



Mastère en Ressources Humaines -2005

THESE PROFESSIONNELLE

L'implication du personnel au sein de BMCI LEASING

Par: M. Omar EL ACHKAR

Sous l'encadrement de M. El Mokhtar CHARIFI

Soutenance le 27 janvier 2006

REMERCIEMENTS

Je remercie toutes les personnes qui m'ont permis de réaliser ce travail et plus particulièrement:

- La BMCI en la personne de son DRH, M. Abdelmalek BENDRISS,, sans qui cette aventure n'aurait pas eu lieu.
- M. Aziz SQALLI, PDG de BMCI LEASING pour m'avoir permis de mener cette étude, et pour sa disponibilité et sa collaboration.
- L'ensemble des collaborateurs de BMCI LEASING qui ont participé à l'enquête au sein de l'entreprise pour leur amabilité et leur coopération.
- M. El Mokhtar CHARIFI, mon encadrant pour ses conseils méthodologiques, pédagogiques éclairés, et aussi pour sa disponibilité.
- M. Brahim KERZAZI, Directeur du MRH, pour sa patience, ses conseils et pour la confiance qu'il m'a témoignée.
- L'ensemble des intervenants pour leurs apports en connaissance et en expérience.
- Les équipes de l'ISCAE et de EAMS pour leur suivi et leurs encouragements pour la réussite de ce Mastère.
- Ma femme et mes enfants qui m'ont supporté pendant cette épreuve.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	2
INTRODUCTION	5
I - CONTEXTE	6
II - PROBLEMATIQUE	7
III - METHODOLOGIE	8
PARTIE I	9
PRESENTATION DE BMCI LEASING	9
I - IDENTIFICATION DE LA SOCIETE	10
II - DOMAINE D'ACTIVITES	10
III - LES RESSOURCES HUMAINES DE BMCI LEASING	11
IV - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	13
V - LA CULTURE A BMCI LEASING	13
PARTIE II	16
CONTEXTE THEORIQUE DE L'IMPLICATION	16
I- QUELS SONT LES PROBLEMES QUI POURRAIENT ETRE RESOLUS PAR L'IMPLICATION ?	17
II - LA RELATION INDIVIDU / ORGANISATION	18
III - L'IMPLICATION : DEUX PERSPECTIVES	20
IV- IMPLICATION - MOTIVATION - SATISFACTION	21
V- LES CRITERES IMPORTANTS DE L'IMPLICATION	22
VI - L'IMPLICATION EN PRATIQUE	25

PARTIE III	28
ENQUETE SUR LE CLIMAT SOCIAL	28
I - RAPPELS THEORIQUES	29
II - REALISATION DE L'ENQUETE	30
III - SYNTHESE ET ANALYSE DES RESULTATS	31
PARTIE IV	40
PROPOSITIONS D' ACTIONS	40
I- POUR UNE CULTURE D'ENTREPRISE ADAPTEE	41
II – POUR UN PROJET MOBILISATEUR	43
III- LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	45
IV - POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE	49
CONCLUSION	52
BIBLIOGRAPHIE	55
ANNEXES	56

INTRODUCTION

I - CONTEXTE

Nous assistons depuis plusieurs années à une multiplication de publications, de méthodes et d'outils en matière de gestion des ressources humaines, qui tendent à consacrer l'Homme comme principale richesse de l'Entreprise. Le discours ambiant plaide pour un traitement attentionné de cette composante du développement dans le sens de sa motivation et de sa satisfaction, gage d'un meilleur rendement.

Comme toute problématique liée à l'Homme, l'analyse n'est pas aisée et fait souvent appel à plusieurs disciplines (sociologie, psychologie, management, ...), pour pouvoir y apporter quelques réponses. D'où l'intérêt du sujet, et l'abondance de littératures (recherches, analyses, ...) qui lui est consacrée.

En ce qui me concerne, mon récent et modeste parcours (4 ans) au sein de la DRH, après une longue expérience dans le Réseau d'agences d'un organisme bancaire, a aiguisé ma curiosité pour mieux connaître la gestion des RH (d'où ma participation à ce Mastère RH), et aussi pour appréhender les ressorts qui font que des salariés soient impliqués -ou non-, et adhèrent totalement -ou pas- aux destinées de leur entreprise ?

Le choix de BMCI LEASING pour faire l'objet d'une étude sur ce thème m'a conforté dans mon approche, du fait que j'avais trouvé des préoccupations chez le PDG récemment en poste, qui pouvaient converger dans le sens du sujet de ma thèse professionnelle. De plus, il s'agit d'une PME où les aspects RH seraient –théoriquement- d'un abord aisé.

En effet, suite au changement du top management, le nouveau PDG a fait un premier constat par rapport aux RH de l'Entreprise:

- Sentiment de mal être
- Rumeur
- Clanisme
- Difficultés du travail transversal
- Difficultés à identifier une cohésion d'équipe
- Faible implication, engagement des équipes ...

Bien que des indicateurs tels que l'absentéisme ou un turn-over excessifs soient absents, cette situation l'inquiète tout de même, notamment au vu des dysfonctionnements entre commerciaux, administratifs et équipes du Risque, qui

impactent la qualité des prestations : en atteste les réclamations émanant du Réseau d'agences de la BMCI, principal pourvoyeur d'opérations de la société. En effet, la coordination dans le traitement des dossiers est primordiale entre les différents départements : les commerciaux apportent les opérations, qui sont analysées en terme de faisabilité par le département risque (donc qui exige des dossiers complets en données nécessaires à la prise de décision), et le département gestion, qui se charge de mettre en place le financement (qui demande à son tour la disponibilité de toutes les informations que nécessite l'établissement des différents contrats... ° ;

Par le biais de cette étude, nous avons donc convenu d'apporter les éclairages nécessaires à travers l'analyse de la situation des salariés de l'entreprise, en vue d'initier un plan d'action à même de mobiliser les collaborateurs, et de développer un esprit d'équipe et un sentiment fort d'appartenance.

L'objectif étant de prévenir des dysfonctionnements latents susceptibles de remettre en cause la capacité de BMCI Leasing à développer son business.

II – PROBLEMATIQUE

BMCI LEASING est une société de service, ce qui suppose que la réussite d'une prestation dépend de la qualité de la relation qui s'établit entre le client et le salarié, d'où la prépondérance des compétences relationnelles pour l'entreprise. Ces compétences sont étroitement liées à l'engagement et à l'implication des personnes au sein de l'organisation.

Ceci nous amène à analyser les RH de BMCI LEASING sous l'angle de l'implication des collaborateurs comme condition de la performance. Cette implication passe forcément par la motivation des salariés, dont elle serait la cause, et leur satisfaction, dont elle serait la conséquence.

Ce thème de l'implication des collaborateurs est également central dans la relation individu / organisation, puisqu'elle est censé faciliter la cohésion interne et la performance au sein des entreprises, et permettrait également de faire face au besoin d'engagement des personnes pour mieux appréhender les situations de changement (donnée permanente des entreprises actuellement).

III – METHODOLOGIE

Pour entreprendre cette analyse avec un minimum d'objectivité, il m'a semblé judicieux de réaliser en amont une enquête sur la perception de l'entreprise par les salariés et des conditions de travail au sein de BMCI LEASING.

Cette enquête a constitué une base de travail et a permis d'orienter cette recherche vers une réflexion sur les Politiques et Pratiques Managériales à BMCI LEASING.

Le déroulement, l'analyse et les résultats de cette enquête seront repris en troisième partie de cette thèse.

Mais auparavant, il était nécessaire de présenter en première partie, l'entreprise objet de cette étude en terme d'activité, d'organisation et de gestion des RH.

La deuxième partie est consacrée aux apports théoriques relatifs au thème de cette recherche.

La dernière partie tentera de proposer des axes d'amélioration.

PARTIE I

PRESENTATION DE BMCI LEASING

Cette première partie a pour finalité une meilleure connaissance de l'entreprise afin de mieux appréhender ses réalités; son contexte organisationnel, ses axes de développement, ses différentes structures, son personnel et sa culture d'entreprise.

La source de ces informations est BMCI LEASING, à travers les documents qui ont été cordialement mis à ma disposition par la direction de l'entreprise, notamment la note d'information émise lors du lancement de Bons de Société de Financement (technique d'appel de fonds sur le marché financier).

I - IDENTIFICATION DE LA SOCIETE

BMCI LEASING SA située à Casablanca, et créée il y a près de vingt ans (18 Août 1986) est une entreprise dont l'objet est :

- ✓ Le financement par voie de crédit-bail de tout bien d'équipement à usage professionnel.
- ✓ La réception du public de fonds d'un terme supérieur à deux ans.
- ✓ L'achat, l'importation, la location, la vente de tous biens d'investissement et d'une manière générale, toutes opérations industrielles, financières, mobilières ou immobilières se rapportant directement ou indirectement à cet objet.

Au 31 décembre 2004, son Capital est réparti entre:

- | | | |
|--|---|---------|
| • La Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (BMCI) | : | 72,03 % |
| • Deux Compagnies d'Assurances : AXA & AL WATANIYA | : | 27,78 % |
| • Divers porteurs | : | 0,19 % |

II - DOMAINE D'ACTIVITES

BMCI LEASING est une société spécialisée dans le crédit bail, dont le but est le financement des investissements mobiliers et immobiliers des entreprises et des professionnels. Ce financement prend la forme d'une location longue durée de bien mobilier ou immobilier moyennant une redevance (ou loyer) périodique (mensuel, trimestriel,...) avec une option d'achat en fin de contrat.

Le leasing connaît un regain d'intérêt ces dernières années au Maroc. Entre 2003 et 2004, il a connu une croissance de 18.7% pour atteindre un encours de près de 14 MDH en 2004 contre 12 MDH un an auparavant. En 2004, près de 6,4 MDH de crédits de ce type ont été sollicités et octroyés. Il n'en reste pas moins que ce mode de financement ne représente

actuellement que 6% du marché de crédit destiné à l'équipement mobilier et immobilier des entreprises marocaines.

Le secteur du Leasing présente toutefois un grand potentiel de progression pour les années à venir, et il est marqué par une forte concentration : Dix opérateurs seulement interviennent sur le marché ce qui entraîne une vive concurrence entre eux. Toutefois, le marché est dominé par 5 grands intervenants (SOGLEASE, ATTIJARIWAFABAIL, MAGHREBAIL, BMCI LEASING et MAROC LEASING) qui réalisent près de 66% de part de marché en terme de production.

La part de marché en production de BMCI Leasing a enregistré une baisse passant de 15% en 2003 à 14% en 2004 en raison du retour de Maroc Leasing sur le marché en 2004 qui prend ainsi des parts de marché au détriment des sociétés concurrentes

Au 31 décembre 2004, la production de BMCI Leasing s'était élevée à 897 MDH étant légèrement supérieure aux prévisions budgétaires (875 MDH).

Cette évolution est due à la politique de ciblage de la clientèle haut de gamme de BMCI Leasing tout en améliorant la qualité de ses services, au travers notamment de l'activité soutenue de la cellule « Petit Equipement » et de la mise en application de la charte de qualité avec le réseau BMCI.

Les relations avec le réseau BMCI continuent à être privilégiées. En effet, la part de la production apportée par le réseau BMCI représente 96,5% de la production globale au 31 décembre 2004, contre 87,1% un an plutôt.

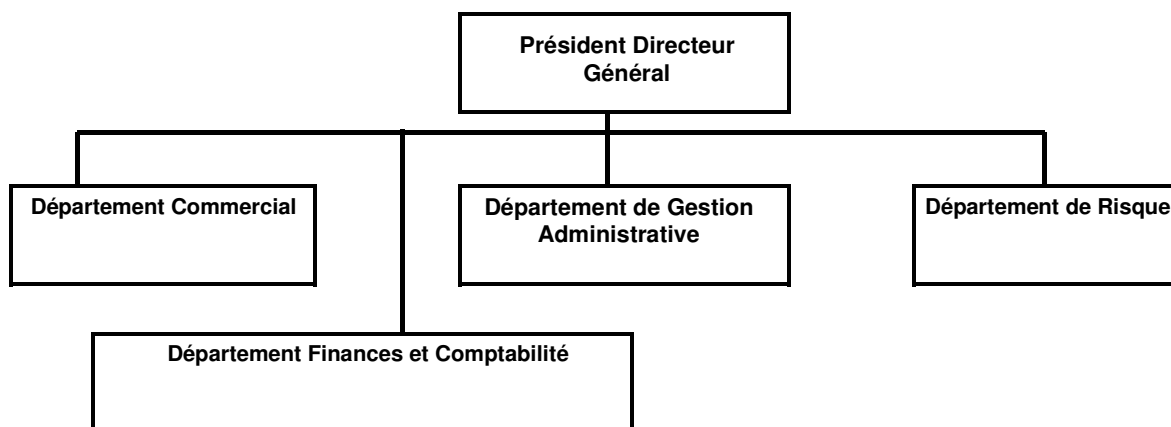
En termes de prévisions d'avenir, et dans un contexte de concurrence toujours très vive, BMCI Leasing a pour objectif de développer sa production en veillant à essayer de résister à la pression à la baisse de la marge d'intermédiation tout en restant vigilant aux risques de crédit. La qualité du service proposé à la clientèle est placée au premier rang des priorités.

III - LES RESSOURCES HUMAINES DE BMCI LEASING

L'organisation de l'entreprise a pour base une conception centrée sur la départementalisation. Elle se réfère en cela aux principes de l'O.S.T.¹ : la division de l'organisation en unités différenciées, ayant chacune sa spécificité et ses attributions précises.

¹ O.S.T.= Organisation Scientifique du Travail. Système de production mis au point par Frédérick TAYLOR ingénieur et économiste américain né à Germantown (1856, 1915). .

L'organigramme de BMCI LEASING reflète une organisation d'une entreprise orientée marché, avec 4 cellules opérationnelles, et une Direction Générale au sommet de la pyramide. Cette dernière a le pouvoir de décision avec nécessité de validation par les membres du Conseil d'Administration pour toute action à caractère stratégique.



L'effectif BMCI LEASING est composé de 43 collaborateurs, qui se caractérisent par leur jeunesse, avec une prépondérance de femmes, leur bon taux d'encadrement, et par leur niveau d'études élevé :

Répartition par sexe :

- | | | |
|-------------------------|-----------|----------|
| • 19 Hommes | soit 44 % | |
| • 24 Femmes | soit 56 % | Avec une |
| moyenne d'âge de 37 ans | | |

Répartition par statuts:

- | | |
|---|-----------|
| • 06 Cadres détachés BMCI (dont 5 femmes) | soit 14 % |
| • 27 Contrats CDI | soit 63 % |
| • 10 CDD (Contrats ANAPEC) | soit 23 % |
| • 15 Cadres | soit 35 % |
| • 28 Employé & Gradés | soit 65 % |

Répartition par ancienneté:

• 08 - de 2 ans	soit	19 %
• 12 De 2 à 5 ans	soit	28 %
• 10 De 5 à 10 ans	soit	23 %
• 12 De 10 à 20 ans	soit	28 %
• 01 + de 20 ans	soit	02 %

Répartition par niveau d'études:

• 03 Niveau BAC	soit	07 %
• 12 Niveau BAC + 2 & 3	soit	28 %
• 18 Niveau BAC + 4	soit	42 %
• 10 Niveau BAC + 6	soit	23 %

IV - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Vu le statut de filiale de cette entreprise, et dans l'esprit d'optimisation des moyens et des synergies mises en œuvre avec la maison mère, la gestion des RH est partiellement prise en charge par la BMCI.

Ainsi BMCI LEASING fait appel à la DRH du Groupe BMCI pour l'assister dans le recrutement, la formation, la gestion comptable de la rémunération... etc, et fait bénéficier ses salariés des prestations du service social de la banque.

Bien entendu, la direction générale de BMCI LEASING dispose du pouvoir de décision en matière de RH en fonction de sa stratégie, et dans le cadre de la politique générale RH du Groupe BMCI.

V - LA CULTURE A BMCI LEASING

Si on ne peut pas être ferme sur l'existence ou non d'une culture globale, unique et partagée par l'ensemble des collaborateurs de BMCI Leasing.- tel n'est pas l'objet central de ce mémoire - on peut s'attacher à l'histoire de l'entreprise qui fait partie intégrante de la culture d'entreprise et qui reste davantage descriptible.

S'intéresser à l'histoire c'est réfléchir sur des faits ayant mobilisé des comportements d'adaptation, de défense ou de survie dans l'entreprise.

BMCI LEASING malgré son jeune âge, a vécu des événements qui ont jalonné le développement de cette entreprise, et qui ont contribué à forger son identité:

- 1986** Création de la société INTERLEASING sur l'initiative des partenaires suivants : BMCI (40%) ; UFIMAR (16%) ; AL WATANIA (10%) ; AL AMANE (10%) ; BNPI (10%)
- 1994** La BMCI prend le contrôle de la société et définit une nouvelle stratégie de développement. Pour cela, trois actions ont été entreprises :
- 1- Transfert du siège social à la rue Normandie, afin de doter le personnel et la clientèle de nouveaux locaux mieux équipés d'une part, et de renforcer l'image de marque de la société, d'autre part.
 - 2- Définition d'une nouvelle stratégie commerciale recentrée sur la clientèle de la BMCI. Cette synergie avec le groupe BMCI a favorisé le développement de la production et de l'amélioration de la rentabilité d'INTERLEASING.
 - 3- Assistance de la BNPI dans les domaines financiers et informatiques.
- 1997**
- 1- Changement de la dénomination commerciale : INTERLEASING devient BMCI LEASING, pour mieux souligner l'appartenance au Groupe BMCI.
 - 2- Signature de diverses conventions commerciales avec différents partenaires : Toyota, Scama, Iveco, Scania, IBM, Bennes Marrel ...
- 1998**
- 1- Augmentation du capital social en juillet. Celui-ci passe de 50 à 80 MDH.
 - 2- Lancement du Crédit Bail Immobilier.
- 2001**
- 1- Nouveau déménagement du siège social au Centre Allal Ben Abdellah
 - 2- Mise en place en collaboration avec le cabinet MASNAOUI & MAZARS d'un manuel de procédures informatisé. Ce logiciel qui fonctionne sous Intranet, vient d'être doté d'un module de contrôle interne concernant l'ensemble des procédures, permettant de respecter les dispositions de la circulaire de Bank Al Maghrib.
- 2002** Commercialisation du produit assurance ASSURLEASE qui couvre aussi bien le dommage matériel que la perte financière, en plus d'une assurance vie.

2003 Signature de la charte de qualité avec le réseau BMCI qui a pour objectif d'améliorer la qualité de services rendus à la clientèle cible notamment de haut de gamme.

Un certain nombre d'évènements retiennent notre attention du point de vue de la culture d'entreprise :

- L'ancrage progressif de la société au Groupe BMCI en terme d'actionnariat, et également en terme de synergies commerciales. Situation confortée par le changement de dénomination incluant le nom de la BMCI. Ceci crée forcément un sentiment d'appartenance plus ou moins développé vis à vis du Groupe BMCI.
- L'accent mis de plus en plus sur l'orientation client et la qualité de service, notamment à travers la charte signée avec le Réseau BMCI, avec ses conséquences sur les comportements (culture de la performance commerciale, individualisme et volonté de s'accaparer les résultats ...).
- Le changement à deux reprises des locaux de la société et leur impact sur la distribution de l'espace entre services. En effet, jusqu'à présent, les différents départements sont quasiment isolés géographiquement, ce qui a tendance à développer des sentiments liés à l'identification et à l'appartenance à une même fonction / service.

CONCLUSION

Cette première partie a permis de connaître un peu mieux cette jeune PME – filiale d'un Groupe financier - qui opère dans un secteur porteur bien que très concurrentiel, et dont un des éléments différenciateur, est la qualité de service. Ses salariés présentent des atouts indéniables comme nous l'avons vu ci-dessus, en terme d'encadrement, de niveau de formation de base, d'âge... pour réussir leurs missions, et accompagner le développement de leur entreprise.

Pour mieux connaître les collaborateurs de BMCI LEASING, il était nécessaire de procéder à un sondage de leur perception de leur entreprise, de leurs rôles en son sein, de leur condition de travail... etc, bref sur le climat social. Cette enquête permet aussi d'avoir de la matière pour orienter l'analyse, et les actions à mettre en place.

C'est l'objet de la troisième partie de cette étude. Mais auparavant, et pour mieux appréhender cette enquête, un tour d'horizon sur les apports théoriques relatifs à un management favorable au développement de l'implication des salariés est nécessaire.

PARTIE II

CONTEXTE THEORIQUE DE L'IMPLICATION

Il y a autant de points de vues que d'observateurs d'une réalité, et aucun d'eux ne détient la vérité absolue. C'est aussi le cas des théories. Mais elles sont utiles dans le sens où elles apportent un éclairage sur cette réalité, et ceci est valable en gestion d'une manière générale et plus particulièrement en ce qui concerne celle des personnes.

Les éléments ci-dessous sont inspirés pour l'essentiel de l'ouvrage de Maurice THEVENET " Impliquer les personnes dans l'organisation" Paris - Editions LIAISONS 1992, qui m'ont semblé pertinents pour éclairer la problématique de cette thèse professionnelle.

L'implication (ou mobilisation du personnel qui serait sa manifestation la plus courante) vise à développer la performance des personnes dans l'entreprise par une relation plus étroite à celle-ci et à ses valeurs.

Nouvelle notion de management et de gestion des ressources humaines apparue dans les années 80 suite à l'évolution des modes de pensée des managers, elle devrait améliorer notre approche des attitudes et comportements individuels dans l'entreprise.

I- QUELS SONT LES PROBLEMES QUI POURRAIENT ETRE RESOLUS PAR L'IMPLICATION ?

Parmi les besoins actuels, on distingue les besoins permanents et les nouveaux besoins :

1- D'une part, on parle de problèmes permanents car l'entreprise n'a jamais fini de les résoudre en raison des constants changements:

. La **cohésion interne** : derrière ce concept, il y a la notion d'activité collective, avec des personnes différentes mais qui sont ensemble. Il s'agit donc de créer un lien social qui va les rassembler et les mettre en concurrence.

La cohésion interne renvoie à d'autres notions : - la coordination - le consensus - la communication interne - la cohérence

. La **performance** : c'est de la performance de la personne que naît celle de l'entreprise, selon les théories de management. Elle dépend de la motivation, des compétences, du développement des structures souples et provisoires de l'organisation.

Il y a 3 déterminants de la performance à prendre en compte pour agir sur les logiques de l'individu :

- le style de management : adopter une attitude qui tient compte du niveau de maturité, de développement des personnes et viser à les entraîner vers le niveau attendu

- les règles, procédures, systèmes de gestion qui vont aider le management
- les valeurs de l'entreprise

La performance est donc multidimensionnelle.

L'implication des personnes devient indispensable dans le contexte actuel :

On ne demande plus seulement aux personnes d'assurer leurs tâches dans le respect des règles (vision tayloriste / fordiste). On assiste au développement de nouvelles compétences qui nécessitent l'engagement de la personne dans ce qu'elle fait : savoir réagir rapidement à chaque situation (savoir être). C'est le cas dans les démarches d'amélioration de la qualité (savoir détecter les problèmes le plus rapidement possible dans un cycle de fabrication), dans le secteur du service où les compétences relationnelles sont primordiales, dans les secteurs en mutation rapide demandant une capacité d'adaptation et de réactivité très importante.

2- Les nouveaux besoins pour les personnes :

Avec la complexité des situations de travail, on assiste à un éclatement des représentations du travail, ce qui amène à prendre en considération les critères individuels et nécessite d'être à l'écoute de chacun : savoir repérer le projet (pas forcément explicite) de chaque individu, ses motivations, la conception qu'il a du travail et de sa carrière professionnelle sans négliger les aspects personnels de sa vie.

II - LA RELATION INDIVIDU / ORGANISATION

Quatre approches sont abordées pour traiter de la relation individu / organisation.

1/ L'approche structurelle (ou mécaniste)

Dans cette approche, l'organisation est représentée comme une machine avec des buts et une structure conçue pour les atteindre ainsi que des règles qui en garantissent l'efficacité. Elle est traitée d'une manière rationnelle et la relation individu / organisation se limite au strict respect des règles et procédures.

La performance ne vient donc pas de cette relation mais elle dépend des systèmes. L'individu, lui, doit s'adapter à l'organisation.

Elle illustre fort bien le modèle de l'organisation taylorienne et celui de la bureaucratie de Weber.

Le problème, dans cette approche, est justement la vision uniquement basée sur la rationalité, sans prendre en compte le facteur humain.

2/ L'approche relations humaines

Cette approche est à l'origine de la gestion du personnel.

Contrairement à l'approche précédente, ici, la personne est la clé de la performance. L'individu étant au cœur des préoccupations de l'entreprise, il faut arriver à cerner chaque personne spécifiquement (ses attentes) pour comprendre la relation individu / organisation et arriver à trouver un ajustement / adéquation entre les intérêts de la personne et ceux de l'organisation. Il faut arriver à faire fonctionner les personnes ensemble.

Cette approche est trop basée sur un idéal à atteindre, et pas suffisamment sur la réalité.

3/ L'approche politique

Cette approche s'intéresse aussi à l'individu mais plutôt dans le sens où celui-ci a une marge de liberté qu'il utilise pour développer ses propres stratégies avec pour but d'acquérir du pouvoir.

L'organisation, ici, est secondaire dans la relation individu / organisation car la personne se sert de l'organisation comme des autres personnes pour arriver au pouvoir. Cette approche peut conduire au cynisme.

4/ L'approche symbolique

Ici, l'intérêt se porte sur la culture d'entreprise du fait qu'elle est porteuse de sens. Il s'agit de repérer le sens commun créé par un groupe d'individus et qui évolue tout au long de l'histoire de l'organisation.

La relation individu / organisation prend ici toute sa dimension puisqu'il y a cette notion de partage de références avec la considération de l'évolution dans le temps (des changements au fil du temps).

Cette approche permet de faire un diagnostic sur une entreprise mais hormis cela, elle n'est pas très opérationnelle.

En fait, toutes ces approches sont insuffisantes pour cerner la relation individu / organisation. La réalité est plus complexe.

III - L'IMPLICATION : DEUX PERSPECTIVES

L'implication est donc une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise. Elle peut être abordée de 2 façons :

1- D'une part, elle est envisagée dans une perspective théorique:

Selon différentes approches, l'implication se décline par diverses orientations :

- sur les valeurs (la valorisation de l'activité travail correspondant à une position éthique personnelle)
- sur la carrière (avec ici le souci de développement personnel)
- sur le poste occupé avec d'une part le concept d'intérêt central de la vie, on est passé d'une situation où l'intérêt central était le travail comme lieu d'action à une situation où le travail est mis en concurrence avec d'autres lieux d'investissement personnel), avec d'autre part l'engagement dans le poste dans le sens de la situation de travail elle-même source du développement psychologique de la personne (image de soi, réalisation de soi...)
- sur l'organisation dans le sens de l'attachement à l'entreprise dans sa globalité avec une dimension multiple, ce qui ramène à la notion de loyauté développée par l'entreprise pour fidéliser ses salariés

2 - D'autre part, l'implication est abordée dans une perspective opérationnelle :

Les effets attendus de l'implication (au nombre de 2) :

- Le plus important est la performance : Plusieurs tentatives ont été faites pour définir la performance, mais il est difficile de la définir. Pour certains, l'implication est un déterminant de la performance. Pour d'autres, elle est le "**résultat de processus complexes** dans lesquels interviennent une multitude de facteurs tenant à la personne, à la situation de travail ou aux systèmes de représentation "
- Il a été plus facile de mesurer la non-performance qui est plus coûteuse et qui a fait l'objet de recherches (sur l'absentéisme, le turn-over, le retard), le but étant de tenter de l'éviter. Selon ces recherches, la non-performance serait en contradiction avec l'implication.

L'implication apparaît donc comme le fruit d'un processus interactif complexe entre ces différentes variables. Il faut tenir compte des représentations que chaque personne s'est faite de sa situation de travail.

IV- IMPLICATION - MOTIVATION - SATISFACTION

Quelle est la différence entre l'implication, la motivation et la satisfaction au travail ?

1 - Par rapport à la motivation (étudiée dans les 3 modèles de la performance) : La motivation est ce qui pousse la personne à faire un certain effort pour accomplir une tâche ou un but

On distingue deux grandes catégories de théories :

a. Les théories substantialistes :

. Les théories des besoins avec la principale : la pyramide des besoins de Maslow (distinction des besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime de soi et d'épanouissement)

. Les théories du contenu avec celle des 2 facteurs d'Hertzberg : Facteurs extrinsèques : salaire, politique de l'entreprise, conditions de travail... C'est le contexte de l'organisation. Facteurs intrinsèques liés à l'expérience et à la relation de l'individu à la situation de travail

b. Les théories du processus cherchent à expliquer ce qui conduit la personne à agir. Dans le modèle de Vroom, la motivation résulte de 3 facteurs indissociables : la valence, c'est à dire l'appréciation que porte la personne sur les résultats possibles de son action, l'instrumentalité (les moyens), les attentes

La motivation est le résultat de ce que la personne perçoit, d'où l'importance du caractère individuel de la motivation.

c. D'autres approches sur la motivation telles que :

. La théorie de l'équité selon **Homans & Adams** qui porte sur la relation d'échange individu / organisation et l'analyse en terme d'équité / inéquité qu'en fait la personne, avec ses conséquences.

. La théorie du besoin de réussite de Mc Clelland (besoin de rechercher le succès / tout faire pour éviter l'échec)

. La théorie des buts de Locke : attitude rationnelle de la personne pour étudier les possibilités d'atteindre les buts qu'elle s'est fixée

Même si les notions de motivation et d'implication ont beaucoup de points communs (elles sont centrées sur la personne, elles ont été abordées de la même manière, elles évoquent selon certaines théories un concept actif), elles se différencient sur plusieurs points :

- . Là où l'on a une approche calculatrice de l'individu dans la notion de motivation, on retrouve plutôt des notions de valeur, d'identité personnelle dans l'implication
- . Les théories de la motivation sont centrées sur l'accomplissement de la tâche alors que celles de l'implication sont centrées sur l'organisation
- . L'implication est une notion plus profonde de ce qui lie la personne à l'organisation

2 - Par rapport à la satisfaction au travail :

La satisfaction est un état, résultat de l'expérience du travail sous toutes ses formes, alors que l'implication est plutôt un processus, même si toutes deux renvoient à la personne

La satisfaction représente la passivité alors que l'implication est associée à l'action

Les théories sur la satisfaction ont cherché à prouver que la satisfaction impliquait la performance, ce qui n'est pas probant vu les résultats des recherches, même si ces recherches ont beaucoup inspiré les théories du management participatif. Ces théories sont de plus en plus controversées étant donné le nombre de personnes de plus en plus investies à l'extérieur de l'organisation.

Le modèle de Latham & Locke met un lien entre ces différentes notions dans une approche de la performance : il apparaît que " l'implication serait à la fois une cause de la motivation et une conséquence de la satisfaction".

Donc, le lien n'est pas si évident car la réalité de la situation de travail est beaucoup plus complexe.

Il faut donc revenir à la question fondamentale de la relation individu / organisation qui est la caractéristique de l'implication.

V- LES CRITERES IMPORTANTS DE L'IMPLICATION

1 - **Pour la personne** : Ce sont, d'une part ses **compétences** donc ce qu'elle est capable de faire, en distinguant :

- . Le **savoir** : technique donc les connaissances acquises
- . Le **savoir-faire** : méthodologie donc capacité à résoudre des problèmes et qui s'acquiert par la formation et surtout par l'expérience
- . Le **savoir-être** : relationnel donc capacité à développer des relations

C'est aussi la **personnalité**, donc les principaux traits personnels (qui font sa spécificité) qui sont difficilement modifiables

Ce sont enfin les **systèmes de représentation** basés sur la perception que la personne se fait des choses et qui diffèrent d'un individu à l'autre. Ils sont pourtant à la base de la relation entre la personne et l'organisation (par exemple : quelle représentation ont les individus de l'efficacité, de la rentabilité, du marché, de la qualité...dans leur entreprise ?)

C'est encore le **projet** que chaque personne poursuit, qui va au-delà de ce qu'elle réalise dans sa situation de travail. C'est un facteur incontournable pour la gestion du personnel, d'autant plus qu'il varie de plus en plus du fait de l'éclatement et de la complexité des situations de travail.

2- Viennent ensuite les critères de l'implication pour l'entreprise :

C'est d'abord la culture d'entreprise, c'est à dire les références partagées et construites tout au long de l'histoire de chaque entreprise. Pour qu'il y ait implication, il faut qu'il y ait **adhésion** de la personne aux valeurs de l'entreprise.

C'est aussi la **stratégie**, le projet d'entreprise

En fait, l'implication serait donc une relation d'**échange** entre l'individu et l'organisation tout aussi profonde pour la personne que pour l'entreprise qui ont tout à gagner dans cet échange.

La dimension " **temps** " est à prendre en compte: L'implication évolue en permanence, elle est sans cesse remise en question. C'est donc un paramètre fondamental à prendre en compte dans les systèmes de gestion pour la renforcer (par un processus d'apprentissage, d'identification).

Les causes de l'implication sont donc multiples : elles peuvent être liées à l'entreprise et à ses valeurs, à l'environnement immédiat du travail (relations, conditions), au métier ou au produit lui-même.

Ce qui nous amène à une définition opérationnelle de l'implication, dont les deux dimensions essentielles sont l'adhésion et l'opportunité :

1- L'**adhésion** est l'état de la relation entre la personne et l'institution. Pour qu'il y ait adhésion, il faut qu'il y ait information / communication des buts et des valeurs de l'entreprise à la personne, que celle-ci y soit sensible, c'est à dire que dans son système de représentation, il y ait donc cohérence entre les buts (stratégie) et valeurs (liées à la culture) de l'entreprise et ceux de la personne.

2- Les **opportunités** correspondent à ce que l'entreprise propose à la personne qui puisse répondre à ses attentes : il y a donc une notion d'attente de la personne vis à vis du travail et ce qu'elle perçoit de ce qu'on lui offre et qui va contribuer à l'estime de soi. Il y a aussi une notion de récompenses liées au travail.

Il faut donc qu'il y ait engagement de la personne et qu'elle s'y retrouve (aussi dans le sens de reconnaissance). L'adhésion et les opportunités constituent donc les conditions de l'implication, et ceci dans un processus permanent.

Mais alors est-il nécessaire d'augmenter l'implication des personnes dans leur entreprise ? Si l'on prend l'exemple des activités de services, où la qualité de la relation entre le client et le salarié / prestataire est déterminante dans la réussite de la prestation : la qualité de cette relation nécessite de la part du prestataire la capacité à être complètement concentré sur la demande du client, et sa compétence à répondre au problème spécifique du client, même dans une situation non prévue par les règles de l'organisation. Ce savoir-être est lié à l'implication : l'adhésion aux buts et valeurs de l'entreprise permet d'obtenir des individus des comportements et réactions appropriés à chaque situation.

L'implication constitue également une ressource, particulièrement pour mettre en œuvre des changements dans une organisation : du fait de l'adhésion aux références de l'entreprise, du partage de ses objectifs, c'est donc aussi un système de contrôle même sans les règles.

L'implication peut donc aussi représenter une performance potentielle, si l'on sait l'utiliser et ne pas la gaspiller.

Par ailleurs, l'implication pourrait aussi avoir des effets négatifs qu'il ne faudrait pas négliger :

- D'une part, elle peut s'accompagner d'une dépendance vis à vis de l'entreprise, ne permettant plus d'avoir le recul nécessaire : ce désir d'y rester à vie ne va pas avec innovation et ne donne pas la capacité à réagir aux situations exceptionnelles.
- D'autre part, avec l'implication se pose le **problème éthique** lié à l'adhésion forte des personnes dans l'entreprise : favoriser l'implication sans conduire les personnes à un état de dépendance ? Les débats sur le stress en sont une illustration. Peut-on favoriser l'implication des personnes dans l'entreprise pour les manipuler ?

VI - L'IMPLICATION EN PRATIQUE

La pratique de l'implication peut s'envisager selon différentes méthodes :

1 - En Relations Humaines : les démarches de groupes pour impliquer la personne dans les décisions renforcent l'implication dans le groupe mais pas l'entreprise dans son ensemble.

a - La socialisation aurait pour objectif de créer de l'interaction et agir au niveau du développement d'une confiance mutuelle, et au niveau de la sensibilisation aux problèmes de l'entreprise. Elle permettrait de favoriser l'implication. Elle se traduit de différentes manières : groupes opérationnels, groupes informels de collègues, groupes promus dans des activités extra-professionnelles (sports...).

b - Mowday, Porter & Steers ont décrit le processus de développement de l'implication comme un processus en boucle : l'attitude d'implication entraîne des comportements qui renforcent l'attitude initiale, avec trois stades :

- Avant l'entrée dans l'entreprise : il est important de cerner les dispositions et les attentes de la personne et voir si elles sont en correspondance avec ce qu'offre l'entreprise.

- Les premiers mois de la carrière à suivre très sérieusement pour la socialisation de la personne.

- En période de croisière où il est nécessaire de mettre en place des systèmes périodiques de bilans ou de socialisation pour assurer la " maintenance ".

Ces théories voient l'implication comme un idéal à atteindre, d'où leurs limites. On n'est jamais sûr du résultat obtenu quand on manipule les personnes, le résultat ne se fait pas instantanément, et il faut prendre en considération les perceptions des individus en tenant compte des centres d'intérêt extérieurs à l'entreprise.

2- Donc, agir pour l'implication, c'est surtout agir sur l'organisation pour créer les conditions nécessaires à l'implication puis agir sur l'amélioration de la relation.

Voici quelques principes de base:

a - au niveau de l'organisation : il faut de la cohérence fondée sur des références pérennes ; c'est donc la culture d'entreprise qui en sera la source, même si elle n'est pas la seule référence. Même dans le cas de changement dans la culture de l'entreprise, elle doit être prise en compte et exploitée. La stratégie d'entreprise s'appuiera sur la culture d'entreprise.

b - au niveau de la relation avec la personne : on retrouve ce principe de cohérence d'ensemble, avec l'écoute et la compréhension indispensables des personnes et de leurs spécificités.

Il est donc nécessaire d'adapter les systèmes de gestion aux personnes, à leurs représentations du travail et à leurs attentes ; c'est ce que l'on retrouve dans les tendances du management actuel.

On le voit dans les études actuelles sur les femmes, les groupes ethniques ou raciaux, les jeunes diplômés,...

Mais attention à ne pas renforcer les différences en voulant prendre en compte les spécificités de chacun.

Il faut donc qu'il y ait une cohérence entre les systèmes d'évaluation des personnes et de leur performance et les systèmes de rémunérations et, avec la politique / stratégie de l'entreprise ainsi que sa mise en œuvre.

Le second principe est celui de socialisation (Abordé plus haut) qui a des formes multiples, et qui peut amener les personnes à se sentir concernées par les problèmes de l'entreprise.

Ces deux principes (cohérence et socialisation) doivent être mis en œuvre dans la gestion du personnel, dans le management et dans l'orientation vers l'entreprise pour conduire à l'implication des personnes :

- dans la gestion du personnel par, la formation si elle est adaptée aux impératifs de changement de l'entreprise et si elle répond aux attentes des personnes. Egalement par la fidélisation du personnel, et aussi par la gestion des carrières entendue comme la gestion de l'ensemble des situations d'une vie de travail assurant, dans la continuité, cohérence et socialisation.

- dans le management, c'est à dire la manière de gérer au quotidien les situations de travail par la distribution, le contrôle, la coordination et l'assistance. D'où l'importance du relationnel.

- dans l'orientation vers l'entreprise, dans le sens d'information sur les problématiques de l'entreprise liées au contexte interne mais aussi extérieur. L'information permet de partager les références (Communication interne).

Ces principes contribuent à atteindre les objectifs d'implication, même si les effets ne sont pas toujours ceux attendus.

CONCLUSION

Ces apports théoriques mettent en exergue la difficulté d'appréhender l'implication, concept multidimensionnel, faisant interagir l'organisation, son management, sa culture...et l'individu sous ses multiples facettes, aspirations, représentations du travail..., et la nécessité de faire converger les attentes, les objectifs et les contraintes des deux protagonistes (Organisation / Individu).

En effet, les entreprises ne peuvent pas créer de l'implication chez les individus, en revanche, elles peuvent - et doivent ? –créer les conditions pour favoriser l'implication. Il s'agit d'un enjeu majeur notamment avec le développement des activités de service.

C'est la mise en place ou le renforcement de ces conditions qui feront l'objet de la dernière partie de ce travail.

Auparavant, l'enquête sur le climat social objet de la partie III, donnera un éclairage sur les perceptions par les salariés de leur entreprise, leurs conditions de travail, leurs rôles ...

PARTIE III

ENQUETE SUR LE CLIMAT SOCIAL

Cette troisième partie a pour but de présenter l'enquête menée auprès du personnel de BMCI LEASING, les conditions de son déroulement, les résultats obtenus et leur analyse. Mais auparavant, il serait opportun de rappeler les théories relatives aux enquêtes sur le climat social.

I - RAPPELS THEORIQUES

L'intérêt de connaître le climat social est fondamental car cette notion est au cœur des problèmes de satisfaction, de motivation, d'implication...des salariés.

L'objectif de cette enquête est de cerner les perceptions des collaborateurs concernant leur degré de satisfaction par rapport à un certain nombre d'aspects liés à leur vie en entreprise. En effet, ce sont leur perception de la réalité qui est déterminante, puisque c'est elle qui influence leurs comportements et non pas la réalité elle-même. Un exemple fréquent pour illustrer ce fait, est la perception par les collaborateurs de leur niveau de salaire, qui serait insuffisant, même si il se situe dans la fourchette des salaires du marché : S'agit-il d'un manque de communication des données du marché, d'une comparaison non objective avec des collègues considérés mieux payés, ... ?

Pour cette raison, si les comportements sont ce que nous observons en général, c'est la perception de la réalité qu'il faut gérer, pour améliorer la satisfaction, la motivation et l'implication des salariés.

Le questionnaire utilisé ici est inspiré du modèle standardisé mono entreprise (BOLLINGER et HOFSTEDE).² Le questionnaire initial est composé de 166 questions réparties en 5 catégories : le degré de satisfaction dans le travail, la perception d'un problème de travail, les buts personnels, les croyances, la signalétique (âge, sexe, nombre d'années d'études, ancienneté ...).

L'unité de mesure est l'échelle de THURSTONE^{3,4} : Il s'agit du procédé de l'auto notation : on formule un jugement tranché et on demande à la personne si elle approuve ce jugement absolument, modérément, si elle est indifférente, si elle le désapprouve modérément ou absolument. On peut obtenir plus de nuances en utilisant une échelle comprenant des positions intermédiaires plus nombreuses et sans avoir besoin de les exprimer de façon littéraire. Le nombre de degrés est indifférent. Le problème de ce type d'échelle est celui de la comparaison entre individus, car la même position ne correspond pas forcément à la même attitude chez tous les sujets.

² Daniel BOLLINGER, Geert HOFSTEDE, 1988, *Les différences culturelles dans le management*, p.58, Editions d'Organisations, Paris.

³ Louis Léon THURSTON est un psychologue américain (chicago, 1887-Chapell Hill, Caroline du Nord, 1955) est connu pour sa contribution à la psychométrie.

⁴ Jacques IGALENS, 2 000, *Audit des Ressources Humaines*, p 63-64, Editions liaisons.

Il est par ailleurs recommandé de réaliser un test avant la diffusion du questionnaire à l'ensemble du personnel, pour connaître les affirmations qui prêteraient à confusion et d'adapter l'échelle de notation. Cette phase permet également d'appréhender la réceptivité ou non du personnel vis-à-vis de cette démarche.

II - REALISATION DE L'ENQUETE

L'utilisation d'un questionnaire sous format papier s'est imposée comme la formule la plus simple eu égard aux contraintes de timing, et de la nécessité d'un traitement spécialisé pour les autres formes de support (informatiques, entretiens...). Les questions ont été adaptées au contexte de BMCI LEASING sur la base d'un entretien avec le PDG (Voir questionnaire en annexe).

Pour garantir le maximum de chances de réussite à cette action, il fallait veiller en amont à :

- Communiquer sur cette enquête, son contexte, et ses objectifs en la présentant au comité de l'entreprise (comprenant le PDG et les Responsables de départements).
- Accompagner les questionnaires d'une note (voir annexe), reprenant outre les objectifs, le contexte... ci-dessus, les conditions du déroulement de ce sondage, en insistant notamment sur l'anonymat et la confidentialité des réponses et de leur traitement, et sur le feed back qui sera donné sur les résultats obtenus.
- Prévoir un dead line court pour le retour des réponses qui devaient être déposées anonymement dans un panier placé à l'Accueil.

Il faut préciser par ailleurs qu'en raison des délais impartis, le test préalable (voir recommandation ci-dessus) n'a pu être réalisé avant la diffusion des questionnaires.

Ces derniers ont été distribués aux responsables de départements qui les ont remis aux salariés sans aucune consigne quant aux conditions et modalités de leur remplissage, qui devait toutefois se faire sur le lieu de travail.

Les retours obtenus font ressortir un taux de réponse de 70%, qui s'explique par la date d'administration du questionnaire (21 juillet 2005) qui correspond à une période de congé. De plus, il faudrait tenir compte de 3 commerciaux opérant en dehors du siège social. Ce qui permet d'avancer que ce taux de réponse est positif et dénote de l'intérêt porté par les salariés à cette enquête.

Les résultats obtenus ont par la suite fait l'objet d'un traitement sur le logiciel "SPHINX", utilisé pour l'analyse des données statistiques, spécialement issues d'enquêtes et sondages.

Les principales tendances que fait ressortir ce sondage ont fait l'objet d'une présentation au comité d'entreprise, dont les membres ont relevé, outre les aspects positifs concernant certaines rubriques, l'importance de certains taux d'insatisfaction des salariés, dont il fallait approfondir les causes.

Pour ce faire, et afin de compléter la vision sur le climat social, nous avons convenu d'organiser des entretiens individuels avec les responsables de départements, sur la base des résultats du sondage qui leur ont été communiqués au préalable. Ces entretiens ont donné lieu à des éclairages complémentaires, que nous avons repris en annexe en les classant par thèmes, pour en faciliter l'exploitation en vue de la compréhension de certaines situations, et pour l'élaboration des axes d'amélioration.

III - SYNTHESE ET ANALYSE DES RESULTATS

L'intégralité des résultats sont repris en annexe. Ils font ressortir un certain nombre d'aspects saillants qui méritent d'être analysés :

ASPECTS POSITIFS

Perception de l'entreprise

- 93,3% se sentent concernés par les problèmes de BMCI LEASING
- 86,7% se sentent complètement intégrés chez BMCI LEASING
- 66,7% sont fiers de travailler pour BMCI LEASING et estiment y être très attachés
- 63,3% aiment le travail qu'ils font
- 63,3% estiment que BMCI LEASING est un bon employeur comparé à d'éventuels précédents employeurs

Perception des conditions de travail

- 83,3% estiment que tous leurs collègues les traitent avec respect
- 70% affirment que lorsqu'ils font du bon travail, leur supérieur le leur dit
- 63,4% sont d'accord que BMCI LEASING sait apprécier et reconnaître les idées et les propositions des collaborateurs

- 63,3% sont d'accord que BMCI LEASING prend la peine de reconnaître publiquement leur travail
- 63,3% affirment que leur supérieur tient compte de la situation de chacun au moment de prendre ses décisions
- 53,3% sont d'accord que BMCI LEASING fait confiance à ses collaborateurs

Perception des produits et services

- 80% jugent que BMCI LEASING a le souci permanent de rendre un excellent service
- 56,7% jugent que la qualité globale des produits et services fournis par BMCI LEASING est bonne (selon leur expérience ou ce qu'ils ont pu entendre ou lire).

A ce niveau, nous constatons que globalement, les salariés ont une bonne perception de leur entreprise, et se sentent concernés par ses problèmes, ils sont même fiers d'y travailler. Ils ont également une bonne image des produits et services de BMCI LEASING.

Concernant les conditions de travail, il est à relever une satisfaction globale par rapport à la reconnaissance par la hiérarchie de la contribution des salariés, et l'estime existant entre collègues, ce qui pourrait laisser présager la prépondérance des relations inter personnelles : Quid des relations de groupes ?

Les points positifs ci-dessus devront servir d'appui au plan d'action à mettre en place pour développer l'implication des salariés de l'entreprise.

ASPECTS EN RETRAIT

Perception de la formation et du développement de carrière

- 66% estiment que les collaborateurs n'ont pas les mêmes chances d'évolution.
- 53% pensent que leurs performances ne sont pas bien évaluées
- 46% ne sont pas d'accord que BMCI LEASING est meilleur en terme de progression et développement de carrière.

- 40% des femmes et 7% des hommes de différents âges et catégories socioprofessionnelles ne sont pas d'accord que BMCI LEASING est meilleur en terme de formation et développement personnel.
- 23% des femmes et 7% des hommes de différents âges et catégories socioprofessionnelles ne sont pas d'accord que BMCI LEASING est meilleur en terme d'utilisation de leurs talents et de leurs compétences

Perception de la rémunération

- 83% estiment que les salaires ne sont pas équitables par rapport au travail fourni (ce qui les poussent aussi à rechercher un autre emploi)
- 33% des femmes et 14% des hommes de différents âges et catégories socioprofessionnelles ne sont pas d'accord que BMCI LEASING est meilleur en terme d'avantages financiers.

Perception de l'équité, et de la communication en entreprise

- 66% jugent que les règles ne s'appliquent pas de la même façon à l'ensemble des collaborateurs de la société
- 50% ne sont pas associés aux succès de BMCI LEASING
- 40% pensent que BMCI LEASING ne dispose pas d'une excellente réputation.

Les points à revoir en vue d'agir sur leurs causes ont trait essentiellement à la gestion individuelle des carrières et au développement des compétences, ce qui dénote d'un besoin fort d'être pris en charge par l'entreprise en vue d'une meilleure visibilité de carrière. Les aspects financiers viennent en second lieu, avant l'équité, la communication et le besoin d'être associés aux succès de l'entreprise.

D'ailleurs, en croisant différentes données, les points en retrait sont à l'origine de la démotivation de 40% des collaborateurs, dont une partie serait à la recherche d'un autre emploi : 13% de femmes dont 10% sont âgées entre 25 et 35 ans et 7% d'hommes sont des cadres ayant plus de 5 ans d'ancienneté.

Ci-après les détails des causes de démotivation:

40% ne sont pas motivés. Ceci s'explique par le fait que :

- 83% estiment que les salaires ne sont pas équitables par rapport au travail fourni (ce qui les poussent aussi à rechercher un autre emploi)
- 66% jugent que les règles ne s'appliquent pas de la même façon à l'ensemble des collaborateurs de la société
- 66% estiment que les collaborateurs n'ont pas les mêmes chances d'évolution.
- 53% pensent que leurs performances ne sont pas bien évaluées
- 50% ne sont pas associé aux succès de BMCI LEASING
- 40% pensent que BMCI LEASING ne dispose pas d'une excellente réputation.

Comme précisé auparavant, nous avons approfondi l'analyse des résultats de l'enquête par des entretiens avec les responsables de département, qui nous ont permis de compléter le tableau esquissé de l'entreprise BMCI LEASING. En effet, ils ont exprimés leurs opinions par rapport aux résultats de l'enquête, en termes de causes, de commentaires, de propositions d'améliorations...

La synthèse de ces entretiens que nous reprenons en annexe de cette troisième partie, fait ressortir 4 thèmes que nous classons ci-après par ordre d'importance (En fonction du nombre d'assertions par thème).

<u>Thèmes</u>	<u>Nombre d'assertions</u>
• Management	18 fois
• Développement et gestion de carrière	11 fois
• Culture d'entreprise	8 fois
• Communication	4 fois

Au vu de cette analyse quantitative et qualitative, les hypothèses suivantes peuvent être émises:

1. La politique managériale actuelle ne prendrait pas en considération tous les champs relevant de la gestion des ressources humaines.
2. Le style de management mis en place dans la structure, du fait qu'il ne privilégie pas l'information et la communication autour des orientations et stratégies de l'entreprise, expliquerait l'expression du sentiment de non adhésion aux finalités de l'entreprise et au faible sentiment d'appartenance à la structure. Sentiment renforcé par la rotation rapide du Top management.

Cette situation engendrerait ainsi des perturbations à deux niveaux, sur un plan individuel et nécessairement sur un plan collectif.

- Sur le plan individuel, ce dysfonctionnement organisationnel provoquerait une insatisfaction du personnel impactant négativement son implication et sa motivation.
- Sur le plan collectif, le déficit de communication se traduirait par l'inexistence d'une cohésion d'équipe ; cet éclatement se manifesterait dans l'expression davantage d'une culture de service que d'une culture globale.

CONCLUSION

Aussi après l'analyse de ce diagnostic social, il m'a semblé intéressant à travers cette recherche de mettre l'accent sur le rôle et les enjeux de l'implication des salariés dans l'entreprise pour l'optimisation de ses ressources.

Comment gérer l'implication et la motivation des salariés, existe t-il un management favorisant ces processus individuels et collectifs ?

Ne doit-on pas prendre en compte les spécificités du personnel : un personnel qualifié n'est-il pas plus exigeant dans son désir de participer et de se sentir acteur de l'entreprise ?

Les propositions d'actions ci-après, devraient favoriser les conditions de l'implication des collaborateurs de BMCI LEASING

ANNEXE DE LA PARTIE III

SYNTHESE DES ENTRETIENS AVEC LES RESPONSABLES **DE DEPARTEMENT DE BMCI LEASING**

MANAGEMENT (18 assertions)

- Discours démotivant des Responsables Département
- Certains collaborateurs restent à BMCI Leasing uniquement parce qu'ils bénéficient de prêts habitats notamment (Cf difficultés rachat par autres employeurs)
- Responsables n'ont pas les moyens de défendre leurs collaborateurs par méconnaissance / complexité procédures, recours... (Cas Prêts logement, Avance sur salaire ...)
- Personnalisation des postes vu absence ou méconnaissance procédures formalisées, comme réflexe de défense / environnement perçu comme hostile
- Rotation rapide Top management et également Responsables Département Comptable et Département Gestion Administrative
- Impact rotation rapide DG sur connaissance Equipes
- Souhait pour plus d'implication et de management de proximité de la part de la DG (confiance n'exclut pas "intervention")
- Inégalité devant la sanction (positive ou négative): 2 poids 2 mesures
- Sens des responsabilités à redéfinir (sensibilisation?) Ex en cas de réclamation, recherche Responsable au lieu de la traiter dans intérêt client d'abord : Cette absence d'orientation client génère des conflits inter Département qui ont tendance à se personnaliser
- Il faut redonner confiance dans l'Entreprise BMCI Leasing
- Nécessité étude système de rémunération (Equité ?)

- Pratique de l'évaluation Professionnelle à revoir pour une meilleure mise en œuvre :
Pivot du management des équipes
- Exercice évaluation prof à revoir: flou
- Considération, appréciation Département commercial au détriment des autres Départements, alors que tous concourent à la réalisation des objectifs communs
- Marché de plus en plus rude, plus concurrentiel: d'où nécessité réactivité
- BERTAL (Ex D.G) 3 ans Mission: Redressement commercial - BONETTO (Ex D.G) 2 ans Mission: Redressement Informatique & Comptable - Quid M. SQALLI (Actuel D.G)?
- Encourager travail transversal: chaîne de qualité " la force d'une chaîne se mesure par son maillon faible"
- BONETTO (Ex D.G) s'intéressait au social.

DEVELOPPEMENT ET GESTION DE CARRIERES (11 assertions)

- Absence Gestion individualisée des carrières, et recrutement ANAPEC sans formation préalable
- Manque visibilité carrière: PM tentative BONETTO faire état des lieux des postes ...
- Gestion individualisée des carrières à mettre en place
- Relative importance ancienneté dans certains postes: Nécessité mobilité intra Groupe BMCI, sur base plan de carrière. Expérience lancée mais avortée suite réticence collaborateur concerné (bien que détaché BMCI)
- Besoins forts de formation des équipes jeunes
- La première expérience à BMCI Leasing renforce l'employabilité des jeunes recrues, ce qui les encourage à chercher ailleurs
- Pourquoi pas un système de parrainage croisé entre services et départements?

- Collaborateurs jeunes dont 1er emploi, donc méconnaissent situation autres Employeurs: d'où exigences excessives vis-à-vis BMCI Leasing
- Nécessité développer connaissance mutuelle inter et intra Département, notamment via passages croisés inter Département (Formateur)
- Nécessité fonction RH pour développer qualité recrutement, formation, gestion carrières... en s'appuyant sur les synergies avec le Groupe BMCI
- Nécessité évacuation tensions (Pourquoi par ex "bizutage" 3 à 4 mois avant adoption et non intégration nouvelles recrues)

CULTURE D'ENTREPRISE (8 assertions)

- Fracture entre 2 statuts, 2 cultures... entre les détachés BMCI et les collaborateurs BMCI Leasing
- Détachés "subissent" système RH BMCI jugés moins avantageux en terme de rémunération, promotion...que celui de BMCI Leasing, d'où démotivation et frustration
- BMCI Leasing est une entreprise solide, avec un réseau BMCI avec lequel on arrive à domicilier 90% des opérations (Concurrence dépasse à peine 50%)
- Qui est BMCI LEASING ? son Identité, son âme?
- Distribution espace de travail source de sentiments d'injustice (Cf équipe Commerciale VS équipes Comptabilité ou Gestion)
- Locaux inadaptés: voir ci-dessus distribution de l'espace
- Un beau siège social serait un signal fort en terme d'identité, d'identification et de fierté: "Equivalent 5 ans de communication interne et externe"
- Manque projet entreprise fédérateur, duquel pourraient découler de mini projets encourageant la transversalité

COMMUNICATION (4 assertions)

- Absence communication ascendante et surtout descendante (remplacée par rumeurs) d'autant plus qu'il s'agit d'une petite structure
- Recrudescence des commérages et rumeurs à la place de communication
- Communication mauvaise alors que tentatives entamées par M. BONETTO (Ex D.G) mises en veilleuse: Courrier interne, réunion annuelle hors Casablanca, communication ponctuelles sur faits marquants...
- Pour dépasser routine et importante charge de travail, tenue réunions périodiques par Départements (Bimensuelles) auxquelles assisteraient le DG.

PARTIE IV

PROPOSITIONS D' ACTIONS

Suite à l'analyse de la situation en vigueur à BMCI Leasing, à la lumière de la revue de littérature sur l'implication, et vu la nécessité d'axer la démarche sur deux ou trois actions phares en priorité, nous retenons deux fonctions à faire évoluer compte tenu de leurs effets sur l'individu et le collectif :

Ce sont les fonctions liées à la communication et à la gestion des Ressources Humaines, qui impactent aussi bien la vie organisationnelle et sociale de l'entreprise et qui sont nécessaires à l'implication du personnel.

Les effets attendus devraient avoir un impact sur la motivation, le sentiment d'appartenance et l'implication des salariés, autant d'éléments nécessaires à l'évolution et à l'assise d'une culture d'entreprise, considérée comme un vecteur de performance.

I- POUR UNE CULTURE D'ENTREPRISE ADAPTEE

Dans les années quatre vingt, bon nombre d'entreprises se sont préoccupées de leur culture souvent en cherchant à la renforcer ou à la modifier pour atteindre un niveau d'excellence. De nombreux exemples illustrent le célèbre ouvrage de PETER et WATERMAN⁵ (1983), le Prix de l'Excellence.

Si la notion de culture entre dans le monde du Management au début des années quatre vingt, ce n'est pas parce qu'auparavant les entreprises n'avaient pas de culture, mais parce que, compte tenu de l'évolution des règles du jeu concurrentiel, la culture devient à ce moment, une variable pertinente pour le Management.

Les entreprises voient alors dans leur culture, génératrice de cohésion à travers le partage des valeurs, une manière de mieux atteindre leurs objectifs.

Pour l'heure, à BMCI LEASING, à travers les entretiens menés avec les différents responsables, il apparaît qu'il existe davantage une "sous culture" selon THEVENET, qu'une culture globale d'entreprise, partant du postulat, que l'absence de cohésion globale tendrait à privilégier le développement de ce type de culture.

Il faut souligner que comme précisé plus haut, il n'y a pas d'indicateurs objectifs traduisant un dysfonctionnement social à BMCI LEASING, tels que l'absentéisme, le turn over, les accidents du travail....

Néanmoins, on peut rappeler que les réalités observées traduisent un sentiment de mal être. Tout cela est corroboré par les résultats de l'enquête sur le climat social auprès des salariés de l'entreprise.

⁵ T. PETERS, R. WATERMAN (1983) *Le prix de l'excellence le secret des meilleures entreprises* Inter Editions France

On peut se demander pourquoi la Politique Ressources Humaines est restée jusqu'alors le maillon faible du Management à BMCI Leasing ?

Dès le début, la priorité des dirigeants successifs a été de stabiliser et développer la structure. A ce sujet les principales missions des deux précédents DG telles qu'exprimées lors des entretiens avec les responsables :

- Redressement commercial comme priorité pour le DG ayant dirigé l'entreprise de 1999 à 2002, pour assurer des parts de marché dont dépendait la survie de BMCI LEASING.
- Mise à niveau Informatique & Comptable pour le dirigeant qui lui a succédé jusqu'en 2005, dans le but d'une plus grande maîtrise du risque, et une meilleure qualité de service, facteurs de pérennisation de l'entreprise.

Bien que le Management devrait se concevoir selon une approche systémique, cette entreprise s'est réalisée au détriment de la Gestion et de l'Animation des Hommes.

Aujourd'hui, une des priorités de l'actuel dirigeant pourrait être le développement de la dimension individu dans la politique managériale, condition nécessaire pour améliorer la performance, renforcer une culture d'entreprise et assurer la satisfaction, la motivation et l'implication personnel.

Dans ce sens, et au vu des défaillances énumérées, avec leurs répercussions sur l'organisation et l'individu, il paraît opportun de développer une Politique Managériale appropriée à la structure.

Cette démarche trouve ses points d'appui dans plusieurs facteurs :

- La situation économique et financière de l'entreprise,
- La jeunesse de l'entreprise, et de ses salariés
- La très bonne perception des salariés :
 - o De leur entreprise et de la qualité de service
 - o De leurs conditions de travail en général
- Le désir d'appartenance du personnel.
- Les prémices d'une culture (si l'on considère que l'existence de sous cultures précède la culture globale d'entreprise),

II – POUR UN PROJET MOBILISATEUR

Au vu de la problématique de BMCI LEASING, le Management devra être mis en place autour d'une dynamique mobilisatrice associant et répondant aux attentes et besoins actuels du personnel et du système.

Ce management pourra s'appuyer sur un projet fédérateur répondant aux principes suivants :

- Des valeurs simples, pragmatiques partagées par l'ensemble du personnel :
 - Le métier tel qu'il est vécu,
 - Le service du client et la recherche de la qualité,
 - La cohérence entre le discours et les actes.
- Des orientations générales et des lignes directives positionnant clairement :
 - La raison d'être de l'entreprise,
 - Ses activités principales et prioritaires,
 - Les stratégies permanentes à mettre en œuvre pour assurer le développement de l'entreprise, sa productivité et sa pérennité.

Ce projet n'est fédérateur que s'il est partagé par le collectif, pour ce faire, il doit s'inscrire dans une démarche participative globale.

La mise en place d'une Politique Ressources Humaines articulée autour de ce projet, contribuera à une plus grande reconnaissance des salariés à travers:

- une meilleure communication sur les objectifs,
- une implication des salariés,
- un sentiment d'appartenance,
- une satisfaction du personnel,

Le projet devra s'élaborer autour d'un ensemble d'actions repérées, s'articulant les unes avec les autres avec des objectifs précis, mesurables et des modes de mise en œuvre.

Cette proposition de projet fédérateur se veut une double finalité :

- Sur le fond, reconsidérer l'individu dans l'organisation au travers de la satisfaction des attentes individuelles, ses besoins de reconnaissance, ses désirs, ses préoccupations...
- Sur la forme ou la mise en oeuvre, répondre aux attentes de l'individu par l'organisation en faisant évoluer la politique de communication interne pour une plus grande implication, donc une meilleure adhésion du personnel aux finalités, du sentiment d'appartenance et asseoir une cohésion d'équipe voire une culture d'entreprise globale.

Il pourrait se traduire par un accord d'entreprise, répondant aux attentes et obligation des salariés et de l'entreprise en vue d'améliorer le climat social au sein de BMCI LEASING

Cet accord pourrait se décliner sous la forme d'une Charte Sociale, énumérant les points susceptibles d'améliorer la vie de l'entreprise et intégrant éventuellement les valeurs du Groupe BMCI (Ambition, Engagement, Réactivité, Créativité).

La Charte sociale répond à une démarche participative car associant dans la réflexion l'ensemble des acteurs et qualitative, quant aux processus de mise en œuvre. Le travail transversal devra être encouragé dans cette démarche.

Par ailleurs, cet outil constituerait un vecteur de développement et d'amélioration du dialogue social au sein de l'entreprise.

A BMCI LEASING, cette charte sera un acte de cohésion sociale engageant les deux parties, le personnel et la direction de la structure, lui conférant ainsi toute sa légitimité.

La réflexion pourrait être articulée autour des points suivants :

1. la gestion de l'emploi et des compétences ;
2. la politique de formation ;
3. le système de rémunération ;
4. les actions sociales ;

et la communication, qui dans la démarche du projet dynamiserait nécessairement la communication actuelle à BMCI LEASING dans sa dimension participative (horizontale, descendante et ascendante) en impliquant l'ensemble des acteurs dans le processus de mise en œuvre.

Il faut aussi souligner que la mise en place d'un projet fédérateur, ne remettrait pas en cause la structure d'un point de vue stratégique, mais elle impacterait la vie organisationnelle de l'entreprise.

Comme pour tout projet, il est pratiquement impossible qu'il n'exerce pas une influence sur le Management, de ce fait, il est nécessaire de mener une réflexion sur :

- Le management des RH et le style de management pratiqué dans l'entreprise,
- La communication interne.

III- LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Il convient de distinguer la gestion des ressources humaines dans toutes ses dimensions, du management dont elle est une composante. Même si c'est une composante essentielle, la gestion des ressources humaines est une fonction stratégique parmi d'autres.

Selon PERETTI ⁶, " les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant.

Cette conviction s'est forgée progressivement, contribuant à l'émergence de la fonction "personnel", et à sa transformation en fonction ressources humaines.

Cette conviction imprègne les idées force du mouvement ressources humaines des années 90 ”.

Dès lors nous passerons en revue les différents points se traduisant en acte dans la charte. Il faut souligner à ce niveau les synergies possibles avec la BMCI susceptibles d'être mises en force pour la réalisation de ce projet.

1. La gestion des emplois et des compétences

La gestion de l'emploi a pour objectif de procurer à l'entreprise l'effectif, les qualifications et les compétences qui lui sont nécessaires.

L'acte relatif à la gestion de l'emploi et des compétences doit systématiser – dans la mesure du possible - la promotion interne en fonction des profils de poste et des compétences existantes. Cette approche devra intégrer les détachés BMCI.

Cette politique présente deux avantages :

⁶ J.M PERETTI (1998) *Ressources Humaines* Edition Vuibert France

- La pérennisation de la culture d'entreprise
- La limitation du coût de recrutement

L'ensemble des mécanismes de promotion interne, sont autant d'outils puissants de gestion des hommes et de valorisation de leurs potentiels ou de leurs compétences.

Cette fonction devra être mise en place en concertation étroite avec les responsables de service, mieux à même d'apprécier les compétences de leurs collaborateurs. Dans ce but, l'évaluation professionnelle annuelle est un moment privilégié pour apprécier leurs potentiels de développement et d'évolution de carrière.

2. La politique de formation

Il n'est pas inutile de rappeler que la formation est la base de la plupart des améliorations de performance et est considérée des fois comme un outil de gratification et de motivation du salarié.

La formation du personnel est un investissement important et prioritaire de l'entreprise ; la mise en place des moyens et leur adaptation permanente pour renforcer la capacité d'employabilité des salariés est indispensable.

La transparence et la diffusion du plan de formation établi à partir des orientations stratégiques de l'entreprise, des besoins exprimés par les différentes entités, et les collaborateurs lors des entretiens d'appréciation, sont mobilisatrices.

De même la diffusion du plan de formation présente plusieurs avantages :

- La synergie et la mutualisation des compétences du personnel,
- L'équité dans l'accès à la formation de chacun.

La transparence et l'équité contribuent à établir un climat de confiance et assainir le climat social de l'entreprise.

Cette politique de formation devra s'étaler dans le temps pour accompagner le plan stratégique de l'entreprise (Plan pluri annuel).

3. Le système de rémunération

La politique de rémunération est complexe car elle se situe au carrefour de plusieurs intérêts et contraintes simultanées.

En premier lieu, la rémunération constitue un coût pour l'entreprise généralement le plus important notamment pour une société de service comme BMCI LEASING, dont le montant et l'évolution doivent être suivis avec attention pour des raisons de compétitivité et de contrainte budgétaire.

En second lieu, et en même temps, la rémunération est un instrument de motivation et d'implication du personnel.

Elle est donc source de dynamisme et de compétitivité lorsqu'elle est gérée dans ce sens.

Enfin, la rémunération est le prix de l'effort fourni, et doit donc correspondre à la valeur de cet effort dans une perspective d'équité sociale.

Par conséquent, il serait pertinent de revoir le système actuel en fonction de la spécificité des services, des résultats individuels et collectifs, et des statuts (notamment les détachés BMCI). Voir à ce sujet l'importance du taux d'insatisfaction qui est ressorti de l'enquête : 83% des collaborateurs qualifient les salaires d'inéquitables.

4. L'action sociale

On entend par action sociale, l'ensemble des actes contribuant à l'amélioration du lien social par une meilleure connaissance des salariés au moyen d'espaces de convivialité intra et extra professionnels, impliquant la totalité des membres de l'entreprise.

Ces actes pourraient se traduire par des activités extra professionnelles, des événements festifs, des voyages organisés,....

5. Style de management

Par ailleurs, un style de Management créant des conditions appropriées pour accompagner un tel projet devra être mis en place.

Le rôle de leader du manager se justifie de plus en plus, car il doit être porteur d'une politique des ressources humaines et faire intégrer dans sa démarche la nécessaire adéquation et synergie entre les objectifs à atteindre et l'épanouissement personnel et professionnel des salariés dans un climat social serein.

Cette étude a conforté l'idée de l'importance des qualités d'écoute et d'observation que doit posséder le Manager pour jauger et apprécier l'état d'esprit du collectif et pour ajuster sa pratique et son style de Management.

Aussi, la personnalité du Manager qui interfère nécessairement sur son style de management a une importance capitale dans sa manière d'assumer son rôle de leader, sa capacité à mobiliser les ressources d'une entreprise, à assurer l'interface pour la résolution des problèmes rencontrés.

En fait, il est important de constater qu'indépendamment de la taille de l'entreprise le Dirigeant doit jouer un rôle de leader mobilisateur et fédérateur, au regard des aspirations de son personnel, producteur de ressources et donc de richesses.

L'entreprise est un tout qui doit concilier la dimension tâche/objectif mais aussi, la dimension individu/salarié.

Actuellement il est difficile d'identifier un style de management à BMCI LEASING, Par contre, dans la pratique managériale, il existerait une propension à la " dimension tâche ".

La conduite de ce projet qui se veut fédérateur, car mené par l'ensemble du personnel remettrait en question cette tendance observée.

En effet, un tel projet devra reconsidérer l'importance de la dimension individu car la performance est un juste équilibre entre " la tâche " et " l'individu ".

A titre de rappel, les recherches menées sur le leadership ont identifié ces deux dimensions :

" Dimension tâche " ou structure qui regroupe les comportements par lesquels le leader montre qu'il se préoccupe des besoins de l'organisation (planification, organisation, et coordination, évaluation des performances et assignation des objectifs de production).

" Dimension individu " ou de considération qui regroupe les comportements par lesquels le leader montre qu'il se préoccupe des besoins et des sentiments des membres de son groupe ; par exemple à travers la considération, l'écoute, la chaleur et la confiance.

IV - POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE

Quelle que soit l'entreprise et de surcroît dans une petite structure au personnel hautement qualifié, le rôle d'une communication globale est fondamentale pour mieux faire comprendre et faire adhérer le personnel aux réalités et aux valeurs de l'entreprise.

Alors que la taille de l'entreprise pourrait favoriser la cohésion d'équipe compte tenu de la proximité, facilitatrice d'échanges, il n'en demeure pas moins que la formalisation de cette fonction est primordiale, ce qui passe par la nécessité d'une utilisation efficiente d'outils de communication globale (descendante, ascendante, transversale ou interactive).

Or, on constate qu'à BMCI LEASING, on favorise davantage une communication informelle et de proximité qui ne satisfait pas la plupart des salariés car selon les cas, les informations peuvent être partielles voir inaccessibles.

Les échanges informels sont hélas sources d'interprétation et de rumeurs, facteurs de déstructurations contraires à l'émergence d'une culture d'entreprise globale.

Par ailleurs, le niveau de frustration des membres de l'entreprise engendré par le sentiment de sous information ou de non communication, influencerait sur la motivation et l'implication du personnel mais aussi sur la cohésion d'équipe.

C'est pour cela qu'un projet fédérateur avec pour finalité la cohésion globale et l'implication des salariés, doit s'élaborer au moyen d'une politique de communication de proximité différente de celle qui existe actuellement dans la structure, soit essentiellement une communication descendante.

Bien que l'information et la communication ne constituent qu'une des nombreuses tâches de la fonction Ressources Humaines, la formalisation et la diversification de cette fonction semble avoir une importance capitale dans cette entreprise.

Les réponses actuelles d'une communication interne dans l'entreprise sont résumées dans le tableau ci-après, dont la première partie répond parfaitement aux besoins actuels de l'entreprise de favoriser le travail d'équipe, la transversalité, le sentiment d'appartenance...:

LES REPONSES ACTUELLES DE LA COMMUNICATION INTERNE⁷

ATTENTES DE L'ENTREPRISE	ACTIONS DE LA COMMUNICATION INTERNE
Adhésion aux valeurs de l'entreprise, mobilisation	Renforcer l'identité
Travail en équipe	Sensibiliser et former l'encadrement au travail de groupe
Autonomie, capacité à prendre des initiatives	Diffuser l'information, aider au développement de réseaux / structures transversales

ATTENTES COLLECTIVES DU SALARIE	ACTIONS DE LA COMMUNICATION INTERNE
Etre informé sur la vie de l'entreprise	Diffuser l'information générale
Etre associé aux décisions qui le concernent	Former l'encadrement et favoriser le management participatif
Comprendre les mutations	Expliquer l'environnement Expliquer les décisions
Savoir pourquoi il travaille	Informar sur les objectifs globaux et sectoriels de l'entreprise
S'épanouir, se réaliser, développer ses compétences	Valoriser les réalisations personnelles ou d'équipe

ATTENTES INDIVIDUELLES DU SALARIE	ACTIONS DE LA COMMUNICATION INTERNE
Etre considéré, écouté, apprécié	Encourager l'écoute et la considération
Etre fier de son entreprise, se sentir membre d'un groupe	Renforcer et valoriser l'identité de l'entreprise (interne et externe)
Bien vivre dans l'entreprise	Développer la convivialité

⁷ P. DETRIE, C.MESLIN-BROYEZ (1995) *La communication interne au service du Management* Les Editions Liaisons France

CONCLUSION

L'ensemble de ces propositions constituerait des paramètres clés d'une politique de gestion des ressources humaines, palliant les défaillances observées dans le Management à BMCI LEASING, soit la dimension humaine.

Toutefois, la proposition de projet fédérateur ne peut garantir ses effets sur l'organisation et l'implication des salariés, quand bien même toutes les conditions seraient réunies, car nous ne sommes pas dans un domaine de sciences exactes.

L'ambition de cette dernière partie est de proposer au management de cette entreprise des pistes d'amélioration à travers un projet d'entreprise destiné à renforcer l'implication des collaborateurs et la cohésion des équipes, devant aboutir à terme à une culture d'entreprise plus mobilisatrice.

La mise en œuvre d'un tel projet, notamment en actionnant les différentes composantes de la gestion des Ressources Humaines, nécessiterait du temps, et l'assistance de professionnels, pour planifier, suivre et évaluer les différents chantiers.

Dans l'avenir, il serait pertinent d'organiser des sondages périodiques (annuels ?) relatifs au climat social de l'entreprise, qui serviront de baromètre et de tableau de bord de suivi de l'évolution des attentes des collaborateurs.

CONCLUSION

A l'issue de cette enquête réalisée sur le climat social de l'entreprise, cette étude m'a permis d'être au cœur des impacts, des sentiments, des idées, des sensations, des projections des membres de BMCI Leasing.

Cette mission dans le cadre de la formation MRH s'est révélée comme une opportunité pour les salariés d'exprimer ouvertement leurs appréciations de tous ordres (désir d'implication, désir d'évolution, conditions de travail, besoins de reconnaissance ...).

Par ailleurs, exploiter sereinement les résultats d'un diagnostic social réalisé auprès de ses collègues et porter un regard critique sur une politique managériale tout en étant salariée du Groupe BMCI, n'est pas un exercice aisé.

Toutefois pour l'organisation et pour moi, il a semblé intéressant d'exercer cette mission qui j'espère pourra contribuer à prévenir les dysfonctionnements sociaux prévisibles ou constatés.

C'est pourquoi cette réflexion se veut être un essai, approchant une politique managériale, orientée Ressources Humaines et favorisant l'implication du personnel à BMCI Leasing.

Néanmoins dans une petite structure aux moyens limités, il est à souligner la difficulté du Manager qui à lui seul couvre des champs d'ordre stratégique et opérationnel, champs mutualisés dans les plus grandes entreprises (service communication, ressources humaines, ...). Pourtant sur la sphère économique, les exigences en terme de performance restent les mêmes que l'on soit grande, petite ou moyenne entreprise.

Mais force est de constater une prise en compte forte de la part du nouveau management des réalités suscitées par cette recherche, et son engagement dès à présent dans des actions importantes, dont l'impact sur les relations de groupe, la cohésion, la culture...sont indéniables.

Pour illustration, nous en citons quelques exemples :

- Projet de constitution de groupes de travail, pour décliner le plan stratégique 2006-2009 en plans d'action, avec une démarche participative impliquant tous les acteurs de l'entreprise.
- Projet de lancement d'un questionnaire à destination des salariés, pour leur permettre de s'exprimer sur leurs souhaits et besoins en matière de formation et d'évolution de carrière.

- Organisation de réunions avec l'ensemble du personnel pour communiquer sur les décisions du Conseil d'Administration, dont notamment l'accord obtenu pour chercher de nouveaux locaux plus conviviaux pour le siège social de la société.
- Annonce d'une prochaine excursion avec tous les collaborateurs à Ifrane.
- Organisation d'un dîner VIP également pour toute l'équipe à l'occasion du dépassement pour la première fois du Milliard de Dirhams en production en 2005.

Nous souhaitons plein succès à cette Entreprise et à ses équipes.

BIBLIOGRAPHIE

- **Maurice THEVENET “ Impliquer les personnes dans l’organisation” Paris - Editions LIAISONS 1992**
- **Daniel BOLLINGER, Geert HOFSTEDE, 1988, Les différences culturelles dans le management, Editions d’Organisations, Paris.**
- **Jacques IGALENS, 2 000, Audit des Ressources Humaines, Editions liaisons.**
- **T. PETERS, R. WATERMAN (1983) Le prix de l’excellence le secret des meilleures entreprises Inter Editions France**
- **J.M PERETTI (1998) Ressources Humaines Edition Vuibert France**
- **P. DETRIE, C.MESLIN-BROYEZ (1995) La communication interne au service du Management Les Editions Liaisons France**

ANNEXES

- **NOTE D'INFORMATION ACCOMPAGNANT LE QUESTIONNAIRE**
- **QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE R.H**
- **SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ENQUÊTE**

Note d'information accompagnant le questionnaire

Vous trouverez, en annexe, un questionnaire traitant de :

- la rémunération,
- les conditions de travail,
- la formation,
- la satisfaction
- la motivation.

Nous souhaiterions que vous répondiez aux questions au moyen des cases à droite.

Nous vous rappelons que ce travail nous permettra de connaître l'avis de l'ensemble de nos salariés et de travailler sur les points qui ne donneraient pas satisfaction.

Ce travail est réalisé dans le cadre de la thèse professionnelle de M. Omar EL ACHKAR, en vue de l'obtention d'un Mastère en Ressources Humaines auprès de l'ISCAE.

La réponse à ce questionnaire est souhaitable, mais non obligatoire.
Le questionnaire est anonyme.

Nous souhaiterions recevoir votre réponse au plus tard, le vendredi 22 juillet prochain.
Les réponses sont à remettre dans le panier à courrier prévu à cet effet et placé à l'accueil.

Avec nos remerciements anticipés pour votre aimable collaboration.

La Direction

QUESTIONNAIRE RESSOURCES HUMAINE - BMCI LEASING

Mode d'utilisation du questionnaire ci-dessous

1. Merci de répondre à chaque question en cochant d'une croix (✕) la case qui traduit le mieux votre opinion.

Par exemple, si vous êtes tout à fait d'accord avec l'affirmation "J'apprécie d'être en week-end", mettez une croix dans la case « Tout à fait d'accord » (voir l'exemple ci-dessous).

Exemple	Tout à fait d'accord	D'accord	Ne se prononce pas	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
1. J'apprécie d'être en week-end.	☒	☐	☐	☐	☐

Si vous changez d'avis, noircissez entièrement la case déjà cochée (■) et cochez ensuite celle que vous préférez choisir.

2. Merci d'utiliser un stylo à bille bleu ou noir pour remplir ce questionnaire.
3. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse. Donnez simplement votre opinion et dites ce que vous pensez vraiment.
4. Certaines de vos réponses peuvent être fondées sur votre expérience présente et sur l'information dont vous avez connaissance aujourd'hui. D'autres réponses peuvent relever davantage d'une opinion plus générale, voire d'impressions de votre part..
5. Si vous pensez ne pas disposer d'assez d'informations pour répondre à une question, ou si encore vous êtes sans opinion, vous pouvez bien entendu ne pas répondre (dans ce cas, cochez la case « ne se prononce pas » ou, si elle n'existe pas, ne cochez rien du tout).
6. Certaines questions font référence à « votre hiérarchie ». Il s'agit de votre supérieur direct.

Perception de mon entreprise

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ne se prononce pas	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
1. Je suis fier(e) de travailler pour BMCI LEASING	☐	☐	☐	☐	☐
2. Je suis très attaché(e) à BMCI LEASING	☐	☐	☐	☐	☐
3. Je me sens concerné(e) par les problèmes de BMCI LEASING	☐	☐	☐	☐	☐
4. Je me sens complètement intégré(e) chez BMCI LEASING	☐	☐	☐	☐	☐
5. Je crois que BMCI LEASING mérite ma loyauté.	☐	☐	☐	☐	☐

Perception du futur

6. Je recommanderais volontiers BMCI LEASING à mon entourage pour y travailler.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Je réalise parfois des tâches qui dépassent le cadre de mes attributions.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Je recherche activement un emploi dans une autre entreprise?	☐	☐	☐	☐	☐
9. Je me vois encore travailler chez BMCI LEASING dans deux ans.	☐	☐	☐	☐	☐

Satisfaction globale

10. Dans l'ensemble, sur la base de votre expérience professionnelle et de tout ce que vous savez de l'entreprise, quel est votre niveau de satisfaction en tant que collaborateur de BMCI LEASING ?

Très satisfait	Plutôt satisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Plutôt pas satisfait	Pas du tout satisfait
☐	☐	☐	☐	☐

Opinion sur mon emploi et les autres entreprises

11. Considérant vos responsabilités et votre expérience professionnelle chez BMCI LEASING, comment qualifiez-vous votre emploi actuel ?

Excellent	Très bon	Bon	Moyen	Mauvais
☐	☐	☐	☐	☐

12. BMCI LEASING est meilleur que les autres entreprises en termes de :

12a . avantages financiers (salaires, primes...)	☐	☐	☐	☐	☐
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

12b . formation et développement personnel	☐	☐	☐	☐	☐
12c . utilisation de mes talents et de mes compétences	☐	☐	☐	☐	☐
12d . progression et développement de carrière.	☐	☐	☐	☐	☐

13. En comparant à vos précédents employeurs, comment BMCI LEASING se positionne-t-il en tant qu'employeur ?

Excellent	Très bon	Bon	Moyen	Mauvais
☐	☐	☐	☐	☐

Opinions générales sur l'entreprise

14. BMCI LEASING a le souci permanent de rendre un excellent service.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Les collaborateurs de BMCI LEASING sont réellement motivés.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Les collaborateurs de BMCI LEASING sont des « battants ».	☐	☐	☐	☐	☐
17. BMCI LEASING a des exigences de qualité très élevées.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Chez BMCI LEASING, le succès passe par le travail en équipe.	☐	☐	☐	☐	☐
19. BMCI LEASING favorise la diversité des personnes.	☐	☐	☐	☐	☐
20. BMCI LEASING associe ses collaborateurs à ses succès.	☐	☐	☐	☐	☐
21. BMCI LEASING dispose d'une excellente réputation.	☐	☐	☐	☐	☐
22. BMCI LEASING traite bien ses collaborateurs.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Globalement , je pense que BMCI LEASING est très respectueux des valeurs éthiques.	☐	☐	☐	☐	☐
24. BMCI LEASING est une entreprise citoyenne (qui encourage et entreprend des actions bonnes pour la société).	☐	☐	☐	☐	☐

25. En fonction de votre propre expérience et de ce que vous avez pu entendre ou lire, comment jugez-vous la qualité globale des produits et services fournis par BMCI LEASING ?

Excellente	Très bonne	Bonne	Moyenne	Mauvaise
☐	☐	☐	☐	☐

L'entreprise et mon travail

Egalité des chances

26. Dans l'ensemble, BMCI LEASING traite ses collaborateurs avec impartialité.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Mon salaire est équitable par rapport au travail fourni.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Les règles s'appliquent de la même façon à l'ensemble des collaborateurs de la société.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Ma performance au travail est bien évaluée.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Chez BMCI LEASING, chacun a les mêmes chances d'évolution, quel que soit son âge, son sexe, ses origines, son état de santé.....	☐	☐	☐	☐	☐

Attention apportée aux collaborateurs par la hiérarchie (supérieur direct)

31. Ma hiérarchie se soucie et prend réellement soin de ses collaborateurs.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Mon supérieur tient compte de la situation de chacun au moment de prendre ses décisions.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Ma hiérarchie fait attention au bien-être de son équipe.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Ma hiérarchie se soucie de ma santé et de ma sécurité au travail.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Ma hiérarchie prend en compte le développement professionnel à long terme de ses collaborateurs.	☐	☐	☐	☐	☐

Confiance accordée aux collaborateurs

36. Globalement, BMCI LEASING fait confiance à ses collaborateurs.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Dans mon travail, j'ai la liberté de prendre mes propres décisions.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Les collaborateurs sont encouragés à prendre des initiatives et à améliorer les façons de faire.	☐	☐	☐	☐	☐

Moyens mis à disposition

39. Dans l'ensemble, les collaborateurs disposent du matériel et de l'équipement dont ils ont besoin pour faire leur travail.	☐	☐	☐	☐	☐
40. BMCI LEASING met en place le nombre suffisant de personnes pour la bonne réalisation des tâches.	☐	☐	☐	☐	☐

Prise en compte des idées

41. Ma hiérarchie sait apprécier et reconnaître les idées et les propositions des collaborateurs. pour	☐	☐	☐	☐	☐
42. Ma hiérarchie sollicite souvent les idées de ses collaborateurs.	☐	☐	☐	☐	☐
43. Les idées des collaborateurs sont appliquées par la hiérarchie	☐	☐	☐	☐	☐
44. Chez BMCI LEASING, les personnes ayant de bonnes idées sont récompensées.	☐	☐	☐	☐	☐

Epanouissement personnel

45. Je ressens un réel épanouissement en travaillant BMCI LEASING	☐	☐	☐	☐	☐
46. Lorsque j'ai fait du bon travail, mon supérieur me le dit.	☐	☐	☐	☐	☐
47. Ma hiérarchie prend la peine de reconnaître publiquement mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐

Communication sur l'entreprise

48. Globalement, l'information sur l'entreprise est bien transmise aux collaborateurs.	☐	☐	☐	☐	☐
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

49. BMCI LEASING prend en compte ses collaborateurs dans sa communication.	☐	☐	☐	☐	☐
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

50. Je pense que ma hiérarchie prendra les résultats de cette enquête au sérieux.	☐	☐	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Travail au quotidien

51. J'aime le travail que je fais.	☐	☐	☐	☐	☐
------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

52. Mon travail me permet de me dépasser.	☐	☐	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

53. J'ai chaque jour l'occasion de faire ce que je sais le mieux faire.	☐	☐	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

54. Je sais clairement ce que l'on attend de moi dans mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

55. Mes conditions de travail me satisfont.	☐	☐	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

56. Tous mes collègues me traitent avec respect.	☐	☐	☐	☐	☐
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Formation et développement

57. J'ai reçu toute la formation nécessaire pour être efficace à mon poste.	☐	☐	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

58. On me propose des formations pour m'aider à acquérir de nouvelles connaissances et compétences.	☐	☐	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

59. Tous les collaborateurs qui sont au contact des clients ont reçu une formation suffisante.	☐	☐	☐	☐	☐
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------



Informations complémentaires

NB: Les questions suivantes nous permettent, lors de l'analyse, d'identifier des tendances générales

Nous vous garantissons que votre questionnaire ne sera jamais traité individuellement et qu'aucune réponse individuelle ne sera communiquée.

Etes-vous

- ☐ Une femme
- ☐ Un homme

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- ☐ 24 ans ou moins
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45 ans et plus

Quelle est votre fonction ?

- ☐ Employé
- ☐ Gradé
- ☐ Agent ANAPEC.
- ☐ cadre
- ☐ Cadre Responsable

Encadrez-vous du personnel ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Depuis combien de temps travaillez-vous dans le Groupe BMCI (y compris dans une autre Filiale appartenant au Groupe)

- ☐ Moins d'un an
- ☐ 1 an à moins de 2 ans
- ☐ 2 ans à moins de 5 ans
- ☐ 5 ans ou plus

De quand date votre dernier entretien d'évaluation avec votre supérieur hiérarchique ?

- ☐ 6 mois ou moins
- ☐ plus de 6 mois et moins d'un an
- ☐ 1 an ou plus
- ☐ Jamais

Nous vous remercions vivement d'avoir pris le temps de compléter ce questionnaire.

SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ENQUETE **BMCI LEASING**

I - CARTOGRAPHIE DES EFFECTIFS

Quelques chiffres :

Il ressort des statistiques ci-après que l'effectif BMCI LEASING est composé de **43 collaborateurs**, qui se caractérisent par leur jeunesse, avec une prépondérance de femmes pour la tranche d'âge 25 – 30ans (Cf graphique ci-dessous), et par leur bon niveau d'études.

Répartition par niveau d'études:

• 03 Niveau BAC	soit	07 %
• 12 Niveau BAC + 2 & 3	soit	28 %
• 18 Niveau BAC + 4	soit	42 %
• 10 Niveau BAC + 6	soit	23 %

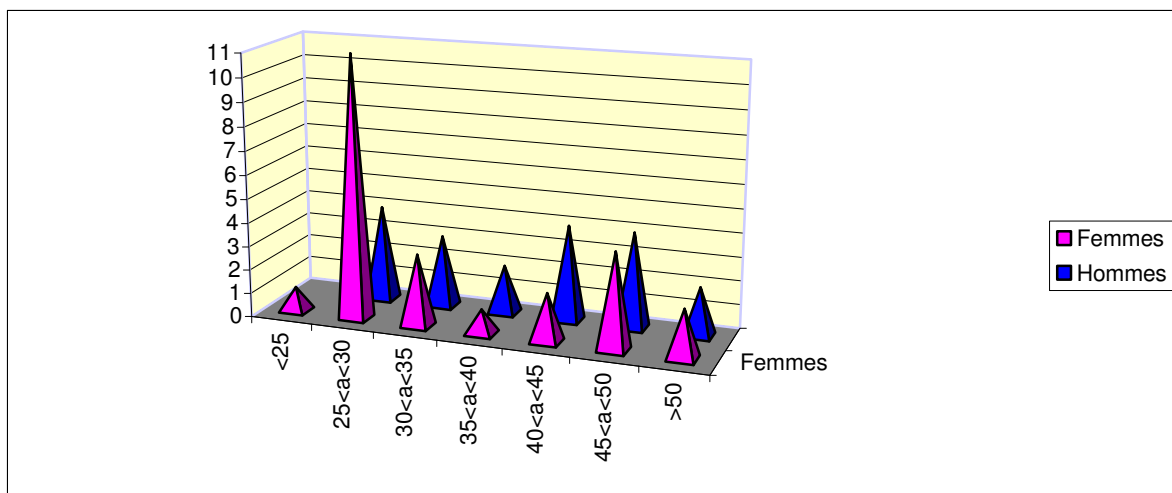
Répartition par statuts juridique:

• 06 Cadres détachés BMCI (dont 5 femmes)	soit	14 %
• 27 Contrats CDI	soit	63 %
• 10 CDD (Contrats ANAPEC)	soit	23 %

Répartition par ancienneté:

• 08 - de 2 ans	soit	19 %
• 12 De 2 à 5 ans	soit	28 %
• 10 De 5 à 10 ans	soit	23 %
• 12 De 10 à 20 ans	soit	28 %
• 01 + de 20 ans	soit	02 %

Répartition par sexe et tranche d'âge:



II- CARTOGRAPHIE DE LA POPULATION SONDEE

		le sexe de l'interviewé				Total	
		Femme		Homme		Effectif	%tableau
		Effectif	%tableau	Effectif	%tableau		
depuis combien de temps travaillez-vous dans le groupe BMCI	Moins d'un an	3	10,0%			3	10,0%
	1 an à moins de 2 ans	3	10,0%	1	3,3%	4	13,3%
	2 ans à moins de 5 ans	7	23,3%	3	10,0%	10	33,3%
	5 ans ou plus	6	20,0%	5	16,7%	11	36,7%
Total		21	70,0%	9	30,0%	30	100,0%

		le sexe de l'interviewé				Total	
		Femme		Homme		Effectif	% tableau
		Effectif	% tableau	Effectif	% tableau		
la fonction de l'interviewé		1	3,3%			1	3,3%
	Employé	11	36,7%	5	16,7%	16	53,3%
	Gradé	1	3,3%	2	6,7%	3	10,0%
	Agent ANAPEC	2	6,7%			2	6,7%
	Cadre	3	10,0%	2	6,7%	5	16,7%
	Cadre Responsable	3	10,0%			3	10,0%
Total		21	70,0%	9	30,0%	30	100,0%

1^{er} CONSTAT :

70% du personnel sondé de BMCI LEASING sont des femmes dont 36,7% sont des employées âgées de 25 à 34 ans (voir graphique ci-dessus); et 36,7% ont cinq ans d'ancienneté ou plus

III- ANALYSE DES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE

Le croisement entre les principales questions et les différents indicateurs d'identification des salariés peut être résumé comme suit :

- **13% des femmes** sont à la recherche d'un emploi dont 10% sont âgées entre 25 et 35 ans et **7% des hommes** qui sont à la recherche d'un emploi sont des cadres ayant plus de 5 ans d'ancienneté (voir tableau 1)
- Sur les **23% du personnel** qui ne sont pas satisfait en tant que collaborateur de BMCI LEASING, **20% sont des femmes** de différentes catégories socioprofessionnels et de tranches d'âge (voir Tableau 3).

CONCERNANT LA PERCEPTION DE BMCI LEASING PAR SES EMPLOYES

- **33% des femmes et 14% des hommes** de différents âges et catégories socioprofessionnels ne sont pas d'accord que BMCI LEASING est meilleur en terme d'avantages financiers.
- **40% des femmes et 7% des hommes** de différentes âges et catégories socioprofessionnels ne sont pas d'accord que BMCI LEASING est meilleur en terme de formation et développement personnel.
- **23% des femmes et 7% des hommes** de différents âges et catégories socioprofessionnels ne sont pas d'accord que BMCI LEASING est meilleur en terme d'utilisation de leurs talents et de leurs compétences.
- **46% du personnel** ne sont pas d'accord que BMCI LEASING est meilleur en terme de progression et développement de carrière.

CONCERNANT LA MOTIVATION DU PERSONNEL DE BMCI LEASING

40% du personnel ne sont pas motivés. Ceci s'explique par le fait que :

- **50% du personnel** ne sont pas associé aux succès de BMCI LEASING
- **40% du personnel** pensent que BMCI LEASING ne dispose pas d'une excellente réputation
- **43% du personnel** pensent qu'elle n'est pas une entreprise citoyenne et qu'elle traite ses collaborateurs avec impartialité
- **83% du personnel** estiment que les salaires ne sont pas équitables par rapport au travail fourni (ce qui les poussent aussi à rechercher un autre emploi)
- **66% du personnel** jugent que les règles ne s'appliquent pas de la même façon à l'ensemble des collaborateurs de la société.
- **53% du personnel** pensent que leurs performances ne sont pas bien évaluées
- **66% du personnel** estiment que les collaborateurs n'ont pas les mêmes chances d'évolution.

Pour tous les autres critères, ils varient entre **30% à 50%** et sont liés aux préjugés et aux insatisfactions du personnel par rapport à leur travail et leur évolution moyenne et long terme (Voir tableaux ci-dessous reprenant les résultats des 59 questions objet de l'enquête).

PERCEPTION DE BMCI LEASING

1/ je suis fier(e) de travailler pour BMCI LEASING :

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	9	30,0	30,0	30,0
Pas du tout d'accord	1	3,3	3,3	33,3
Plutôt d'accord	11	36,7	36,7	70,0
Tout à fait d'accord	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

66,7% du personnel sont fiers de travailler pour BMCI LEASING**2/ je suis très attaché à BMCI LEASING :**

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	7	23,3	23,3	23,3
Pas du tout d'accord	1	3,3	3,3	26,7
Plutôt pas d'accord	2	6,7	6,7	33,3
Plutôt d'accord	12	40,0	40,0	73,3
Tout à fait d'accord	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

66,7% du personnel estiment être très attaché à BMCI LEASING**3/ Je me sens concerné(e) par les problèmes de BMCI LEASING**

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	1	3,3	3,3	3,3
Plutôt pas d'accord	1	3,3	3,3	6,7
Plutôt d'accord	15	50,0	50,0	56,7
Tout à fait d'accord	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

93,3% du personnel se sentent concerné par les problèmes de BMCI LEASING**4/ Je me sens complètement intégré(e) chez BMCI LEASING**

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	4	13,3	13,3	13,3
Plutôt d'accord	14	46,7	46,7	60,0
Tout à fait d'accord	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

86,7% du personnel se sentent complètement intégrés chez BMCI LEASING

5/ je crois que BMCI LEASING mérite ma loyauté

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	7	23,3	23,3	23,3
Pas du tout d'accord	1	3,3	3,3	26,7
Plutôt pas d'accord	3	10,0	10,0	36,7
Plutôt d'accord	12	40,0	40,0	76,7
Tout à fait d'accord	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

63,3% estiment que BMCI LEASING mérite leurs loyauté

6/ je recommanderais volontiers BMCI LEASING à mon entourage pour y travailler

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	5	16,7	16,7	16,7
Pas du tout d'accord	2	6,7	6,7	23,3
Plutôt pas d'accord	7	23,3	23,3	46,7
Plutôt d'accord	14	46,7	46,7	93,3
Tout à fait d'accord	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

53,4% du personnel recommanderont BMCI LEASING à leur entourage pour y travailler

7/ Je réalise parfois des tâches qui dépassent le cadre de mes attributions

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	4	13,3	13,3	13,3
Plutôt pas d'accord	1	3,3	3,3	16,7
Plutôt d'accord	9	30,0	30,0	46,7
Tout à fait d'accord	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

83,3% du personnel réalisent parfois des tâches qui dépassent le cadre de leurs compétences

8/ Je recherche activement un emploi dans une autre entreprise

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	15	50,0	50,0	50,0
Pas du tout d'accord	5	16,7	16,7	66,7
Plutôt pas d'accord	4	13,3	13,3	80,0
Plutôt d'accord	4	13,3	13,3	93,3
Tout à fait d'accord	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Seulement 20% du personnel sont à la recherche d'un emploi dans une autre entreprise

9/ Je me vois encore travailler chez BMCI LEASING dans deux ans

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	9	30,0	30,0	30,0
Pas du tout d'accord	4	13,3	13,3	43,3
Plutôt pas d'accord	5	16,7	16,7	60,0
Plutôt d'accord	11	36,7	36,7	96,7
Tout à fait d'accord	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Seulement 40% du personnel pensent encore travailler pour BMCI LEASING dans deux ans

SATISFACTION GLOBALE

10/ Dans l'ensemble, sur la base de votre expérience professionnelle et de tout ce que vous savez de l'entreprise, quel est votre niveau de satisfaction en tant que collaborateur de BMCI LEASING ?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ni satisfait ni insatisfait	14	46,7	46,7	46,7
Plutôt pas satisfait	7	23,3	23,3	70,0
Plutôt satisfait	7	23,3	23,3	93,3
Très satisfait	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Seulement 30% du personnel sont satisfait en tant que collaborateur de BMCI LEASING

OPINION SUR MON EMPLOI ET LES AUTRES ENTREPRISES

11/ Considérant vos responsabilités et votre expérience professionnelle chez BMCI LEASING, comment qualifiez-vous votre emploi actuel ?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Mauvais	7	23,3	23,3	23,3
Bon	12	40,0	40,0	63,3
Très bon	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

76,7% du personnel donnent une bonne qualification à leur emploi actuel

12/ BMCI LEASING est meilleur que les autres entreprises en termes de :

a- Avantages financiers (salaires, primes...)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	11	36,7	36,7	36,7
Pas du tout d'accord	7	23,3	23,3	60,0
Plutôt pas d'accord	7	23,3	23,3	83,3
Plutôt d'accord	4	13,3	13,3	96,7
Tout à fait d'accord	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Seulement 16,6% du personnel sont d'accord que BMCI LEASING est meilleur que les autres entreprises en termes d'avantages financiers

b- Formation et développement personnel

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	11	36,7	36,7	36,7
Pas du tout d'accord	8	26,7	26,7	63,3
Plutôt pas d'accord	6	20,0	20,0	83,3
Plutôt d'accord	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

36,7% sont d'accord que BMCI LEASING est meilleur que les autres entreprises en terme de formation et de développement personnel

c- utilisation de mes talents et de mes compétences

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	9	30,0	30,0	30,0
Pas du tout d'accord	5	16,7	16,7	46,7
Plutôt pas d'accord	4	13,3	13,3	60,0
Plutôt d'accord	10	33,3	33,3	93,3
Tout à fait d'accord	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

40% du personnel sont d'accord que BMCI LEASING est meilleur que les autres entreprises en terme d'utilisation de leurs talents et de leurs compétences

d - Progression et développement de carrière

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	11	36,7	36,7	36,7
Pas du tout d'accord	10	33,3	33,3	70,0
Plutôt pas d'accord	4	13,3	13,3	83,3
Plutôt d'accord	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

30% du personnel sont d'accord que BMCI LEASING est meilleur que les autres entreprises en terme de progression et développement de carrière

13/ En comparant à vos précédents employeurs, comment BMCI LEASING se positionne-t-il en tant qu'employeur ?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Manquant	2	6,7	6,7	6,7
Mauvais	9	30,0	30,0	36,7
Bon	13	43,3	43,3	80,0
Très bon	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

63,3% du personnel estiment que BMCI LEASING est un bon employeur

OPINIONS GENERALES SUR L'ENTREPRISE

14/ BMCI LEASING a le souci permanent de rendre un excellent service

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	4	13,3	13,3	13,3
Pas du tout d'accord	1	3,3	3,3	16,7
Plutôt pas d'accord	1	3,3	3,3	20,0
Plutôt d'accord	17	56,7	56,7	76,7
Tout à fait d'accord	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

80% du personnel jugent que BMCI LEASING a le souci permanent de rendre un excellent service

15/ Les collaborateurs de BMCI LEASING sont réellement motivés

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	12	40,0	40,0	40,0
Pas du tout d'accord	4	13,3	13,3	53,3
Plutôt pas d'accord	8	26,7	26,7	80,0
Plutôt d'accord	4	13,3	13,3	93,3
Tout à fait d'accord	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Seulement 20% du personnel estiment que Les collaborateurs de BMCI LEASING sont réellement motivés

16/ Les collaborateurs se BMCI LEASING sont des" battants"

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	10	33,3	33,3	33,3
Pas du tout d'accord	4	13,3	13,3	46,7
Plutôt pas d'accord	5	16,7	16,7	63,3
Plutôt d'accord	6	20,0	20,0	83,3
Tout à fait d'accord	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Seulement 36,7% du personnel pensent que les collaborateurs de BMCI LEASING sont « des battants »

17/ BMCI LEASING a des exigences de qualité très élevées

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	3	10,0	10,0	10,0
Pas du tout d'accord	2	6,7	6,7	16,7
Plutôt pas d'accord	9	30,0	30,0	46,7
Plutôt d'accord	10	33,3	33,3	80,0
Tout à fait d'accord	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

53,3% du personnel estiment que BMCI LEASING a des exigences de qualité très élevées

18/ Chez BMCI LEASING, le succès passe par le travail en équipe

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	7	23,3	23,3	23,3
Pas du tout d'accord	3	10,0	10,0	33,3
Plutôt pas d'accord	3	10,0	10,0	43,3
Plutôt d'accord	8	26,7	26,7	70,0
Tout à fait d'accord	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

56,7% du personnel est d'accord que le succès chez BMCI LEASING passe par le travail en équipe

19/ BMCI LEASING favorise la diversité des personnes

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	14	46,7	46,7	46,7
Plutôt pas d'accord	6	20,0	20,0	66,7
Plutôt d'accord	9	30,0	30,0	96,7
Tout à fait d'accord	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Seulement 33,3% est d'accord que BMCI LEASING favorise la diversité des personnes

20/ BMCI LEASING associe ses collaborateurs à ses succès

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	5	16,7	16,7	16,7
Pas du tout d'accord	5	16,7	16,7	33,3
Plutôt pas d'accord	10	33,3	33,3	66,7
Plutôt d'accord	8	26,7	26,7	93,3
Tout à fait d'accord	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Seulement 33,4% du personnel estime que BMCI LEASING associe ses collaborateurs à ses succès

21/ BMCI LEASING dispose d'une excellente réputation

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	8	26,7	26,7	26,7
Pas du tout d'accord	7	23,3	23,3	50,0
Plutôt pas d'accord	6	20,0	20,0	70,0
Plutôt d'accord	8	26,7	26,7	96,7
Tout à fait d'accord	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Seulement 30% du personnel est d'accord que BMCI LEASING dispose d'une excellente réputation

22/ BMCI LEASING traite bien ses collaborateurs

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	11	36,7	36,7	36,7
Pas du tout d'accord	3	10,0	10,0	46,7
Plutôt pas d'accord	5	16,7	16,7	63,3
Plutôt d'accord	8	26,7	26,7	90,0
Tout à fait d'accord	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Seulement 36,7% juge que BMCI LEASING traite bien ses collaborateurs

23/ Globalement, je pense que BMCI LEASING est très respectueuse des valeurs éthiques

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	11	36,7	36,7	36,7
Pas du tout d'accord	2	6,7	6,7	43,3
Plutôt pas d'accord	6	20,0	20,0	63,3
Plutôt d'accord	8	26,7	26,7	90,0
Tout à fait d'accord	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Seulement 36,7% sont d'accord que BMCI LEASING est très respectueuse des valeurs éthiques

**24/ BMCI LEASING encourage les valeurs du Groupe BMCI :
Engagement, Ambition, Créativité, Réactivité**

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	9	30,0	30,0	30,0
Pas du tout d'accord	3	10,0	10,0	40,0
Plutôt pas d'accord	10	33,3	33,3	73,3
Plutôt d'accord	5	16,7	16,7	90,0
Tout à fait d'accord	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Seulement 26,7% estiment que BMCI LEASING est une entreprise citoyenne

25/ En fonction de votre propre expérience et de ce que vous avez pu entendre ou lire, comment jugez-vous la qualité globale des produits et services fournis par BMCI LEASING ?

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Mauvaise	11	36,7	36,7	36,7
Moyenne	2	6,7	6,7	43,3
Bonne	12	40,0	40,0	83,3
Très bonne	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

56,7% jugent que la qualité globale des produits et services fournis par BMCI LEASING est bonne

L'ENTREPRISE ET MON TRAVAIL

26/ Dans l'ensemble, BMCI LEASING traite ses collaborateurs avec impartialité

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	11	36,7	36,7	36,7
Pas du tout d'accord	8	26,7	26,7	63,3
Plutôt pas d'accord	5	16,7	16,7	80,0
Plutôt d'accord	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Seulement 36,7% que BMCI LEASING traite ses collaborateurs avec impartialité

27/ Mon salaire est équitable par rapport au travail fourni

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	4	13,3	13,3	13,3
Pas du tout d'accord	12	40,0	40,0	53,3
Plutôt pas d'accord	13	43,3	43,3	96,7
Tout à fait d'accord	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

46,9% affirment que leur salaire est équitable par rapport au travail fourni

28/ Les règles s'appliquent de la même façon à l'ensemble des collaborateurs de la société

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	7	23,3	23,3	23,3
Pas du tout d'accord	12	40,0	40,0	63,3
Plutôt pas d'accord	8	26,7	26,7	90,0
Plutôt d'accord	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

36,7% sont d'accord que les règles s'appliquent de la même façon à l'ensemble des collaborateurs de la société

29/ Ma performance au travail est bien évaluée

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	5	16,7	16,7	16,7
Pas du tout d'accord	9	30,0	30,0	46,7
Plutôt pas d'accord	7	23,3	23,3	70,0
Plutôt d'accord	6	20,0	20,0	90,0
Tout à fait d'accord	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

30% pensent que leur performance au travail est bien évalué

30/ Chez BMCI LEASING, chacun a les mêmes chances d'évolution, quel que soit son âge, son sexe, ses origines, son état de santé.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	5	16,7	16,7	16,7
Pas du tout d'accord	10	33,3	33,3	50,0
Plutôt pas d'accord	10	33,3	33,3	83,3
Plutôt d'accord	4	13,3	13,3	96,7
Tout à fait d'accord	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

16,9% sont d'accord que chez BMCI LEASING chacun a les mêmes chances d'évolution, quel que soit son âge, son sexe, ses origines, son état de santé

31/ BMCI LEASING se soucie et prend réellement soin de ses collaborateurs

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	7	23,3	23,3	23,3
Pas du tout d'accord	6	20,0	20,0	43,3
Plutôt pas d'accord	6	20,0	20,0	63,3
Plutôt d'accord	9	30,0	30,0	93,3
Tout à fait d'accord	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

36,7% estiment que BMCI LEASING se soucie et prend réellement soin de ses collaborateurs

32/ Mon supérieur tient compte de la situation de chacun au moment de prendre ses décisions

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	2	6,7	6,7	6,7
Pas du tout d'accord	5	16,7	16,7	23,3
Plutôt pas d'accord	4	13,3	13,3	36,7
Plutôt d'accord	13	43,3	43,3	80,0
Tout à fait d'accord	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

63,3% affirment que leur supérieur tient compte de la situation de chacun au moment de prendre ses décisions

33/ Ma hiérarchie fait attention au bien-être de son équipe

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	4	13,3	13,3	13,3
Pas du tout d'accord	6	20,0	20,0	33,3
Plutôt pas d'accord	2	6,7	6,7	40,0
Plutôt d'accord	9	30,0	30,0	70,0
Tout à fait d'accord	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

60% du personnel sont d'accord que leur hiérarchie fait attention au bien-être de son équipe

34/ BMCI LEASING soucie de ma santé et de ma sécurité au travail

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	8	26,7	26,7	26,7
Pas du tout d'accord	6	20,0	20,0	46,7
Plutôt pas d'accord	5	16,7	16,7	63,3
Plutôt d'accord	8	26,7	26,7	90,0
Tout à fait d'accord	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

36,7% estiment que BMCI LEASING soucie de leur santé et de leur sécurité au travail

35/ BMCI LEASING prend en compte le développement professionnel à long terme de ses collaborateurs

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	6	20,0	20,0	20,0
Pas du tout d'accord	6	20,0	20,0	40,0
Plutôt pas d'accord	8	26,7	26,7	66,7
Plutôt d'accord	8	26,7	26,7	93,3
Tout à fait d'accord	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

33,4% sont d'accord que BMCI LEASING prend en compte le développement professionnel à long terme de ses collaborateurs

36/ Globalement, BMCI LEASING fait confiance à ses collaborateurs

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	6	20,0	20,0	20,0
Pas du tout d'accord	4	13,3	13,3	33,3
Plutôt pas d'accord	4	13,3	13,3	46,7
Plutôt d'accord	12	40,0	40,0	86,7
Tout à fait d'accord	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

53,3% sont d'accord que BMCI LEASING fait confiance à ses collaborateurs

37/ Dans mon travail, j'ai la liberté de prendre mes propres décisions

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	8	26,7	26,7	26,7
Pas du tout d'accord	4	13,3	13,3	40,0
Plutôt pas d'accord	7	23,3	23,3	63,3
Plutôt d'accord	10	33,3	33,3	96,7
Tout à fait d'accord	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

36,9% estiment avoir la liberté de prendre leurs propres décisions dans leur travail

38/ Les collaborateurs sont encouragés à prendre des initiatives et à améliorer les façons de faire

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	7	23,3	23,3	23,3
Pas du tout d'accord	6	20,0	20,0	43,3
Plutôt pas d'accord	5	16,7	16,7	60,0
Plutôt d'accord	9	30,0	30,0	90,0
Tout à fait d'accord	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

40% sont d'accord que Les collaborateurs sont encouragés à prendre des initiatives et à améliorer les façons de faire

39/ Dans l'ensemble, les collaborateurs disposent du matériel et de l'équipement dont ils ont besoin pour faire leur travail

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	6	20,0	20,0	20,0
Pas du tout d'accord	8	26,7	26,7	46,7
Plutôt pas d'accord	7	23,3	23,3	70,0
Plutôt d'accord	7	23,3	23,3	93,3
Tout à fait d'accord	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

30% sont d'accord que les collaborateurs disposent du matériel et de l'équipement dont ils ont besoin pour faire leur travail

40/ BMCI LEASING met en place le nombre suffisant de personnes pour la bonne réalisation des tâches

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	5	16,7	16,7	16,7
Pas du tout d'accord	8	26,7	26,7	43,3
Plutôt pas d'accord	8	26,7	26,7	70,0
Plutôt d'accord	8	26,7	26,7	96,7
Tout à fait d'accord	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

30% sont d'accord que BMCI LEASING met en place le nombre suffisant de personnes pour la bonne réalisation des tâches

41/ BMCI BMCI LEASINGit apprécier et reconnaître les idées et les propositions des collaborateurs

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	4	13,3	13,3	13,3
Pas du tout d'accord	2	6,7	6,7	20,0
Plutôt pas d'accord	5	16,7	16,7	36,7
Plutôt d'accord	14	46,7	46,7	83,3
Tout à fait d'accord	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

63,4% sont d'accord que BMCI BMCI LEASINGit apprécier et reconnaître les idées et les propositions des collaborateurs

42/ BMCI LEASING sollicite souvent les idées de ses collaborateurs

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	4	13,3	13,3	13,3
Pas du tout d'accord	3	10,0	10,0	23,3
Plutôt pas d'accord	3	10,0	10,0	33,3
Plutôt d'accord	15	50,0	50,0	83,3
Tout à fait d'accord	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

66,7% estiment que BMCI LEASING sollicite souvent les idées de ses collaborateurs

43/ Les idées des collaborateurs sont appliquées par BMCI LEASING

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	8	26,7	26,7	26,7
Pas du tout d'accord	3	10,0	10,0	36,7
Plutôt pas d'accord	4	13,3	13,3	50,0
Plutôt d'accord	10	33,3	33,3	83,3
Tout à fait d'accord	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

50% sont d'accord que Les idées des collaborateurs sont appliquées par BMCI LEASING

44/ Chez BMCI LEASING, les personnes ayant de bonnes idées sont récompensées

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	10	33,3	33,3	33,3
Pas du tout d'accord	6	20,0	20,0	53,3
Plutôt pas d'accord	7	23,3	23,3	76,7
Plutôt d'accord	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

46,6% pensent que chez BMCI LEASING, les personnes ayant de bonnes idées sont récompensées

45/ Je ressens un réel épanouissement en travaillant pour BMCI LEASING

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	9	30,0	30,0	30,0
Pas du tout d'accord	3	10,0	10,0	40,0
Plutôt pas d'accord	6	20,0	20,0	60,0
Plutôt d'accord	8	26,7	26,7	86,7
Tout à fait d'accord	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

40% ressentent un réel épanouissement en travaillant pour BMCI LEASING

46/ Lorsque j'ai fait du bon travail, mon supérieur me le dit

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	3	10,0	10,0	10,0
Pas du tout d'accord	3	10,0	10,0	20,0
Plutôt pas d'accord	3	10,0	10,0	30,0
Plutôt d'accord	14	46,7	46,7	76,7
Tout à fait d'accord	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

70% affirment que lorsqu'ils font du bon travail, leur supérieur le leur dit

47/ BMCI LEASING prend la peine de reconnaître publiquement mon travail

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	4	13,3	13,3	13,3
Pas du tout d'accord	5	16,7	16,7	30,0
Plutôt pas d'accord	2	6,7	6,7	36,7
Plutôt d'accord	12	40,0	40,0	76,7
Tout à fait d'accord	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

63,3% sont d'accord que BMCI LEASING prend la peine de reconnaître publiquement leur travail

48/ Globalement, l'information sur l'entreprise est bien transmise aux collaborateurs

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	4	13,3	13,3	13,3
Pas du tout d'accord	6	20,0	20,0	33,3
Plutôt pas d'accord	7	23,3	23,3	56,7
Plutôt d'accord	12	40,0	40,0	96,7
Tout à fait d'accord	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

43,3% jugent que l'information sur l'entreprise est bien transmise aux collaborateurs

49/ BMCI LEASING prend en compte ses collaborateurs dans sa communication

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	8	26,7	26,7	26,7
Pas du tout d'accord	5	16,7	16,7	43,3
Plutôt pas d'accord	8	26,7	26,7	70,0
Plutôt d'accord	7	23,3	23,3	93,3
Tout à fait d'accord	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

30% sont d'accord que BMCI LEASING prend en compte ses collaborateurs dans sa communication

50/ Je pense que ma hiérarchie prendra les résultats de cette enquête au sérieux

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	12	40,0	40,0	40,0
Pas du tout d'accord	4	13,3	13,3	53,3
Plutôt pas d'accord	3	10,0	10,0	63,3
Plutôt d'accord	4	13,3	13,3	76,7
Tout à fait d'accord	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

36,6% pensent que leur hiérarchie prendra les résultats de cette enquête au sérieux

51/ J'aime le travail que je fais

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	6	20,0	20,0	20,0
Plutôt pas d'accord	5	16,7	16,7	36,7
Plutôt d'accord	15	50,0	50,0	86,7
Tout à fait d'accord	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

63,3% aiment le travail qu'ils font

52/ Mon travail me permet de me dépasser

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	9	30,0	30,0	30,0
Pas du tout d'accord	4	13,3	13,3	43,3
Plutôt pas d'accord	5	16,7	16,7	60,0
Plutôt d'accord	9	30,0	30,0	90,0
Tout à fait d'accord	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

40% affirment que leur travail leur permet de se dépasser

53/ J'ai chaque jour l'occasion de faire ce que je sais le mieux faire

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	9	30,0	30,0	30,0
Pas du tout d'accord	2	6,7	6,7	36,7
Plutôt pas d'accord	5	16,7	16,7	53,3
Plutôt d'accord	11	36,7	36,7	90,0
Tout à fait d'accord	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

46,7% sont d'accord que chaque jour, ils ont l'occasion de faire ce qu'ils savent le mieux faire

54/ Je sais clairement ce que l'on attend de moi dans mon travail

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	3	10,0	10,0	10,0
Plutôt pas d'accord	1	3,3	3,3	13,3
Plutôt d'accord	20	66,7	66,7	80,0
Tout à fait d'accord	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

86,7% savent clairement ce que l'on attend d'eux dans leur travail

55/ Mes conditions de travail me satisfont

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	10	33,3	33,3	33,3
Pas du tout d'accord	5	16,7	16,7	50,0
Plutôt pas d'accord	8	26,7	26,7	76,7
Plutôt d'accord	6	20,0	20,0	96,7
Tout à fait d'accord	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

23,3% estiment que leurs conditions de travail les satisfont

56/ Tous mes collègues me traitent avec respect

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	3	10,0	10,0	10,0
Pas du tout d'accord	1	3,3	3,3	13,3
Plutôt pas d'accord	1	3,3	3,3	16,7
Plutôt d'accord	12	40,0	40,0	56,7
Tout à fait d'accord	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

83,3% estiment que tous leur collègues les traitent avec respect

57/ J'ai reçu toute la formation nécessaire pour être efficace à mon poste

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	7	23,3	23,3	23,3
Pas du tout d'accord	8	26,7	26,7	50,0
Plutôt pas d'accord	6	20,0	20,0	70,0
Plutôt d'accord	7	23,3	23,3	93,3
Tout à fait d'accord	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

30% estiment qu'ils ont reçu toute la formation nécessaire pour être efficace à leur poste

58/ On me propose des formations pour m'aider à acquérir de nouvelles connaissances et compétences

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	3	10,0	10,0	10,0
Pas du tout d'accord	9	30,0	30,0	40,0
Plutôt pas d'accord	10	33,3	33,3	73,3
Plutôt d'accord	7	23,3	23,3	96,7
Tout à fait d'accord	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

26,6% affirment qu'on leur propose des formations pour les aider à acquérir de nouvelles connaissances et compétences

59/ Tous les collaborateurs qui sont au contact des clients ont reçu une formation suffisante

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne se prononce pas	8	26,7	26,7	26,7
Pas du tout d'accord	7	23,3	23,3	50,0
Plutôt pas d'accord	9	30,0	30,0	80,0
Plutôt d'accord	4	13,3	13,3	93,3
Tout à fait d'accord	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

20% sont d'accord que tous les collaborateurs qui sont au contact des clients ont reçu une formation suffisante