes tayloriennes. Selon les circonstances, sa performance peut varier de – l'infini à + l'infini, tout dépend du degré de motivation.

A partir de ce constat, (l'infinie élasticité du rendement humain en fonction de sa motivation), 3 axes de réflexion sont possibles :

§ Tous les hommes sont motivés :

Il existe en chaque individu un ou plusieurs facteurs de motivation, sous l'empire desquels, il sera prêt à se dépasser à l'indéfini. En effet, l'engagement est la vie même, elle s'arrête avec elle.

§ L'engagement est une affaire strictement personnelle :

Aucun individu ne peut trouver de source de dépassement dans l'engagement des autres. Il est donc inutile de faire passer à son entourage « ses » propres motivations. Mieux vaudrait réfléchir à ce qui motive personnellement chacun des collaborateurs.

§ Motiver signifie créer un environnement propice à la motivation personnelle :

On ne motive pas des hommes, ceux-ci se motivent eux-mêmes. En revanche, il importe de créer les conditions propices à cette motivation. Quelles actions concrètes une entreprise peut-elle mener pour favoriser l'engagement des hommes ?

Elles sont de trois ordres :

1. Tout d'abord, éliminer tous les critères anti-démotivants :

Les enquêtes de motivation, révélant clairement qu'il existe un certain nombre de facteurs qui génèrent l'engagement. Il s'agit de facteurs tels que :

Un environnement physique de travail acceptable, des conditions d'hygiène et de sécurité.

- q Des conditions de salaire minimal.
- q L'attention portée aux ressources humaines.
- q La qualité de l'encadrement. La première étape de toute politique de motivation est donc de neutraliser ses facteurs démotivants.

2. Créer dans l'entreprise un environnement favorisant l'épanouissement de quelques grandes pôles de motivation, tels que :

- q La réalisation de soi
- q Le sentiment de reconnaissance
- q L'accès à des responsabilités
- q La satisfaction tirée du travail en lui-même
- q Les perspectives d'avancement, l'ambition personnelle.

3. Promouvoir à tous les niveaux le dialogue manager/subordonné, et mettre en place des structures permettant aux premiers de valoriser les sources de motivations personnelles des seconds.

Si les entreprises considèrent aujourd'hui les hommes comme leur principale richesse, il est vrai également que différence de performance entre entreprises à potentiels équivalents se fera par leur capacité à les motiver.

Matériel et outillage : Mettre à la disposition des opérateurs le matériel et l'outillage nécessaire pour travailler, concernant le matériel, on a suggéré le renouvellement de certain matériel si le budget le permet.

Développement: Formation des managers sur les techniques de motivation de leurs troupes est la solution principale pour remédier à une grande partie de problème de comportement et d'attitudes négatives des opérateurs vis-à-vis de l'organisation.

Ce rôle consiste à clarifier les responsabilités et le rôle de chaque fonction, assurer une meilleure diffusion de l'information, être à l'écoute des opérateurs, développer la démarche participative, valoriser le travail, assurer des réunions régulières formelles et informelles et développer la cohésion interne.

Evaluation des performances :

Système qui donne l'occasion une fois par an à un collaborateur de rencontrer son supérieur pour faire le point d'une manière formelle sur l'exercice écoulé.

A quoi sert-elle ?

a. Pour les collaborateurs évalués :

Permet de discuter des résultats obtenus, de la façon de leur obtention, quelles furent les difficultés, mais aussi de la détermination de leurs futurs objectifs.

C'est l'occasion de traduire ses résultats par des signes de reconnaissance appropriés.

C'est l'occasion de se situer, d'apprécier sa progression de s'informer et de se motiver pour l'avenir.

b. Pour la hiérarchie évaluative :

De se rendre compte des performances de chaque collaborateur, et d'en améliorer le niveau individuel par la reconnaissance, l'engagement, et le conseil personnel.

C'est une occasion régulière de recueillir les suggestions des collaborateurs pour améliorer les méthodes, les procédures, la performance et fixer les prochains objectifs en commun.

c. Pour l'entreprise :

Permet de s'assurer de la bonne compréhension de la stratégie de l'entreprise par les différents collaborateurs.

Permet l'établissement équitable de rémunération, de promotion, et de gestion de carrières.

Contribue au renforcement d'une culture d'entreprise basée sur la valorisation du potentiel humain.

Communication : Amélioration des outils d'information et de communication sur la vie de l'entreprise dans le but de développer le sentiment d'appartenance en mettant en place un système de communication interne accessible à tout le personnel (magazine Mensuel de VASON –Maroc)

Intégration : pour encourager le travail de groupe et faire participer les opérateurs dans le projet de développement, il faut favoriser une entente entre les collègues (Team Building).

Formation : C'est l'ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs compétences, leur comportement, leurs attitudes, leurs connaissances, pour atteindre les objectifs de l'entreprise et leurs objectifs personnels, pour s'adapter à leur environnement, et enfin, pour accomplir leur tâche actuelles et futures.

Les formations apportent donc un bénéfice aux deux parties. D'une part, c'est un avantage social pour le salarié, car elles favorisent son développement personnel et son employabilité. D'autre part, c'est un outil d'investissement de l'entreprise, cela lui permet d'adapter les compétences de ses salariés aux besoins de l'outil de production. La formation est un facteur d'engagement car le salarié perçoit celle-ci comme la confiance et l'estime que le dirigeant lui accorde comme une augmentation future de ses responsabilités.

Cependant, les possibilités d'évolution de carrière et les formations, ne sont pas les uniques outils stimulateurs de motivation. La façon dont le manager dirige ses collaborateurs est plus importante encore. C'est pourquoi, les

dirigeants se doivent d'adapter leur management à la façon dont ils dirigent leurs collaborateurs, aux évolutions du contexte socio-économique, donc aux nouvelles attentes des salariés.

Le Coaching en faveur des managers :

Venu des pays anglo-saxons, à la fin des années 80, le coaching correspond à une analyse comportementale. **C'est une technique de développement professionnel et personnel.** Le coach laisse de ce fait toute la responsabilité de la décision au coaché. Le coach adapte son intervention à l'activité, à la culture, et au métier du coaché. Le coaching est une aide à la réflexion, il permet au coaché de prendre du recul face à sa vie professionnelle d'analyser son comportement et d'améliorer celui-ci, face à certaines situations. La plupart des coachs ont fait de hautes études de psychologie ou de management, ils ont beaucoup d'expériences également. Le coaching se développe selon deux axes : l'un centré sur la personne et l'autre sur la situation.

Conclusion

Incontestablement l'engagement des salariés est l'un des domaines privilégiés de la gestion des ressources humaines, mais la stimulation et la garantie de pérennité de cette attitude positive des individus n'est toujours pas une chose facile à réussir . En effet, si l'entreprise attend que chacun s'engage et se mobilise pour une efficacité permanente et adhère à ses valeurs, le salarié a également des attentes vis –vis de l'organisation :

Attentes collectives : conserver son emploi, travailler dans de bonnes conditions, être informé sur la vie de l'entreprise, comprendre les mutations, être associé aux décisions le concernant, partager les résultats...

Attentes individuelles : savoir pourquoi il travaille, s'épanouir, se réaliser, développer ses compétences, être reconnu, être fier de son entreprise, se sentir membre d'un groupe, être considéré, écouté, apprécié et recevoir une juste rémunération, bien vivre dans l'entreprise.

Les résultats de notre enquête nous amènent à penser que l'individu engagé est séduit par ce que lui offre son organisation, ce qui le rend enthousiaste dans son travail d'une façon temporaire ou continue. Une personne engagée est donc un individu qui s'estime satisfait de plusieurs facettes de son travail au point de décider de lui-même de tisser un lien affectif entre lui et son organisation et de mettre ses compétences au service de celle-ci.

Annexe

Guide d'entretien

1- Diriez-vous que vous donnez votre meilleur en travail pour Valson?

OUI ☐

NOM ☐

2-Si non, quelles sont vos raisons ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3- Si vous aviez un conseil à donner à votre manager pour que vous ayez envies de travailler d'avantage, que lui suggériez-vous en premier ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Guide d'entretien

1- Direz-vous que vos opérateurs sont engagés dans leur travail ?

OUI ☐

NOM ☐

2-Si non, d'après vous quelles sont les facteurs justifiant un tel comportement?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3- Quel sont votre point de vue, les outils efficaces assurant un engagement durable de cette catégorie des salariés ?

QUESTION GALLUP (Q12)

Q1- Je suis sûr de ce que l'on attend de moi au travail.

Q2- J'ai le matériel et les outils nécessaires dont j'ai besoin pour faire mon travail correctement.

Q3- Au travail, j'ai l'occasion de faire quotidiennement ce que je sais faire le mieux.

Q4- Au cours de la semaine dernière, j'ai reçu des marques de reconnaissance et de félicitation pour avoir bien effectué mon travail.

Q5- Mon supérieur direct me semble s'intéresser à moi en tant qu'individu.

Q6- Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement.

Q7- Au travail mes opinions semblent avoir du poids.

Q8- La mission / objectif de VALSON me donne le sentiment que mon travail est important.

Q9- Mes collaborateurs /collègues s'engagent à fournir un travail de grande qualité.

Q10- Au travail, j'ai de l'un bon ami.

Q11- Au cours des six derniers mois, quelqu'un au travail m'a fait part de mes progrès.

Q12- Au cours de l'année passée, j'ai eu l'occasion d'apprendre et d'évoluer dans mon travail.

BIBLIOGRAPHIE

Diagnostic organisationnel : Cas vécus. Rigny A.J. Montréal, Agence d'ARC, 1982

Traité des organisations. Jean-Pierre Gruère et Jak Jabes – Presses Universitaires de France, 1982

63 propositions pour bien diriger son équipe. Stephen Robbins.

Eloge du changement. Gérard Dominique Carton .Editions Village Mondial, Paris, 1999

Peut-on gérer les motivations. Sandra Michel. Gestion Puf

La Fidélisation des Ressources Humaines. Pascal Paille. Economica

Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail. Patrice Roussel. Economica

La motivation dans l'entreprise. Claude Levy-Leboyer. Editions d'organisations, 1998

Le travail et la nature de l'homme. F. Herzberg. Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1997

Encadrer et motiver une équipe. Arthur Pell. Les Echos Editions, 1995

La cinquième discipline. Peter Senge avec Alain Gauthier. Editions First, Novembre 1999

L'implication au travail. NEVEU J.P. et THEVENET M. Vuibert collection entreprendre ,2000

Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, NIZET et PICHAULT F. Editions Points Collections Essais.

L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle .Revue de gestion des Ressources Humaines

Management Stratégique : Politique générale de l'entreprise .Edition Vuibert