



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations**

**DESS EN ADMINISTRATION ET GESTION DES  
ENTREPRISES ET ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**LA MOTIVATION DU PERSONNEL : LE CAS DE LA  
HOLDING KEUR KHADIM**



Présenté par :

**M .Mbaye THIAO**

Encadreur :

**M.Alioune dit Mawa  
FAYE**

**PROMOTION 2003-2004**

**M0017DESAG05**



## Dedicace :

A feu Fatou DIOP Yalla Yana

Je dédie ce mémoire à :

- celle qui, un certain jour d'octobre, m'accueillit, le sourire aux lèvres, les bras ouverts,
- celle qui guida mes premiers pas d'adolescent,
- celle qui m'accompagna, pas à pas, à l'écoute de mes préoccupations
- enfin, celle qui sut être une mère pour moi

## REMERCIEMENTS

Au nom de Dieu, le Clément, le Tout Miséricordieux

Nous remercions vivement :

- le Président Directeur Général de la Holding Keur Khadim, M. Babacar NDIAYE, sans qui, cette formation n'aurait peut-être jamais eu lieu, pour avoir, intégralement, pris en charge, nos frais d'études
- le Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations, M. TRAORE, pour son dévouement à la formation des stagiaires, et son personnel d'assistance pour l'esprit d'ouverture et de compréhension,
- le corps professoral pour le grand enseignement qu'il nous a prodigué,
- M. Alioune dit Mawa FAYE, l'encadreur du présent mémoire et lui exprimons toute notre gratitude pour ses conseils éclairés.
- M Moustapha DIAGNE, Directeur des Ressources Humaines de la Holding Keur Khadim, pour sa grande disponibilité et sa contribution ainsi que tout le personnel de HKK pour nous avoir adopté,
- Toutes et tous qui, d'une manière ou d'une autre, auront contribué à l'élaboration de la présente étude.

## AVANT-PROPOS

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est une institution post-universitaire de formation, de perfectionnement, de consultation, de recherche et de gestion. Il a été créé en application d'une décision prise par les Chefs d'Etat de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) à la Conférence de Bamako en 1978.

L'objectif visé était de doter les pays membres, d'une école communautaire capable de fournir des gestionnaires efficaces tout en tenant compte des réalités de l'environnement africain.

Entré en activités en 1985, le CESAG s'est imposé comme la principale grande école de formation en management en Afrique francophone au sud du Sahara.

Créé à l'origine pour servir les pays de la Communauté, le CESAG s'est progressivement ouvert à l'ensemble de la sous région et au continent africain.

Suite à la dissolution de la CEAO en 1994 et à la liquidation de ses institutions spécialisées, le CESAG a été rétrocédé, en novembre 1995, à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Depuis lors, le CESAG s'est engagé dans un processus de restructuration et de dynamisation de ses activités pour mieux répondre aux besoins et attentes de ses partenaires et clients.

Six instituts de formation composent le CESAG : ISS (Institut Supérieur de Santé), ISC (Institut Supérieur de Comptabilité), IBF (Institut de Banques et Finances), IGSF (Institut d'Ingénierie et de Gestion des Systèmes de Formation), ILCI (Institut de Langues et Communications Internationales) et, enfin l'ISGEO (Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations)

Le DESAG (Diplôme d'Etudes Spécialisées en Administration et Gestion) qui doit sanctionner notre formation, à l'issue de ce mémoire, est un des DESS de troisième cycle qu'offre l'ISGEO.

A finalité professionnelle, le DESAG vise à donner aux apprenants les compétences nécessaires pour, d'une part, créer et gérer les entreprises et autres organisations africaines en vue de les rendre plus performantes et, d'autre part, innover pour assurer leur développement durable.

Le DESAG prépare à l'ensemble des métiers liés à la gestion. Il apporte aux apprenants, un complément de haut niveau leur permettant d'acquérir, non seulement, les connaissances générales et techniques de la gestion, mais aussi le savoir-faire et le savoir-être propres à la fonction de chef d'entreprise, de cadre d'entreprise ou d'organisation publique ou privée.

# SOMMAIRE

Pages

## INTRODUCTION GENERALE

Problématique-----	5 - 6
Objet et intérêt de l'étude-----	7
Approche méthodologique-----	8 - 9

## PREMIERE PARTIE

### CADRE THEORIQUE: LA MOTIVATION DU PERSONNEL

CHAPITRE I : LES THEORIES DE LA MOTIVATION-----	11
I-1-La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow-----	12
I-2- La théorie de l'hygiène de vie de Herzberg-----	12 - 14
I-3-La théorie des attentes-----	4- 15
I-4- La théorie de Skinner-----	16
CHAPITRE II : LES DIVERSES FORMES DE MOTIVATION	
II-1-La culture d'entreprise-----	17
II-1-1-Valorisation des aspects positifs-----	17
II-1-2-Dissémination de la culture d'entreprise-----	18
II-2-Dynamisme du management-----	19
II-2-1- La confiance-----	19
II-2-2-La communication-----	20
II-3- L'engagement des travailleurs motivés-----	22
II-3-1 Les éléments de sélection à base de motivation-----	22
II-3-2 Le profil et le suivi de la motivation des candidats-----	23
II-4 La mise en œuvre d'une politique organisationnelle-----	22- 24
II-4-1 Politique de rémunération et conditions de travail-----	22 -24
II-4-2 Flexibilité des horaires de travail-----	24
II-4-3 La direction participative par objectifs-----	25
II-4-4 Les cercles de qualité-----	26

## DEUXIEME PARTIE

### **CADRE CONTEXTUEL:LA MOTIVATION A LA HOLDING KEUR KHADIM**

#### CHAPITRE I: L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL

I-1 Historique-----	28
I-1-1 Facteurs incubateurs-----	28
I-1-2 Evolution de l'entreprise-----	29- 30
I-2 La motivation à la Holding Keur Khadim-----	30
I-2-1 L'organisation de la Holding Keur Khadim-----	30
I-2-2 La communication-----	34- 35
I-3 Les domaines d'intervention de la Holding Keur Khadim -----	35- 36

#### CHAPITRE II : L'ENVIRONNEMENT MANAGERIAL

II-1 La culture organisationnelle de HKK-----	37
II-2 Problèmes de mutation -----	38 - 40

## TROISIEME PARTIE

### **LES RESULTATS DE L'ETUDE**

#### CHAPITRE I : ANALYSE ET INTERPRETATION

I-1 Administration du questionnaire-----	42
I-2 Analyse des résultats-----	43 - 54
I-3 Interprétation des résultats -----	55 - 58
I-4 Recommandations -----	58 - 61

**CONCLUSION-----62 - 64**

**BIBLIOGRAPHIE-----64**

**ANNEXES-----65**

## INTRODUCTION GENERALE

Ces premières années du 21<sup>e</sup> siècle ont mis l'entreprise en orbite et au cœur des préoccupations, à la fois des chercheurs et des managers.

L'entreprise est à l'ordre du jour, celle de chacun dans son existence, celle des nations dans leur développement, celles que l'économie des biens et des services justifie.

En vérité, l'entreprise, par son rôle social, a toujours fait l'objet de l'attention des penseurs et son évolution, à travers les temps, a dérouter plus d'un.

Il arrive même que l'on se demande si l'entreprise du 21<sup>e</sup> siècle est toujours celle qu'on a connue, tout au long du siècle dernier, tant ses mutations ont été nombreuses et profondes.

L'effet de la mondialisation a permis de redéfinir l'entreprise qui n'est plus, seulement, cette entreprise identifiée à travers ses deux fonctions principales :

- une fonction qui est celle de création de valeurs et de richesses. Cette fonction-là qui engendre un surplus de valeur monétaire, en partie réinjecté dans les circuits économiques et contribuant à l'élévation du niveau de vie des populations

- une autre fonction qui n'est, en réalité, que celle de production de biens et de services mais aussi pour la satisfaction des besoins des hommes. Cette dernière fonction est bien dominante.

Il faut se demander, alors, pour qui, en réalité, a-t-on créé l'entreprise ?

Sur une approche sémantique, l'entreprise vient du verbe entreprendre et tout verbe réclame un sujet. Ce sujet peut être personnel ou collectif.

Entreprendre réclame un sujet (qui d'autre sinon l'homme ?), une fin et des moyens

Bien évidemment, l'entreprise est au service de l'homme. Elle est, d'abord, au service de l'homme- client, ce consommateur qui jouit de l'utilité des produits et services créés et prestés par l'entreprise, mais elle est aussi au service de l'homme- producteur, considéré, naguère, comme facteur de production, au même titre que les autres (facteurs) matériels, financiers, etc.

D'aucuns le considèrent, aujourd'hui comme une ressource, à l'instar des ressources financières, techniques, matérielles..

Mais l'homme est-il, véritablement, une ressource ? Une ressource que l'on traiterait de la même froideur avec laquelle on traiterait les autres ressources ?

Il serait absurde de placer sur le même plan l'homme et la technique. Celle-ci, n'oublions pas, est le produit du premier.

L'homme n'est-il pas, plutôt, l'utilisateur des ressources pour le bon fonctionnement de l'organisation ? Ses talents, dans l'utilisation de ces ressources ne sont-ils pas la condition la plus déterminante de la réussite de l'entreprise ? Ces talents qui sont à même de lui procurer un avantage compétitif ?

Il est vrai qu'une entreprise dispose de plusieurs ressources pour atteindre ses objectifs. Il est aussi, universellement, admis que l'utilisation efficace des ressources, quelles que soient leur nature, relèvent du rapport coût/rendement. Il est tout aussi évident que parmi toutes les ressources nécessaires à l'entreprise, la mise en œuvre des ressources humaines demeure, absolument la plus délicate. L'homme est un être complexe et ne saurait répondre à un quelconque canevas standard.

En effet d'un homme à un autre, les leviers sur lesquels il faut actionner pour emmener les Ressources Humaines à donner le meilleur d'elles-mêmes, sont nombreux et variés. Cela implique la connaissance de chaque individu composant les RH de l'entreprise et de savoir identifier le bon levier pour amener chacun à fournir de l'ardeur au travail.

Et puisque « magg du fecc ci yal naa dee »...

Traductore, tradittore( traduire c'est trahir) disent les italiens ; nous sommes conscients d'enlever toute son essence à ce dicton sénégalais en procédant à sa traduction, mais notre propos n'aurait aucun objet sans cette « trahison ».

« Une personne mature ne saurait danser dans l'espoir de mourir ».

Danser est une action volontaire et ludique, exprimant la joie d'un bien-être vécu ou à vivre. Or il est vrai que la mort ne pourrait représenter ce bien-être... Autrement dit, l'homme en général, agit dans la perspective d'un résultat conforme à son action. Pour chaque action entreprise, il y a une attente donnée, un objectif ou un objet désiré. L'ardeur dans cette action est proportionnelle au degré de certitude qu'a l'homme d'atteindre ce qu'il vise, de recevoir ce qu'il attend. Il s'agit, donc, de maximiser ce degré de certitude, ce ressort qui nous fait agir et que nous appellerons la motivation.

Cette motivation peut être individuelle (pour une personne) ou collective quand il s'agit d'un groupe d'individus. Et nous verrons que suivant le cas, les données motivationnelles ne sont pas toujours les mêmes.

Le management ne serait-il pas, alors, l'art de faire coïncider la finalité humaine de l'entreprise aux objectifs économiques de cette dernière ? Plutôt que d'une exigence de compétences, ne devrions-nous pas parler, ici, de talents ?

## **Problématique**

Aujourd'hui, la motivation des collaborateurs, des salariés de l'entreprise est devenue une problématique essentielle des managers qui, au demeurant, ont été alertés depuis longtemps par des chercheurs, depuis l'École des Relations humaines (1922, d'Elton Mayo, Kurt Lewin, Mc Gregor, A. Maslow, Likert,--)

Cette préoccupation constitue, en quelque sorte, une avancée par rapport à ceux qui pensaient que l'homme était comme une « machine » de production, un « moteur vivant ». Autant cette machine était « carburée », autant elle produisait. En d'autres termes, la rémunération était le facteur le plus fondamental de la motivation du personnel.

Aujourd'hui, on se rend compte que pour motiver un personnel, d'autres facteurs doivent être pris en considération. Si le salaire reste un atout considérable pour impliquer le travailleur, les autres aspirations du personnel sont tout aussi importantes.

Cette dimension révèle la pertinence et l'ampleur du problème de la motivation du personnel dans les entreprises.

Avoir des collaborateurs motivés est une garantie pour la réussite de l'organisation. C'est à cette condition que le personnel investira toute son énergie et les ressources dont il dispose. Il est nécessaire de déceler les facteurs motivants. Certes, c'est une tâche difficile mais nullement impossible.

L'attachement au travail n'est pas une donnée constante et il convient, continûment, de chercher la meilleure formule pour amener le personnel à mieux s'impliquer dans sa tâche. Le management contemporain des hommes doit s'adapter aux nouvelles contraintes et opportunités de l'environnement. Cet environnement, depuis une vingtaine d'années, revêt un caractère mondial marqué par :

- l'internationalisation des marchés, accompagnée d'une concurrence implacable,
- une génération de consommateurs plus exigeants, soucieux de leur cadre de vie (écologie),

Il importe, par conséquent, de favoriser l'émergence des compétences au sein des entreprises et de faire d'une politique motivationnelle un souci majeur.

Aussi la valeur d'une entreprise dépend-elle, désormais, moins de l'importance de ses ressources matérielles, que de la manière dont ses ressources humaines sont utilisées. La réussite d'une entreprise procède d'un management qui puisse emmener les travailleurs à s'impliquer fortement dans leurs tâches. Elle dépend des facteurs de motivation qui font agir les employés.

Une bonne connaissance de la motivation s'avère, donc, nécessaire. En effet, la satisfaction de certains besoins des hommes représente un facteur fondamental devant permettre à chacun de se fixer des objectifs individuels, eux-mêmes générateurs de haute performance.

Donner une définition globale et unique de la motivation serait un exercice périlleux. Il resterait, forcément, de côté, certains aspects de ce vocable. En effet, une définition enferme, toujours, un concept dans des limites qui se révèlent arbitraires.

Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. (LEVI-LEBOYER, C)

Cette définition fait de la motivation un « concept multidimensionnel » où on relève trois notions :

- la direction qui tend vers l'objectif à atteindre,
- l'intensité qui mesure le degré de l'effort déployé pour atteindre cet objectif
- la durée qui marque la constance dans cet effort.

La motivation est l'essence de l'action, c'est cette tension que l'action apaise et qui est aussi source d'action. ( GELINIER, 1993)

Par conséquent, la motivation n'est rien d'autre que cette volonté d'agir. Celle-ci est composée de forces qui nous poussent à choisir telle action plutôt qu'une autre dans une situation donnée.

Mais il faut, cependant souligner que les différentes théories sur la motivation, à travers l'évolution du concept, n'ont pas toujours tenu compte, en même temps, de ces trois notions. En réalité, une grande part a, très souvent été donnée à l'intensité pour mesurer le degré de motivation, par l'évaluation de la performance.

L'évaluation de la performance est devenue une pratique qui tend à s'imposer de plus en plus, dans nos entreprises au Sénégal. Effet de mode ou utilisation rationnelle d'un outil de management ? Quoiqu'il en soit, il est regrettable de constater quelques biais dans la démarche, par la prise en compte quasi exclusive des compétences et autres capacités et aptitudes, au détriment du niveau de motivation des collaborateurs.

Le niveau de motivation est un facteur tout aussi important.

Dans notre travail, nous tiendrons compte des réalités internes et spécifiques à HKK, dans ses approches managériales par rapport à ces modèles théoriques.

## **Objet et intérêt de l'étude.**

Sur un plan général, nous nous proposons d'étudier le système de motivation du personnel dans les entreprises sénégalaises, voire africaines et en particulier dans l'entreprise HKK.

L'occasion nous sera donnée de prendre connaissance des techniques et outils de motivation dans ces structures, au regard de certains des apports théoriques de chercheurs occidentaux, mis en œuvre dans des entreprises occidentales. Il est, certainement, opportun, aujourd'hui, de pouvoir se départir des démarches universalistes pour s'orienter vers des pratiques plus contingentes, mieux adaptées aux entreprises locales. Il ne s'agit, évidemment pas de créer une rupture mais de trouver une formule, enrichie des techniques extérieures et qui épouse nos spécificités propres.

Le contexte de notre étude, la Holding Keur Khadim, est une organisation chargée du poids de son histoire. En effet, créée sous la forme d'une petite entreprise individuelle, elle reste, encore, malgré ses ambitions de grande entreprise, sous l'emprise d'un management centralisé, à outrance. Cela révèle toute la délicatesse à cerner l'organisation interne, le contenu des postes, l'orientation générale.

Ayant comme vocation d'évoluer en holding, ce qui suppose l'installation de centres de responsabilités, Holding Keur Khadim fonctionne comme une structure unicellulaire, à la tête de laquelle il y a comme un homme-orchestre, le Président fondateur.

Quelle politique de motivation, face à cette réalité ?

Le personnel de la HOLDING KEUR KHADIM a-t-il le cœur à l'ouvrage ?

Si oui, que faut-il faire pour la conservation des ressources humaines ?

Dans le cas contraire, quelles en sont les véritables raisons ?

Trouver des réponses justes à ces questions, pour des solutions adéquates voilà l'objectif fondamental que nous essayons, d'atteindre, dans la présente étude.

Les ressources humaines de Holding Keur Khadim sont-elles, au mieux, mises à profit pour un bon rendement de la société ?

## **Approche méthodologique**

En faisant de la motivation du personnel le sujet de notre étude, nous n'avons pas la prétention d'évoluer en terrain vierge. Des chercheurs, des managers confirmés, voire même des étudiants, ont, longtemps avant nous, travaillé sur la question.

A la lumière des différentes théories de motivation passées en revue dans cette étude, ainsi que de leurs manifestations, nous pensons que les approches universalistes peuvent rendre un grand service aux entreprises sénégalaises.

Toutefois, certaines caractéristiques de la Holding Keur Khadim peuvent permettre d'aborder une approche contingente adaptée à sa culture.

La Holding Keur Khadim emploie, pour le fonctionnement de son siège central, 61 personnes composées de 07(sept) cadres administratifs, 03(trois) ingénieurs, 12(douze) techniciens, 03(trois) comptables et une vingtaine d'ouvriers. Seulement 28 travailleurs bénéficient d'un emploi permanent et sont inscrits à la sécurité sociale.

Notre échantillon a tenté d'impliquer toute la population de l'étude. Sur les questionnaires distribués, nous avons obtenu 55 réponses qui feront l'objet de notre analyse.

Pour mener à bien l'étude de notre objet, nous avons bénéficié de la collaboration de la Direction des Ressources Humaines qui a mis à notre disposition tous les documents utiles à notre travail. Des entretiens formels et informels nous ont permis, également, de recueillir des informations importantes.

La position de conseiller du Président que nous occupions, durant le stage, nous a, également permis de recueillir des informations déterminantes dans notre analyse.

A travers la grille d'un questionnaire, nous avons essayé de dégager les grands axes de la motivation du personnel de la Holding Keur Khadim.

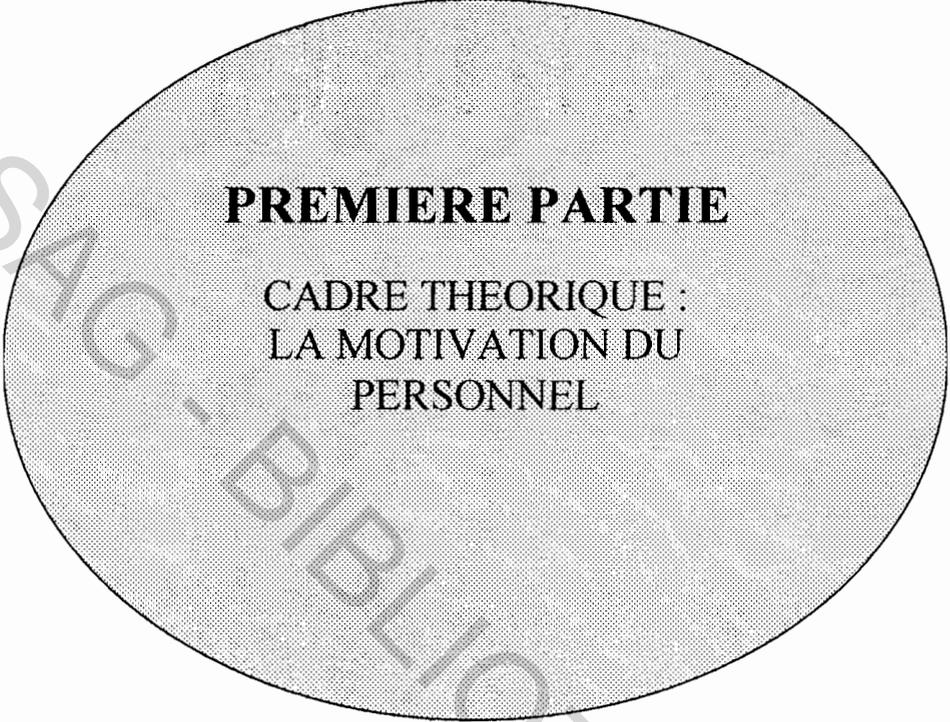
Notre étude comprend trois parties : dans la première partie, intitulée « cadre théorique », nous avons recensé quelques-unes des théories traitant de la motivation et énuméré les différentes manifestations de la motivation.

Dans la deuxième partie, nous avons dégagé l'identité de notre contexte d'étude : la Holding Keur Khadim, à savoir les différentes étapes de son histoire, ses domaines d'intervention, son organisation interne et, surtout sa culture qui fait toute sa spécificité.

Et enfin dans la troisième partie, à l'aide de nos différents outils de travail : entretiens formels et informels, questionnaire, nous avons tenté de situer le niveau de motivation du personnel de la Holding Keur Khadim.

Et en dernière analyse, nous proposons quelques observations et recommandations pour un meilleur suivi de la motivation à HKK.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**PREMIERE PARTIE**

CADRE THEORIQUE :  
LA MOTIVATION DU  
PERSONNEL

## CHAPITRE I : LES THEORIES DE LA MOTIVATION

Beaucoup de chercheurs de différentes disciplines (économistes, sociologues, psychologues et « managers ») se sont interrogés sur le phénomène que constitue la motivation au travail. Ils ont tenté d'analyser les voies et moyens pouvant permettre de réduire l'écart qui existe entre les attentes du travailleur et les gains qu'il tire, réellement, de son travail.

Mais les efforts pour créer une science de la motivation au travail, qui permettrait de justifier des méthodes réellement efficaces, ne semblent pas avoir, jusqu'à maintenant, vraiment abouti à des résultats unanimement approuvés. (LEVI-LEBOYER, C.)

Il faut noter que c'est dans l'industrie et pour des raisons de productivité et de rendement, que l'étude de la motivation a connu un développement certain.

Tout a commencé avec le Taylorisme, au début du siècle. Taylor a mis au point l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T) dont l'objectif était d'accroître la productivité par le découpage des tâches visant la spécialisation des ouvriers. Le facteur de motivation était perçu dans le salaire, un intéressement proportionnel au travail effectué. L'homme, « chosifié », n'était qu'un « rouage de l'entreprise-machine ». Ses sentiments n'avaient aucune valeur. Cette stratégie de motivation n'a guère prospéré à certains égards, même si, encore de nos jours, subsiste une certaine forme de taylorisme dans les entreprises.

Après la guerre, il a fallu, après les études de Hawthorne, sous la direction d'Elton MAYO, chercher une autre approche des relations de travail. On s'est rendu compte que, derrière cette « chose humaine », il y a une âme, une conscience, un pouvoir d'émotion, une volonté et dont on ne saurait faire abstraction si on veut en tirer le meilleur profit.

Maslow puis Herzberg orienteront, donc toutes leurs recherches vers la manière de motiver l'homme au travail autrement qu'en l'assimilant à une machine de production.

Tous deux ont insisté sur le fait que le travail n'est pas seulement l'occasion d'un échange entre les efforts individuels et des récompenses matérielles et qu'il est aussi l'occasion de se réaliser à travers une activité professionnelle dont les dimensions sociales sont importantes. (LEVI-LEBOYER)

Né depuis cinquante ans, le mouvement des Relations Humaines, avec Mc Grégor, Likert, etc... poussant plus loin les recherches, ont découvert que les hommes et les femmes sont

plus enthousiastes au travail quand on leur donne des responsabilités et qu'on élabore avec eux une vision commune de l'organisation.

Bref, pour combattre les effets négatifs du taylorisme, un management plus « humain » s'est développé, faisant de telle sorte que le travailleur se sente responsabilisé, apprécié pour ce qu'il fait et qu'il se réalise par le truchement de son activité professionnelle.

Un nouveau management ayant pour mission de transformer le salarié passif de Taylor en un salarié acteur et partenaire.

Pour y arriver, les changements suivants sont nécessaires :

AVANT	APRES
Obéissance	Responsabilité
Tâches assignées	Buts concertés
Silence	Communication latérale et ascendante
Exécution	Initiatives, propositions dans le respect des règles
Routine répétitive	Adaptation, progrès, changement, urgence
Distance hiérarchique, cloisonnement latéral	Proximité pour coproduire des solutions
Accoutumance	Formation/professionnalisme
Intérêts opposés	Partenariat, intéressement
Incitation par la carotte et le bâton	Motiver positivement, libérer les énergies

Source : GELINIER Octave, Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes. P.238

### I-1) La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow.

Selon Maslow, « les êtres humains sont des organismes qui ont des besoins et qui sont motivés pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de ces besoins dans leur vie »<sup>1</sup>. Ces besoins sont au nombre de cinq et constituent une hiérarchie qui va de bas en haut. Lorsque les besoins du premier niveau sont satisfaits, ils cessent d'être des sources de motivation et l'homme cherche, alors à satisfaire ceux du second niveau, ainsi de suite. Parmi ces besoins, on trouve, par ordre :

<sup>1</sup> Tierry Georges, R Stephen, G Franklin, les principes du Management Edition Economica, Paris 1985 P.351

Les besoins physiologiques qui sont les besoins de première nécessité tels que la nourriture, l'eau, le sommeil, un toit pour s'abriter, etc. ils sont importants en tant que motivateurs mais une fois satisfaits, ils cessent de l'être.

Les besoins de sécurité rassurent l'individu que sa vie, son bien-être, son emploi, etc. ne sont pas menacés.

Les besoins sociaux sont beaucoup plus ressentis au niveau des cadres des diverses entreprises. Être aimé, appartenir à un groupe, à un club, etc... (tels sont quelques exemples).

Le service du personnel qui est en contact permanent avec les employés, doit chercher à connaître à quel niveau est arrivé chaque employé, dans le but de lui procurer des conseils conséquents, pour un bon suivi de la motivation.

Il nous paraît, cependant, opportun d'apporter quelques remarques sur cette théorie de Maslow. L'intérêt majeur de cette approche réside dans la classification des besoins. Mais cette hiérarchisation peut varier en fonction de l'histoire de la société.

## **I-2) La théorie de la motivation de l'hygiène de vie de Herzberg.**

La théorie du psychologue Frédéric Herzberg préconise une motivation à double facteurs, basés sur des motivants et des facteurs d'hygiène.

Cette théorie est une autre version de la théorie des besoins de Maslow qui affirme que l'homme a deux catégories de besoins indépendants : les facteurs d'hygiène de vie ou facteurs d'insatisfaction et les facteurs de motivation appelés aussi facteurs de satisfaction.

Les premiers besoins, au nombre de huit, représentent les besoins humains élémentaires au travail. Chaque facteur a plus ou moins d'importance selon les individus mais un facteur non satisfait peut engendrer des problèmes, des difficultés, que ce soit sur le lieu de travail ou en dehors, voire une certaine frustration chez l'individu.

L'intérêt de la théorie de Herzberg est de montrer que, contrairement à ce que l'on pense, les stimulants financiers ne sont pas les sources uniques de la motivation au travail, - en d'autres termes que le travail n'est pas seulement l'objet d'un échange marchand entre le travailleur et son employeur. (LEVI-LEBOYER)

## Facteurs d'hygiène de vie et motivation

Facteurs d'hygiène	Facteurs de motivation
Argent et rémunération	Travail lui-même, le défi posé
Vie personnelle	Accroissement de la responsabilité
Conditions de travail	Possibilité d'avancement
Relations de travail	Reconnaissance par la Direction de la qualité du travail
Statut	Possibilité de développement personnel
Sécurité de l'emploi	
Politique et gestion administrative de la société	
Qualité de la surveillance	

Source : les principes de management, P.357

Une autre interprétation de la théorie de motivation et l'hygiène de vie de Herzberg, part du contenu du travail et du cadre du travail.

Le contenu du travail désignant les facteurs de motivation, est connu sous le terme d'intrinsèque, c'est-à-dire, dans le travail lui-même.

Le cadre du travail représentant les facteurs d'hygiène de vie est qualifié d'extrinsèque : ces facteurs viennent du dehors (hors du travail).

En comparant les deux théories d'Herzberg et de Maslow, on constate que les facteurs d'hygiène de vie correspondent aux trois premières étapes de la hiérarchie des besoins de Maslow (physiologie, sécurité et besoins sociaux). Les facteurs de motivation correspondent aux dernières étapes de la hiérarchie de ces mêmes besoins (estime et accomplissement personnel).

### I-3) La théorie des attentes

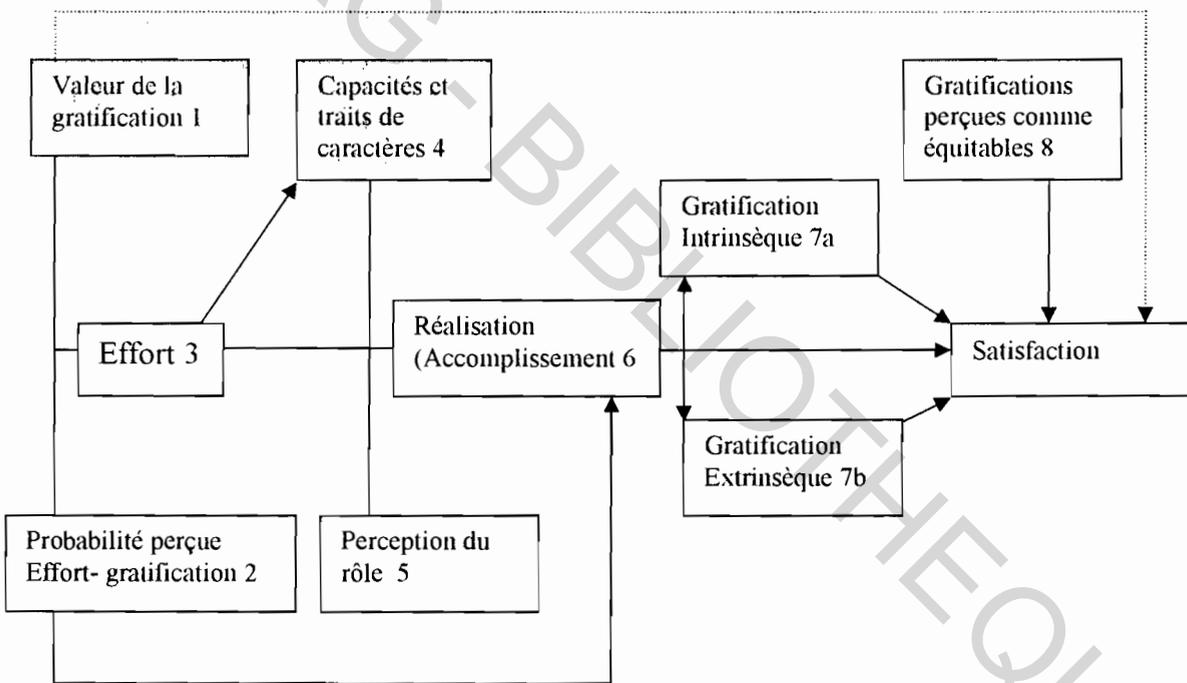
Sur ce plan, seul le modèle de Porter et Lawler a été identifié. On a constaté certes que les sources de motivations sont complexes et diversifiées, suivant que l'individu s'attend à une promotion (ayant pris connaissance des plans de carrière) ou qu'il s'attend à une prime de rendement.

La théorie de motivation est basée sur le fait que l'homme a des attentes lorsqu'il pose un acte. D'après cette théorie appelée aussi « niveau d'aspiration », l'intensité de

l'ardeur au travail dépend de la valeur que le travailleur se fait de l'objectif désiré, de la probabilité subjective d'atteindre l'objectif et de la perception d'un lien entre le comportement et l'objectif.

La théorie des attentes comprend deux modèles : celui de Vroom (1954) et celui de Porter et Lawler (1965). Le modèle Porter et Lawler est représenté à la figure ci-dessous et indique que l'effort ou le niveau de motivation dépend de la gratification et de la probabilité perçue. La réalisation est déterminée par les efforts déployés mais elle est aussi influencée par les capacités et les traits de caractère et de la perception du rôle (la manière selon laquelle la personne comprend le travail)

Le modèle de la motivation fondée sur les attentes de Porter et Lawler.



Source : les principes du management, op. cit. P 368

La réussite de la réalisation entraîne soit des gratifications intrinsèques (estime de soi) soit des gratifications (intrinsèques et extrinsèques) compte tenu de ce qu'elles sont perçues comme équitables par les individus, procurent de la satisfaction.

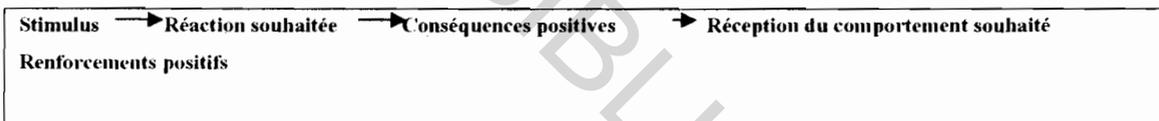
La probabilité perçue de l'effort qui mène à la gratification par un individu aura un impact sur la satisfaction. Aussi la valeur de la gratification sera-t-elle déterminée par la satisfaction.

#### **I-4) La théorie de Skinner**

Contrairement aux théories précédentes, le conditionnement opérant est un schéma expérimental.

Skinner qui est le chef de file du « behaviorisme », soutient que si l'environnement de travail est bien conçu, il constitue une source de motivation et que c'est ce même environnement externe qui définit le comportement et non les désirs, souhaits ou besoins internes. La gratification ou stimulus renforce la réaction souhaitée avec des conséquences positives. Il s'agit quand la réponse (réaction) souhaitée se manifeste, de la renforcer immédiatement. Le renforcement immédiat (récompense) augmente la probabilité que le comportement attendu se répète.

Les réactions négatives tendent à ne pas être renouvelées.



Source : idem P.361

Le problème du dirigeant repose sur le choix du facteur de renforcements positifs qui engendrent une réaction souhaitée. Ces facteurs de renforcements vont de l'argent à l'intérêt au travail. Ils varient d'une entreprise à une autre et constituent les diverses formes de motivation, objet du chapitre suivant.

## CHAPITRE II : LES DIVERSES FORMES DE MOTIVATION

On distingue quatre formes de motivation à savoir la motivation par :

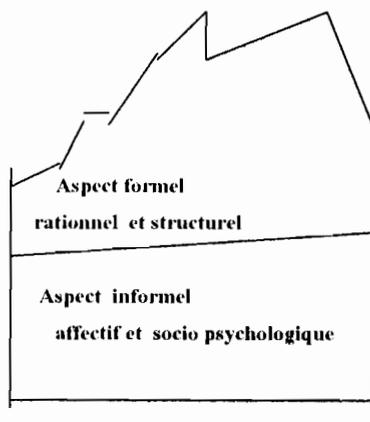
- \_ La culture de l'entreprise
- \_ Le dynamisme du management
- \_ L'engagement des travailleurs
- \_ La mise en œuvre d'une politique sociale et organisationnelle adéquate.

### II-1) La culture de l'entreprise

#### II-1-1) Valorisation des aspects positifs

La théorie de la métaphore de l'iceberg par R. Selfridge et S.L. Sokolik stipule que les théories de management se fondent sur des aspects formels, rationnels et structurels des organisations, représentés par la partie émergée de l'iceberg ; alors qu'elles en négligent le côté informel, affectif et psychologique correspondant à sa partie immergée.

Figure : métaphore de l'iceberg (source : ibidem p.26)



La motivation du personnel à s'engager pour une tâche, ne doit pas être l'œuvre d'un raisonnement logique, d'une explication ou d'une démonstration, mais elle doit s'appuyer aussi sur le sentiment et l'affectivité (1986, GUENDET G..)

A travers son travail, le collaborateur doit se sentir utile, valorisé, pour s'impliquer davantage dans sa tâche. L'entreprise doit privilégier cette approche à défaut de pouvoir offrir les salaires et autres avantages matériels suffisants.

Les facteurs déterminants de la culture d'entreprise comprennent : la religion, le pays, l'éthique, le système politique, le climat social et politique et même l'histoire.

La culture d'entreprise ne peut, être conçue du jour au lendemain. C'est un long processus d'imprégnation, qui doit être mûri et perfectionné.

L'exemple de Swissair et de IBM illustre bien la culture d'entreprise. En effet, compte tenu de leur importance et de leur renom, les travailleurs s'y mettent corps et âme. Au Sénégal, par son image de leader, la SONATEL a conquis son personnel.

Pour réussir une culture d'entreprise, un certain nombre de dispositions préalables sont à respecter.

#### *II-1-2) Dissémination de la culture d'entreprise*

La culture d'entreprise est dans la majorité des cas l'émanation ou le reflet du leadership ; elle est l'orientation fondamentale de l'entreprise, elle est véhiculée par les collaborateurs du dirigeant, se propage sous forme d'attitudes, de rumeurs, de métaphores qui courent dans les couloirs, meublent les pauses et renforcent le sentiment d'appartenance.

L'entreprise attend du nouveau collaborateur recruté qu'il s'adapte aux principes existants, au prix d'une initiation. Chacun, de son côté fait de son mieux pour l'imprégnation du nouveau venu. C'est pour cela qu'une priorité est accordée aux collaborateurs motivés, capables de s'intégrer rapidement.

En accordant davantage d'autonomie aux individus, ceux-ci, par délégation, créent un esprit-maison au sein de l'entreprise.

La motivation par la culture d'entreprise joue un rôle fondamental dans la vie des entreprises. Cet esprit d'appropriation doit être encouragé. C'est l'étincelle qui allume l'intérêt des collaborateurs pour leur travail. Là où manque cette culture, le système social est comme un corps sans âme. Celle-là doit être entretenue par les chefs d'entreprise. C'est une arme nécessaire, capable de redresser les entreprises en difficulté. En effet, au plus profond d'une crise, seule la culture inculquée aux travailleurs reste le lien qui lie l'entreprise et le personnel.

Pour créer une telle ambiance, trois recommandations peuvent être formulées :

- la culture d'entreprise devient motivante lorsqu'elle incite le collaborateur à se dépasser lui-même et qu'elle se propage à tous les échelons.
- Lorsque cette culture est bien menée, elle constitue un guide que les nouvelles recrues sont appelées à suivre.
- Enfin une culture d'entreprise positive est ainsi la corrélation affective qui dynamise les pratiques de management et les méthodes d'organisation.

## **II-2) Le dynamisme du management**

### *II-2-1) : La confiance*

C'est l'un des facteurs importants dans la motivation par le management. Si, au niveau supérieur de la hiérarchie, cette confiance est le plus souvent sans faille, ce n'est pas toujours le cas aux niveaux moyen et inférieur, qui sont le plus souvent soumis au contrôle et aux menaces de sanction négative. Ces deux niveaux constituent la base, l'ossature sur laquelle repose toute la maison, c'est pourquoi il est du devoir du chef de diriger avec les hommes et non sans eux, voire contre eux. Il doit chercher à déléguer son pouvoir le plus loin possible. Cet état de choses doit inciter, donc, le manager à adopter les principes suivants :

- l'individu moyen a des capacités bien supérieures à celles qu'on lui prête habituellement. Son chef doit chercher à en tirer le maximum.
- bon nombre de collaborateurs désirent faire du bon travail, si toutes les conditions sont réunies ; il appartient au chef de leur donner les moyens d'atteindre cet objectif.

Les résultats obtenus étant le fruit des efforts de tous, un intérêt particulier doit être attaché au travail de groupe.

C'est, donc, en réhabilitant toute la partie de l'être humain, capable de s'enthousiasmer, que le leader parvient à lutter contre la morosité ambiante.

Néanmoins, il est tout aussi important de savoir quoi déléguer ou à qui déléguer. En d'autres termes, pour la sécurité de l'entreprise, il y a des pouvoirs qu'un dirigeant ne peut pas déléguer. Le pouvoir de l'analyse stratégique est du ressort exclusif du dirigeant de société.

## II-2-2 La communication

Un bon manager est celui qui, à travers son animation, réussit à mettre son équipe sous tension, par des impulsions qu'il communique directement, ou par l'intermédiaire de ses collaborateurs.

Cet élan permanent conduit l'entreprise vers la perfection, par une recherche renouvelée d'amélioration et de développement. Si les travaux de routine paraissent fatiguer l'organisme et démotivent les exécutants, l'organisme se trouve, par contre, irradié, lorsque le rythme de travail est soutenu, et que la lutte contre la concurrence pousse à l'action.

Le dirigeant d'aujourd'hui doit avoir un *discours qui porte* : celui de *seul défenseur* de l'esprit d'entreprise, de l'emploi productif, de l'effort productif, de l'esprit d'équipe, de l'entente au sein de la communauté de travail, et aussi de l'audace, de la volonté de réussite. S'il s'appuie sur de bonnes performances de gestion économique et humaine et s'il se traduit par des projets concrets et crédibles, ce discours est reçu... (GELINIER O.)

Le dirigeant doit, donc, stimuler la transmission d'ordres. Le contact direct entre dirigeant et collaborateurs crée un climat de motivation ; mais il faut savoir doser de telles interventions, être le plus concis possible. La communication s'avère beaucoup plus efficace, lorsqu'elle est enveloppée d'une certaine affectivité, parlant à la fois à la raison et au cœur, en appuyant les relations interprofessionnelles, sur une confiance mutuelle. Ainsi, la transmission d'ordre va créer un engagement moral de l'exécutant, vis-à-vis de sa tâche. Les schémas rigides ne favorisent pas la communication.

Pour être efficace, le contrôle doit se faire d'une façon positive, le chef doit faire du contrôle qui est inhérent à ses fonctions un moyen de motivation, et non un moyen de répression, ceci afin d'aider le collaborateur à atteindre une certaine perfection, à se faire valoir et à progresser. Le contrôle doit être complété par une certaine stimulation, une telle attitude du chef encouragerait le collaborateur et le motiverait davantage. Un manager doit éviter d'être un superviseur froid, à la quête d'une faute à sanctionner. Le dirigeant est un compagnon d'équipe, à l'écoute des problèmes, capable de les comprendre, de donner son sentiment, sa disponibilité à la recherche d'une solution concertée. En d'autres termes, son bréviaire peut se résumer ainsi :

- \_ maintenir ou relever l'estime de ses collaborateurs
- \_ écouter et répondre avec empathie
- \_ communiquer ses pensées, ses sentiments et son raisonnement

\_encourager la participation

Trois principes fondent une communication efficace :

- La cohérence

S'assurer que le message émis, est reçu et compris tel qu'on l'a voulu. Pour cela, les deux acteurs, émetteur du message et récepteur du message, doivent avoir le même code d'expression et un niveau égal de compréhension.

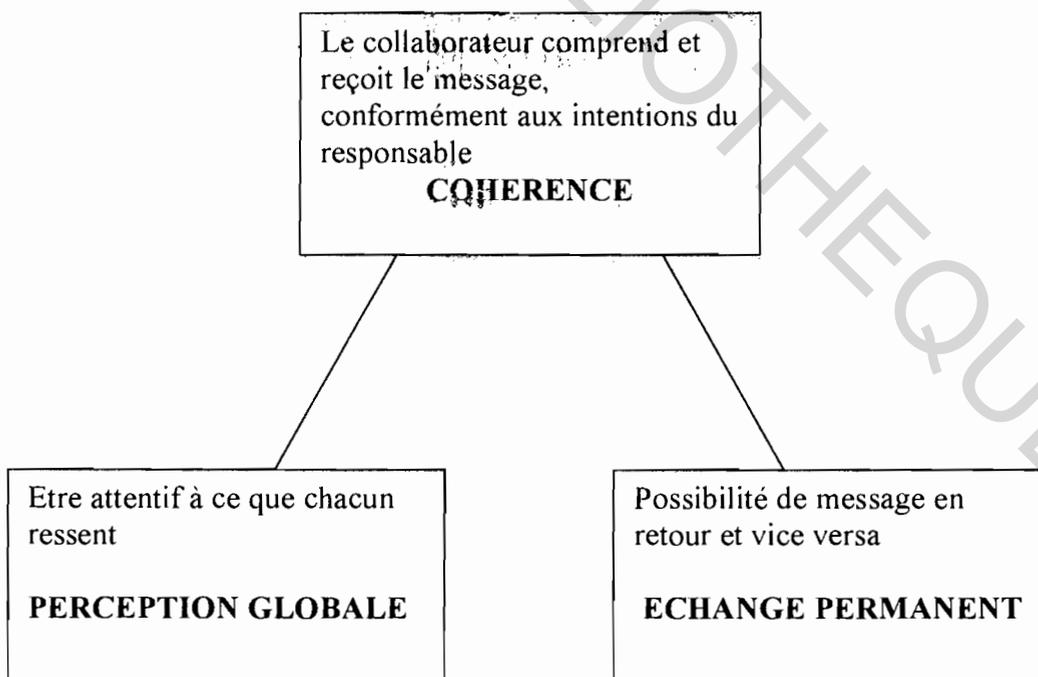
- Un échange permanent

Il permet de s'assurer de la cohérence de la communication, au fur et à mesure qu'elle se déroule, par des questions et des réponses. Il faut engager un dialogue pour déceler où se situent les sources d'incompréhension, afin de pouvoir y remédier. Cet échange permanent est désigné sous le vocable anglo-saxon : « feed-back »

- La perception globale

La communication génère chez les interlocuteurs des réactions qu'il importe de déceler parce qu'elles sont porteuses d'autres messages.

Source : Alioune dit Mawa FAYE. Développement personnel. 2003-2004



### II-3) L'engagement des travailleurs motivés

Dans une politique motivationnelle d'une entreprise, le recrutement des travailleurs doit être axé sur les dispositions des futurs employés à s'adapter à l'environnement de la société.

Il s'agit de détecter ceux qui seront les plus aptes à développer leurs qualités techniques et humaines au sein de l'entreprise et qui vont s'intégrer facilement à l'esprit- maison.

#### II-3-1) Les éléments de sélection à base de motivation

C'est la recherche des collaborateurs dotés de compétences et capables d'avoir une grande capacité d'adaptation, c'est-à-dire des travailleurs qui puissent donner leur maximum dès le départ. Si on arrive à détecter facilement les capacités techniques d'un individu, le problème majeur qui se pose est comment détecter ses capacités de motivation.

C'est un volet qui est difficile à appréhender à l'heure actuelle ; aucune science n'a pu le mettre en évidence, de façon concrète. Beaucoup d'essais, cependant, ont été effectués. Voici, à titre d'exemples, quelques éléments

-la morphopsychologie, science basée sur l'étude de la forme et de la psychologie, est encore à un stade embryonnaire, dans la détection des éléments de la motivation.

- L'analyse graphologique, science relative à l'interprétation des écritures, ne donne pas elle, non plus, des résultats probants sur les éléments de la motivation. Tout comme la morphopsychologie, elle révèle les particularités des caractères propres à un individu, et davantage les composantes de sa personnalité.

- Les examens psychotechniques mettent beaucoup plus en relief les capacités physiques que ses déterminants de la motivation

- Selon M. Jeannet<sup>2</sup> l'approche psychotechnique peut se décomposer en trois phases distinctes/

a) on détermine, d'abord, les exigences du poste, que le candidat est amené à occuper, ce qui permet d'établir un certain nombre de critères de réussite.

b) On détermine ensuite les aptitudes et les traits que devrait posséder le candidat idéal afin de décrire les prédateurs de succès.

c) Et enfin est établi un pont entre prédateurs de succès et critères de réussite. La solidité de ce pont dépendant de la valeur du coefficient de validité.

---

<sup>2</sup> Dans motiver aujourd'hui. Editions d'organisation Paris 1986 P.53

La méthode des centres d'évaluation des potentiels ou « assesment centers » est une épreuve qui consiste à mettre le candidat au pied du mur, pour mesurer ses compétences. C'est une pratique militaire, qui a été beaucoup développée lors de la première guerre mondiale. Une fois de plus, c'est une méthode qui met en évidence les aptitudes techniques de l'individu, et non ses capacités de motivation. Certaines entreprises africaines préfèrent recruter d'anciens stagiaires de leur organisation ou préfèrent les agents formés sur le tas.

### *II-3-2) Le profil et le suivi de la motivation des candidats*

Le profil de la motivation des candidats est déterminé lors de l'entretien de l'embauche. Il doit tenir compte du diagnostic de motivation de l'entreprise, qui est basé sur les données formelles de celle-ci (caractéristiques non techniques de la tâche, profil social du groupe que le candidat va intégrer, caractéristiques générales, etc..) et les données informelles (notamment l'intégration à la culture d'entreprise).

Les entreprises qui réussissent une sélection à base de motivation, ont comme principe, celui de ne pas engager des forces de travail, mais des individus dans toute leur personnalité. L'esprit qui doit se dégager de l'entretien d'embauche est celui du franc jeu de la part du responsable de la sélection, au lieu de promettre monts et merveilles.

Aussitôt que les ajustements sont réalisés (intégration du personnel à la culture d'entreprise), il va se poser le problème du suivi de la motivation. En effet, à la longue, certaines variables peuvent amener le travailleur à changer de position (pression du syndicat, législation, situation économique, et...). il est du devoir du responsable du personnel, de suivre l'évolution de chaque travailleur, par rapport aux caractéristiques de l'entreprise, notamment lors de l'entretien de qualification (voir la différence entre ce qu'offre l'entreprise et ce que souhaite avoir le travailleur).

## **II-4) La mise en œuvre d'une politique sociale et organisationnelle adéquate**

### *II-4-1) Politique de rémunération et conditions de travail*

Une rémunération adaptative suivie des conditions de travail attrayantes sont des moyens aptes à stimuler l'ardeur des ressources humaines au travail. Par exemple, si on prend le cas de deux entreprises qui offrent les mêmes avantages pécuniaires, le travailleur aura intérêt à choisir celle qui offre les meilleures conditions de travail. Mais si les deux entreprises par contre pratiquent des politiques salariales différentes, le

travailleur sensible aux écarts de salaire, aura tendance à opter pour celle qui présente un niveau de rémunération élevé. C'est ce qui amène le plus souvent le personnel à abandonner un poste de travail donné pour un autre. Une bonne politique salariale doit tenir compte de la prestation fournie par le travailleur. Au départ, les critères d'attribution des salaires tiennent compte des diplômes et des grilles salariales fixées par les conventions en vigueur. Si telle est la première approche d'attribution régie par la réglementation, il convient d'y remédier en mettant l'accent sur l'effort individuel de chaque travailleur, en essayant d'ajuster les écarts en conséquence. Bon nombre de nos dirigeants perdent de vue cet aspect du problème, ce qui génère souvent des conflits de travail.

En complément des salaires de base, l'entreprise peut, également, agir sur les primes, les indemnités, les commissions, etc. pour récompenser les efforts particuliers des travailleurs. Les entreprises performantes peuvent aller au-delà, en offrant des jouets aux enfants des travailleurs pendant les fêtes de Noël ou des gratifications en fin d'année.

La reconnaissance et la récompense individuelles d'une part et d'autre part de toute l'entreprise si possible, donnent le goût de la compétition, améliorent le rendement de l'entreprise et motivent le personnel.

Il est à noter que pour une meilleure stimulation du personnel, ces récompenses ne doivent être attribuées qu'aux véritables méritants : tout soupçon de favoritisme peut susciter la jalousie et entraîner des effets pervers.

#### *II-4-2) Flexibilité des horaires de travail*

L'un des facteurs essentiels dans la motivation par la mise en œuvre d'une politique sociale et organisationnelle adéquate, est la pratique de la flexibilité des horaires de travail. Il faut enlever au travail son spectre de « punition et de corvée » en allouant au travailleur des possibilités de récupérer, de s'épanouir.

Le travailleur doit pouvoir disposer d'assez de temps pour se consacrer aussi à sa famille.

Au Sénégal, le système de la journée continue est sujet à discussion. Si d'aucuns y trouvent leur compte, d'autres, par contre, lui reprochent son aspect contraignant.

L'installation au niveau de l'entreprise d'unités de soutien (cafeteria, fast-food ou autres) peut être d'un apport considérable dans l'allègement du poids des horaires.

### *II-4-3) La direction participative par objectifs*

C'est une direction basée sur les principes suivants : le cadre ou chef de service avec son équipe de travail, formulent eux-mêmes leurs objectifs de travail, les négocient avec le supérieur hiérarchique chargé de la coordination (directeur) avant de les mettre en application de façon autonome.

Dans la direction par objectifs, par contre, c'est le dirigeant qui répartit les tâches aux collaborateurs dont les objectifs à atteindre ont été fixés au préalable, mais il leur laisse le libre choix des moyens pour y parvenir.

La Dppo<sup>3</sup> est, donc, une variante de la direction par objectifs, la nuance résidant au niveau de la détermination des objectifs.

La Dppo nécessite la tenue de réunions régulières pour favoriser la circulation de l'information, mesurer les réalisations par rapport aux prévisions, dégager les écarts et les ajuster en conséquence. Une telle structure doit être souple, bâtie sur des sentiments de confiance, d'une compréhension mutuelle et requiert la participation de toute l'équipe pour réussir. Pour cela, l'équipe doit être à la base de sa formation. Les membres se choisissent entre eux et acquièrent, ensemble une motivation de groupe. Tant il est vrai qu'il ne suffit pas d'avoir des individus individuellement motivés pour faire une équipe motivée.

La participation ne peut être effective sans la délégation. En effet un homme à lui seul ne peut jouer tous les rôles. Le dirigeant doit déléguer une partie de ses pouvoirs pour créer un climat de confiance et une participation de l'équipe à tous les niveaux.

Tout le monde doit se sentir imprégné, valorisé pour que cela donne une impulsion au travail et motive davantage les travailleurs.

L'équipe de travail peut être dirigée par un agent de maîtrise qui est le chef d'équipe, choisi par l'équipe ; le supérieur hiérarchique dans ce cas, chargé de la coordination est le chef de service. C'est le cas des équipes semi-autonomes qui ont pour avantage de rapprocher les décisions du poste de travail.

La pratique des équipes semi-autonomes enrichit le travail, dynamise le groupe, améliore la productivité.

---

<sup>3</sup> Direction participative par objectifs

#### *II-4-4) Les cercles de qualité*

C'est un groupe du même secteur d'activités qui se réunit régulièrement de façon volontaire pour discuter des problèmes de qualité relatifs à leur travail. Ces problèmes de qualité pouvant être de natures diverses (produits, services, organisation dans son ensemble, etc..)

C'est un système qui s'appuie sur la contribution et l'intelligence de chaque membre et qui permet de résoudre des problèmes relativement difficiles. Dans les cercles de qualité, les débats peuvent être orientés vers les objectifs opérationnels (travail quotidien), les objectifs relationnels (amélioration du climat de travail), les objectifs consensuels (renforcement de l'adhésion des travailleurs à la culture d'entreprise).

J. Chove <sup>4</sup> affirme que les cercles de qualité constituent un lien privilégié où se développent les sentiments d'appartenance ou d'estime.

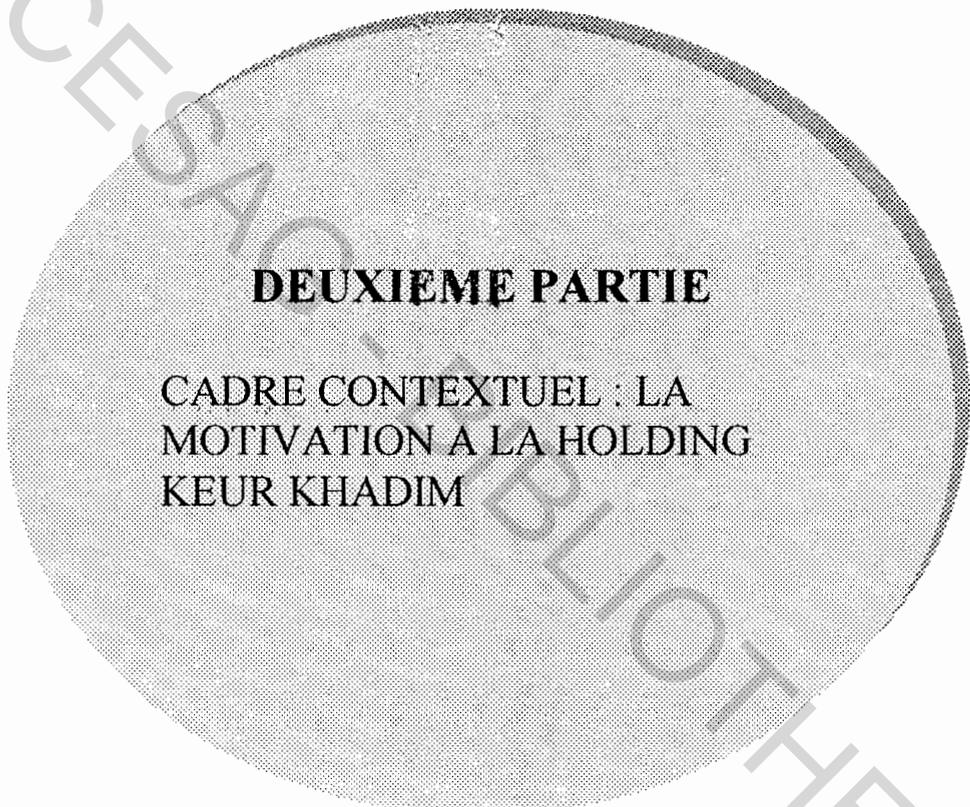
Les cercles de qualité modifient de façon positive le contenu du travail. La circulation de l'information y est libre. La pratique des cercles de qualité harmonise le niveau de connaissance de l'équipe et l'absentéisme y est rare.

Comme pour tout ce qui implique la personnalité profonde des individus et qui remet en cause les habitudes, les idées reçues et vécues, il est souhaitable d'aborder les groupes d'expression, progressivement, par expériences successives, en prenant le temps nécessaire à l'adaptation

La boîte à suggestions contrairement au cercle de qualité est basée sur l'effort individuel mais les deux méthodes peuvent être utilisées de façon complémentaire.

---

<sup>4</sup> G. Raveleau, les cercles de qualité français Paris 1982 P.13



**DEUXIEME PARTIE**

CADRE CONTEXTUEL : LA  
MOTIVATION A LA HOLDING  
KEUR KHADIM

## CHAPITRE I : L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL

### I-1 Historique

#### I-1-1 Les facteurs incubateurs

Babacar NDIAYE, le Président fondateur de Holding Keur Khadim est né le 27 juin 1955 à Saint-louis. Issu d'une famille de six enfants, il est le seul garçon à vivre près de son père jusqu'à l'âge de 18 ans. Ibrahima NDIAYE, appelé « l'homme aux douze métiers » inculquera à son fils le goût du travail et l'initiera à différentes professions ...

Menuiserie, maçonnerie, et autres bricolages.

Dans cette foulée, le jeune Babacar s'orientera dans les télécommunications pour suivre une formation à l'école de l'OPT (Office des Postes et Télécommunications) et sortira comme agent de dérangements.

En 1974, il est recruté par la Poste et affecté au bureau de Médine (Dakar) en qualité de surveillant de lignes.

Passionné, au départ, par son travail qui lui a permis, du reste, par son caractère itinérant, de se faire un réseau important de relations, Babacar, se rend vite compte que son métier, devenu très vite routinier, offrait peu de possibilités de se réaliser.

La fréquentation de certains grands pontes de l'époque, comme A. Tamsir MBOUP, Karim BOURGI, Serigne SALL, etc. a persuadé, progressivement, Babacar NDIAYE à rompre d'avec la monotonie au revenu limité pour tenter l'aventure du « business »

« Je voudrais- aimait-il dire, souvent- pouvoir donner, sans compter, à l'instar de ces gens-là... Aider les miens, participer, autrement au développement de mon pays... »

Il démissionnera, quelque mois plus tard, après la création de sa structure.

#### I-1-2 Evolution de l'entreprise

L'Entreprise KEUR KHADIM est née, officiellement, le 28 mars 1978.

L'Entreprise KEUR KHADIM a fait ses premiers pas, dans le quartier Usine Benn Tally (derrière Ouagou Niayes Dakar) près de l'endroit appelé communément « Robinet Lansana »: parcelle 2138 chez Kounta en face d'El Hadj Ngoné. Un petit cagibi de 4 m sur 5 servait de siège. L'intérieur, à double séparation (par feuille de bois fixée au sol) présentait, d'un côté, le bureau du "D.G", et, de l'autre, l'atelier de travail. Un neveu de

Babacar : Pape NDIAYE, un jeune garçon de 18 à 19 ans, officiait comme chef de travaux, comptable et responsable d'études. Plus tard, Mbaye SALL un autre neveu de Babacar et le sieur TOUBA DIAW les rejoindront. A un angle, du côté bureau, ronronnait un ventilateur, brassant un air de plus en plus chaud. De l'extérieur, sur la devanture, par nos soins, l'enseigne "KEUR KHADIM" avec transcription en arabe, présentait la maison. Tout autour, d'autres inscriptions lui discutaient la vedette: "Tangana", "Salon de Coiffure", "Dibiterie", etc..

A l'origine, l'entreprise était, plutôt, dénommée: "Sénégal Nettoyage Bamba", parce qu'il faut dire, qu'à ses débuts ses activités étaient concentrées sur les travaux de nettoyage et d'entretien. Ce fut, à la suite d'un entretien avec le Khalife Général des Mourides : Serigne Abdou Lahad, que Babacar lui donnera le vocable définitif de "KEUR KHADIM " et qui sera porté au Registre de Commerce.

Il faudra attendre 1980, pour que KEUR KHADIM prenne, véritablement, son essor d'entreprise de bâtiments et de travaux publics avec son premier chantier du 23 juin: la réalisation d'un barrage submersible à Bargny (à 40 km de Dakar) d'un coût total de 2 998 000 FCFA.

Depuis le premier marché de Bargny, l'éventail des travaux exécutés par KEUR KHADIM prouve, s'il en était besoin, que cette entreprise a atteint sa maturité et se veut, résolument, un pivot incontournable dans le développement économique de son pays.

Nous citons, notamment :

- La construction, pour le compte de l'USAID, en 1984, de bureaux, de magasins et annexes, dans 05 régions du Sénégal. Montant total: 40 millions de francs. C'était le 2e marché de KEUR KHADIM
- La réalisation, en 1986, pour le Ministère du développement rural, de 09 magasins à Diourbel pour un coût total de 64 725 924. C'était le 5e marché
- Pour son 29<sup>e</sup> marché, KEUR KHADIM effectuera des travaux de réfection en 1988, pour l'OPT à l'époque, avec un montant de 100 millions.
- L'entretien du domaine militaire, au ministère des Forces Armées, lui sera confié, en 1990, sur tout le territoire sénégalais, pour une valeur de 800 millions.

C'était le 71<sup>e</sup> ouvrage de KEUR KHADIM.

- La construction, de 1994 à 1995, de 170 logements pour son propre compte, à Dakar, avec un coût total de 2.278.480.000 F CFA.

Avec ce 88e marché, KEUR KHADIM faisait, sur fonds propres, son entrée dans la promotion immobilière.

A ce jour on aura comptabilisé, à l'actif de cette entreprise, un ensemble de travaux, à travers le pays, dans des domaines variés (construction, aménagements, fourniture de matériels, de matériaux, prestation de service, etc.) d'un coût total de 8 294 307 661 francs CFA. En 2001, le coût global a atteint la barre des 10 milliards.

Nous estimons que cela se passe de commentaire. Nous constaterons, simplement, que, durant son évolution, KEUR KHADIM a su saisir des opportunités, intervenir dans différentes activités, autres que la construction, montrer son sens de l'initiative, pour arriver, aujourd'hui à avoir une emprise, un «holding», sur beaucoup de secteurs économiques au Sénégal, comme dans le monde.

L'entreprise KEUR KHADIM, par la détermination de son fondateur, Babacar NDIAYE s'appelle désormais Holding KEUR KHADIM.

«La conjoncture économique actuelle évolue à un rythme incroyable...

Appelé à la commenter récemment dans son dernier ouvrage, Bill Gates rapportait que si les années 80 avaient été celles de la qualité et les années 90 celles de la réingénierie des organisations, les années 2000 seront celles de la vitesse. Vitesse des transactions, rapidité de décisions et vélocité de l'information teinteront la conduite des affaires de la prochaine décennie »

Depuis plus de 20 ans, KEUR KHADIM a fait preuve d'innovation. Son évolution fulgurante au rang de chef de file de l'économie sénégalaise ainsi que sur le continent africain, témoigne de son efficacité et de sa grande capacité d'adaptation dans un monde en perpétuelle métamorphose... »

Toute la philosophie de la Holding KEUR KHADIM peut se résumer en ces propos extraits du message de son Président fondateur Babacar NDIAYE. Une philosophie axée sur un esprit d'initiative et d'accommodation, un sens aigu de la gestion des affaires et un acquis certain de la perspicacité.

Ainsi, au cours des 12 dernières années, Holding KEUR KHADIM a su, sous la houlette de son Président fondateur, assisté d'un personnel engagé, marquer sa présence active et efficace dans différents domaines:

## I-2 La motivation à la Holding Keur Khadim

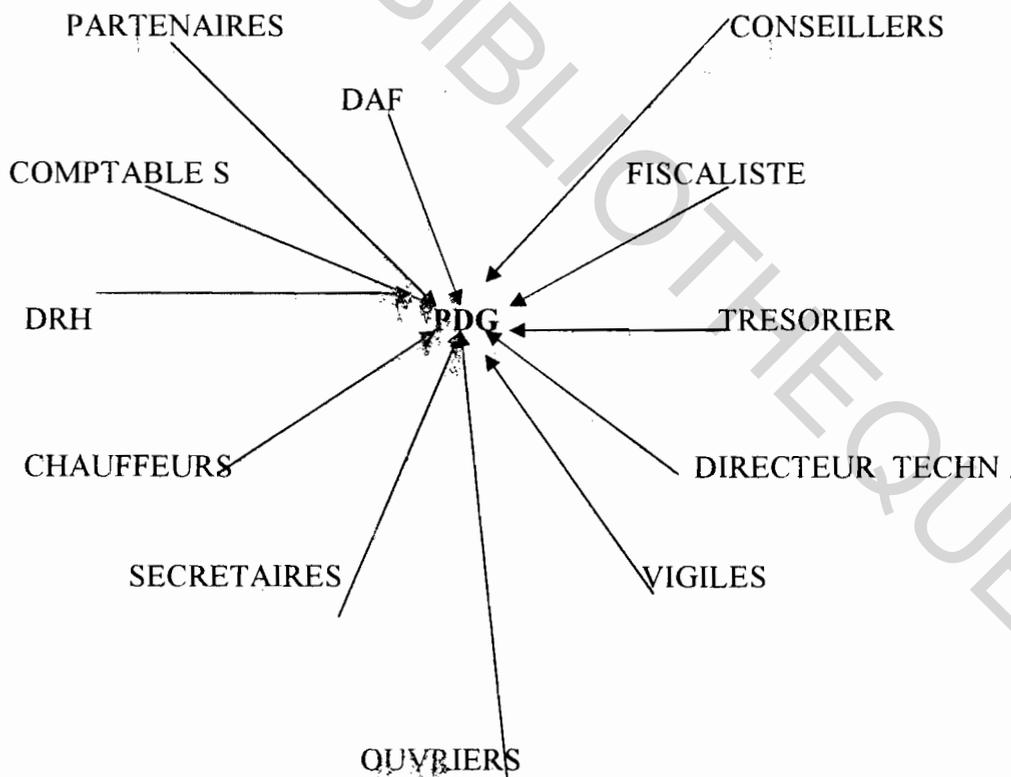
Elle s'articule autour de différents axes :

### I-2-1 L'organisation de la Holding Keur Khadim

Le mode d'organisation d'une entreprise constitue un facteur important du développement de comportements motivés des salariés de l'entreprise.

Constituée de différentes fonctions, de rouages nombreux, l'entreprise n'en est pas moins un organisme unique, doté d'une identité. Comme on le voit, la motivation n'est possible que par la prise en compte de cet ensemble systémique où le mode de gestion occupe une place importante.

La Holding Keur Khadim, en dépit de son essor fulgurant, souffre encore des « caractères génétiques » que lui ont imprimés ses premières années d'entreprise individuelle. Le pouvoir est, fortement, centralisé autour du Président fondateur qui a un droit de regard et de décision sur tous les niveaux, jusqu'à la base.



Ce système de gestion, outre le fait qu'il ne favorise pas l'explosion des talents internes, alourdit la machine administrative et entraîne une carence d'informations.

L'entreprise doit être un centre de pouvoir fort si elle veut concevoir et réaliser des changements, souvent, nécessaires et difficiles.

L'autocratie ne peut plus donner ce pouvoir fort. Il faut, pour y arriver, procéder à une répartition équilibrée des pouvoirs entre tous les niveaux qui ont, chacun, à concevoir et réaliser une partie de ces changements.

C'est par son rôle de creuset de compétences qu'une entreprise peut progresser et survivre. Néanmoins, durant notre stage à HKK, nous avons constaté la conscience qu'a l'Administration de ses insuffisances : l'étude d'un nouvel organigramme est actuellement en cours, avec la participation du personnel (voir annexes).

#### a) Le personnel

La holding Keur Khadim emploie en permanence, 61 personnes pour le fonctionnement de son siège central dont 07 cadres, 03 ingénieurs, 12 techniciens, 03 comptables et une vingtaine d'ouvriers.

Ce qu'il y a de particulier dans le personnel de HKK, c'est son caractère bi-générationnel. Comme nous l'avons dit dans l'historique de la Société, la Holding a démarré ses activités avec un personnel bénévole, lié au fondateur par des rapports de famille. En définitive, les compétences du métier n'étaient pas une exigence fondamentale. C'est, donc un personnel, formé sur le tas, qui aura été l'ossature principale de la société, pendant des années.

Avec la complexification de l'environnement des entreprises, sous la tutelle de l'OHADA, le concours de nouvelles compétences de managers, devient incontournable. Aussi HKK a-t-elle procédé au recrutement d'un directeur administratif et financier, d'un directeur des ressources humaines, d'un trésorier, d'un comptable en chef, d'un directeur technique, de techniciens de chantiers. Ils ont tous été engagés sur la base de profils probants.

Le directeur administratif et financier, le directeur des ressources humaines ont respectivement un DESS en gestion financière et un diplôme supérieur de RH.

Le directeur technique est un ingénieur des mines assez expérimenté pour avoir, déjà, occupé des fonctions similaires. Il en est de même pour les comptables et techniciens.

#### b) Le contenu des postes.

Les tâches assignées aux différents cadres de la société sont bien en deçà de leurs attentes. Le directeur administratif et financier se retrouve souvent avec des travaux de routine tels que l'encaissement des chèques, la mise à jour des fichiers, les contacts bancaires, etc. Généralement, les montages financiers sont réalisés par des experts étrangers à la société sous la responsabilité du Président fondateur.

Le responsable des ressources humaines a ses fonctions limitées à celles de chef de personnel en ce sens qu'il s'occupe, fondamentalement du pointage, de la fiche de paie, de circulaires signées du Président fondateur et d'autres affaires courantes. Il ne lui est donné aucune autonomie pour asseoir une politique de carrière de son personnel.

De façon générale, les cadres sont sous-employés dans la mesure où les tâches effectuées ne reflètent pas les compétences pour lesquelles ils ont été recrutés. Cela, sans aucun doute, constitue une source de démotivation et aussi de frustration quand on sait que la rémunération met en évidence un climat d'injustice décrié par le reste du personnel.

#### c) La rémunération du personnel

Nous disons, tout de suite, qu'une politique de motivation à la Holding Keur Khadim a très peu de chances de prospérer, si les frustrations causées par le système de rémunération du personnel ne sont pas prises en compte.

En effet le personnel administratif bénévole qui a accompagné l'entreprise jusqu'à sa maturité, souffre toujours d'un réajustement salarial. Il est vrai que la société lui a assuré, au fil des années, une formation dans différents domaines de gestion et amélioré, ainsi les profils. Mais ce renforcement de capacités n'a aucune incidence sur la rémunération restée, quasi, stagnante, depuis des années. C'est la première génération malheureuse de la société. En revanche, la deuxième génération constituée de cadres recrutés sur profil, bénéficie d'un traitement bien sécurisant. Ils perçoivent cinq fois plus que les premiers. Comme exemple, le salaire du directeur administratif et financier se décline en millions (02) tandis que le directeur commercial, issu de la première génération, perçoit, à peine le quart. Et rien, à priori, ne justifie, en termes de contenu de travail, ce fossé énorme.

Quant au personnel ouvrier, les salaires avoisinent, globalement le SMIC, même si de temps en temps, ils sont majorés de commissions.

#### d) La politique sociale et de motivation

La politique sociale à la Holding Keur Khadim est principalement axée sur un esprit de famille. Le Président fondateur, vis-à-vis de son personnel, adopte une position de « patriarche » et apporte son assistance financière, chaque fois que de besoin : les cérémonies familiales, des situations ponctuelles, telles que maladies ou autres.

Une facilitation pour l'achat à tempérament des ordonnances, est accordée au personnel près d'une pharmacie agréée. Mais la société ne supporte pas une partie du coût.

Il a été, également créé une coopérative d'habitat pour l'obtention d'un toit pour chacun. Toutefois, sa lente évolution pour atteindre ses objectifs fait penser certains à une simple

chimère. D'ailleurs, on a noté que quelques adhérents se sont résignés à retirer leurs cotisations.

En motivation, il est accordé un treizième mois appelé congé au personnel cadre. C'est le lieu de noter la frustration générée par le caractère partiel de ce traitement.

### *I-2-2 La communication*

Nous pensons que la communication, dans une organisation, est aussi importante que le sang dans un organisme vivant. Autant le sang circule pour assurer la vie des cellules, autant l'information doit être partagée pour le plus grand bien de l'organisation.

Autant le cœur distille, régulièrement, du sang neuf aux autres organes du corps, autant le dirigeant d'une entreprise doit-il « breafier » son personnel sur « ce qu'il faut faire », « comment le faire » et « pourquoi le faire » des activités de la société.

Et pour ce faire, il est important d'installer un réseau de transmissions d'informations où tous les acteurs de l'organisation seront impliqués.

#### *a) Ce qu'il faut faire*

C'est l'information opérationnelle qui se traduit dans l'organisation par des directives.

A la Holding Keur Khadim, le pouvoir centralisé fait que les directives partent directement du dirigeant de l'entreprise vers les acteurs de tous niveaux. Si cette méthode permet au dirigeant d'avoir une autorité certaine sur son personnel, elle génère deux problèmes. Le premier est qu'il sera difficile de superviser, dans les délais, l'application des instructions. Le deuxième problème est la frustration créée au niveau de la hiérarchie, bloquant du coup, une participation horizontale.

#### *b) Comment faire*

L'information organisationnelle relève d'une question méthodologique. Il est important que celui qui donne cette information ait les compétences nécessaires pour la réussite de la tâche.

Puisque l'information opérationnelle, généralement, vient du dirigeant de HKK, lequel n'a pas souvent les aptitudes requises pour l'activité, le risque est certain de voir la tâche mal exécutée.

### *b) Pourquoi le faire*

L'information relationnelle est, sans aucun doute, celle qui manque dans la plupart des organisations. Du point de vue des dirigeants, c'est l'information qui donne le pouvoir. Il leur est difficile de la partager avec le personnel.

Cette rétention constitue une grande erreur quand on sait que l'employé est mieux motivé quand il comprend l'utilité de son travail par rapport aux autres tâches de ses collaborateurs.

## **I-3 Les domaines d'intervention de Holding Keur Khadim**

### *I-3-1) Construction, Infrastructure et Immobilier*

Par ses réalisations de grande envergure, au Sénégal, KEUR KHADIM est, sans conteste, une référence dans le secteur de l'habitat et des travaux publics.

On retiendra, principalement, la conception de barrages submersibles, la construction de magasins de stockage (d'une capacité de 1 000 tonnes) et surtout, de l'érection d'une cité importante de 170 logements, premier pas vers l'immobilier.

Depuis 1990, KEUR KHADIM Immobilier est chargé de la gestion de nombreux projets, non seulement, au Sénégal mais aussi en Europe et au Canada.

### *I-3-2) Transport*

Holding KEUR KHADIM s'occupe de transports de marchandises et de produits spécialisés. Avec un parc considérable, il assure, une bonne partie du transport interurbain.

### *I-3-3) Commerce*

Le commerce sénégalais est largement pénétré par HKK. La société gère, dans ce domaine, des boulangeries, des fabriques de textiles dont elle supervise aussi la distribution non seulement au pays mais à l'international. Elle produit et commercialise des matériaux de construction et elle exploite des ateliers de transformations du poisson.

### *I-3-4) Environnement*

L'enlèvement des ordures ménagères de Dakar réalisé par le Consortium Sénégal-Canadien, créé par la Holding KEUR KHADIM auquel se sont joints les sociétés canadiennes DEGIMI et le Groupe CHAGNON, constitue la principale activité de cette division. L'expertise unique développée par le Consortium, le positionne, exceptionnellement, sur tous les grands marchés urbains africains.

### *I-3-5) Energie*

Holding KEUR KHADIM s'investit également dans le secteur névralgique de l'énergie. Avec Hydro-Québec, il a obtenu un important contrat pour la conception, la réalisation et la mise en service d'une turbine à gaz au Sénégal.

Elle a contribué à tous les aspects de la mise en œuvre de cette turbine à gaz d'une capacité de 37,4 mégawatts à Dakar. La Société a été un acteur important dans le financement, la construction et la gestion de ce projet.

### *I-3-6) Financement*

Holding KEUR KHADIM a développé, au fil du temps, une expertise de pointe dans le financement de projet.

Cette compétence lui permet, entre autres, de prendre une importante participation financière dans la SENELEC, la compagnie de distribution d'électricité du Sénégal. Holding KEUR KHADIM a, par ailleurs conçu les montages financiers fort complexes des projets de la TAG et d'enlèvement des ordures de Dakar.

## CHAPITRE II : L'ENVIRONNEMENT MANAGERIAL

### II-1) La culture organisationnelle

La culture organisationnelle de HKK est fortement axée sur la religion. « KEUR KHADIM » (Rassoul) signifiant, littéralement, « la maison du serviteur » (du prophète), est le prolongement de la première appellation, « Sénégal Nettoyage Bamba ».

Bamba, appelé autrement « Serigne Touba » (pour référence à la ville qu'il a bâtie) est le diminutif d'un saint homme sénégalais, Cheikh Ahmadou Bamba MBACKE, et qui a fondé, au début du siècle, une secte musulmane : le mouridisme.

Le mouridisme enseigne à ses adeptes le culte du travail, le don de soi au « ndigueul », la philosophie d'obéissance à Bamba et à tous ses descendants.

Et ce « ndigueul » peut s'appliquer à l'endroit de ceux dont le dévouement à la cause mouride est unanimement reconnu.

Dès les premiers contacts avec le personnel de la HOLDING KEUR KHADIM, l'on est frappé par une ambiance pas comme les autres, où l'humilité et la courtoisie tranchent d'avec l'idée que l'on se fait généralement chez les privés du haut business.

Et on réalise que l'appellation KEUR KHADIM n'est pas fortuite. Dans la bâtisse d'à gauche, le long de l'allée, où se trouvent les bureaux de travail, les interpellations en "Serigne Bi" fusent d'un peu partout et sur les parois des murs, trônent les effigies des grands marabouts de la lignée MBACKE.

Au sommet de l'allée, en annexe du grand bâtiment où réside la famille, vous noterez une construction secondaire dénommée "DAROU MOUSTY".

"DAROU MOUSTY" est une résidence, exclusivement réservée aux hôtes passagers de Touba ou d'ailleurs, et est dotée de toutes les commodités pour y vivre aisément. Quand vous pénétrez la demeure, au palier supérieur, l'on peut noter le repaire du maître. Un accueil serein qui vous installe, tout de suite, dans un décor où le protocole porte la marque de KEUR KHADIM. A l'entrée, s'entassent une dizaine de paires de chaussures (ou plus), selon le taux d'affluence des visites.

Dans l'assistance, vous distinguez, sans difficultés, de par sa stature et sa position, la personne du maître des lieux: Babacar NDIAYE, Président fondateur de Holding KEUR KHADIM. Vous le remarquez, surtout, par son habillement ample d'un grand boubou

amidonné, une mušette à même l'abdomen, portée comme un collier. C'est l'identité vestimentaire du « mouride ».

La culture organisationnelle de HKK est comme une transposition de la culture mouride. Cet état de fait qui place le travailleur dans la situation d'un exécutant qui agit pour la bonne cause, a, certes des effets bénéfiques sur le rendement de la société. Mais, par ailleurs, face aux exigences d'une organisation qui a considérablement grandi, une telle attitude peut générer des problèmes.

## **II-2 Problèmes de mutation**

La Holding Keur Khadim a suivi le schéma classique des entreprises : d'abord individuelle, ensuite familiale et maintenant, Société Anonyme, ouverte à tout apport extérieur.

Nous l'avons dit, toute société, où qu'elle soit dans le monde, ne peut faire abstraction, si elle veut survivre, du caractère mondialisé de l'environnement technique, politico-économique et même culturel.

### *II-2-1 Environnement technique*

La gestion moderne de l'entreprise s'accompagne de la maîtrise de l'outil informatique, ce qui permet de réduire les coûts de communication (téléx, télématique, traduction, etc.), et de transport.

L'usage des logiciels de gestion est devenu une nécessité.

A la Holding Keur Khadim, si on note un investissement considérable dans ce domaine (ordinateurs, fax, internet, matériel de reliure, de photocopie, scanner, etc...), la formation technique des hommes reste à parfaire.

### *II-2-2 Environnement politico-économique*

Avec l'internationalisation des marchés, il y a comme un tourbillon mondial d'échanges et toute entreprise qui tient à sa survie, doit en faire partie. Aucune société ne peut plus se confiner aux limites des frontières de son État et espérer vivre.

Dans ce contexte, la Holding Keur Khadim a su, très tôt, développer un partenariat avec le secteur étranger.

C'est ainsi que d'importants projets de HKK ont été réalisés avec la participation de partenaires comme :

-CHAGNON INTERNATIONAL et DEGEMI, deux groupes canadiens avec la mise en place du Consortium sénégalais-canadien (CSC).

Le CSC, avec un financement de la CITIBANK et du FPE (Fonds de Promotion Economique), doté de tout l'équipement nécessaire, a assuré la gestion des ordures ménagères de la Ville de Dakar pendant cinq ans. Sa dissolution n'interviendra qu'avec celle de la Communauté Urbaine de Dakar (CUD).

-HYDRO-QUEBEC INTERNATIONAL, un autre groupe canadien a participé à la réalisation d'une turbine à gaz de 3,7 mégawatts, au bénéfice de la SENELEC (société d'électricité sénégalaise) avec l'appui, également de HELIO de France, une filiale de la LYONNAISE DES EAUX.

-un projet inabouti de création d'une banque (SENBANK), pour des raisons politiques, a eu une avancée significative avec le partenariat du groupe marocain WAFABANK.

Sur le plan national, l'expertise largement reconnue de la Holding Keur Khadim lui a valu, depuis 2002, les marchés suivants :

- a) la construction de 16 immeubles à Fass Paillotes (DAKAR) pour le compte de la SNHLM (Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré). Coût : 6 milliards de francs CFA
- b) un marché de prestations et de recouvrement, étalé sur trois exercices, pour le compte de la SENELEC.
- c) Toujours pour la SNHLM, des terrassements généraux de parcelles assainies (20 000 parcelles sur une surface de 400 hectares) à Keur Massar (RUFISQUE-DAKAR).
- d) Construction de digues (FATICK : Yayème et Boyar) pour le compte du Réseau Hydrographique National

### *II-2-3 Environnement culturel*

On assiste, de nos jours à une homogénéisation progressive des styles de vie, de l'Afrique en Europe en passant par l'Asie et l'Amérique... mêmes si certaines spécificités culturelles font la différence. C'est ainsi qu'on peut parler de « produits mondiaux » comme le Coca Cola, l'ordinateur, la voiture, etc.

Dans cette dynamique, en sus de ses spécificités, chaque entreprise doit tenir compte de cette dimension mondiale et adopter un management motivant, plus ouvert, de ses hommes.

Il s'agira, pour la Holding Keur Khadim, de retenir les aspects positifs de sa culture, d'en éliminer les aspects négatifs et de s'inspirer des avantages du management moderne.

#### *II-2-3-1 Les aspects positifs*

La culture mouride a inculqué aux travailleurs un esprit volontariste qui est à coup sûr un levier de performance. Cette culture de « don de soi » peut être bénéfique pour la Société si on la dépouille de toute considération religieuse, à outrance.

En effet, il nous est arrivé, au cours de nos entretiens informels, de constater la gêne de certains travailleurs non mourides à HKK de se sentir écartés du système. Le sentiment d'appartenance est fondamental pour la motivation du travailleur.

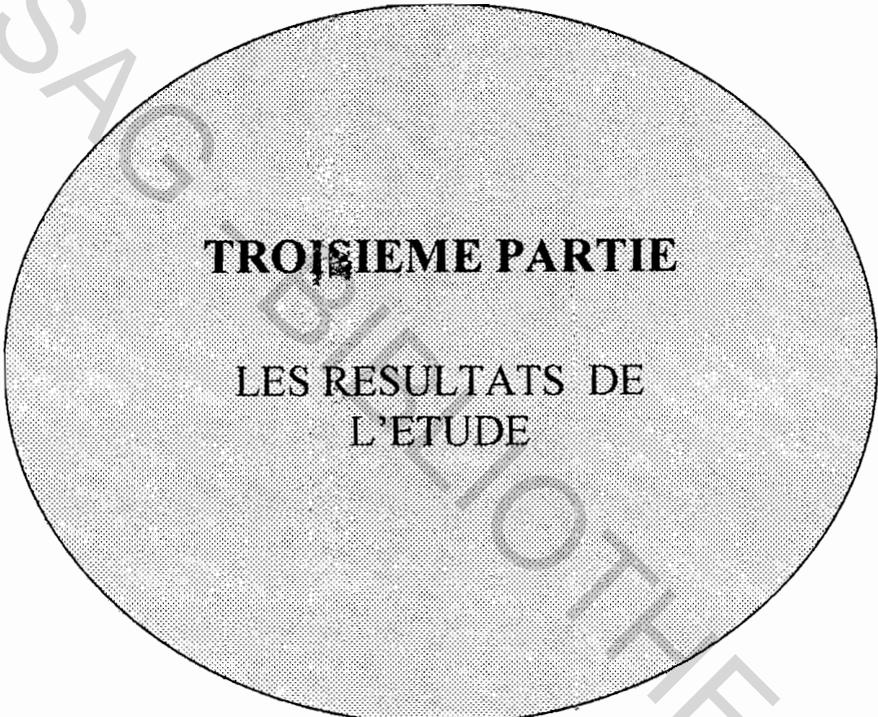
#### *II-2-3-2 Les aspects négatifs*

Le « ndigueul » qui est une philosophie d'obéissance ne favorise pas l'esprit de responsabilité du travailleur et constitue un frein à l'initiative, la créativité et le sens des responsabilités.

Le cadre professionnel recruté est porteur d'un savoir et d'un savoir-faire et dont il peut faire bénéficier l'entreprise. Pour cela, il faut que son action quotidienne dépasse l'exécution des tâches routinières et qu'une certaine autonomie lui soit accordée.

« La clé du fonctionnement efficace d'une organisation est la responsabilité individuelle. » disait Mintzberg.

Pour rappeler Herzberg, les responsabilités, la considération, la promotion, les possibilités de développement personnel, l'information, l'autonomie, sont tout aussi bien des facteurs de motivation.



**TROISIEME PARTIE**

**LES RESULTATS DE  
L'ETUDE**

## CHAPITRE I : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

### **I-1-Administration du questionnaire**

Pour favoriser un maximum d'objectivité dans les réponses, nous avons établi un formulaire anonyme et avons, également, évité de guider, personnellement, les employés dans le remplissage.

Généralement du côté des employés subalternes, nous avons senti un grand enthousiasme à répondre aux questions. L'intérêt manifesté est d'autant plus grand qu'ils venaient, volontairement, demander des formulaires à remplir. En dépit, toutefois, des explications prodiguées sur la nuance de certaines questions, nous avons noté des erreurs de compréhension. Par ailleurs, en ce qui concerne les employés cadres de la société, nous avons rencontré une nette réticence allant de l'« oubli » à l'éliision de certaines questions. Curieusement, se dégageait un air suspicieux qui ne les rassurait pas du tout. Ils se refusaient à la « confession ». L'un d'eux et dont nous tairons le nom, comme pour expliquer son manque d'intérêt, nous racontera une de ses expériences syndicales dans son premier emploi : à l'issue de chacune de leurs réunions, le Directeur Général savait, toujours, on ne sait par quelle magie, l'ordre du jour et les conclusions retenues.

Bien entendu, sans le lui signifier, nous avons compris qu'on se méfiait de nous et que ce questionnaire pourrait leur être nuisible.

Pour notre analyse personnelle, cet état de faits découle du caractère général de l'emploi dans les entreprises privées : le manque de sécurité, la précarité. Cette psychose de perdre son emploi muselle l'employé et le contraint, souvent, à vivre son martyre avec stoïcisme. La position de Conseiller du PDG que nous avons occupée pendant notre stage, loin d'avoir facilité notre travail, a plutôt inhibé nos interlocuteurs qui voyaient, à travers notre personne, le reflet de leur employeur. Conséquemment, certains questionnaires ont beaucoup souffert d'objectivité et, par moments, certains propos ont frisé l'allure laudative. Toutefois, dans l'ensemble des réponses obtenues, la spontanéité a prévalu.

## I-2- ANALYSE DES DONNEES

Le Système de Programmation et d'Analyse des données (SPAD) nous a permis de dégager ci-après les différents aspects de notre analyse.

### ANALYSE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES

#### APUREMENT DES MODALITES ACTIVES

SEUIL (PCMIN) : 2.00 % POIDS: 1.10

AVANT APUREMENT : 20 QUESTIONS ACTIVES 105 MODALITES ASSOCIEES

APRES : 20 QUESTIONS ACTIVES 85 MODALITES ASSOCIEES

POIDS TOTAL DES INDIVIDUS ACTIFS : 55.00

### TRI-A-PLAT DES QUESTIONS ACTIVES

```

-----+-----+-----
      MODALITES | AVANT APUREMENT | APRES APUREMENT
IDENT  LIBELLE  | EFF. POIDS | EFF. POIDS  HISTOGRAMME DES POIDS
RELATIFS
-----+-----+-----

```

#### 1. Sexe

```

AA01 - masculin | 50 50.00 | 50 50.00
*****
AA02 - féminin | 4 4.00 | 5 5.00 *****
I_ - reponse manquante | 1 1.00 |=== VENTILEE ===
-----+-----+-----

```

#### 2. Langue matern.

```

AA01 - ouolof | 38 38.00 | 38 38.00 *****
AA02 - sérère | 7 7.00 | 7 7.00 *****
LA03 - diola | 2 2.00 | 2 2.00 ***
LA04 - manjaque | 0 0.00 |
LA05 - mandingue | 4 4.00 | 5 5.00 *****
LA06 - pular | 3 3.00 | 3 3.00 ****
2_ - reponse manquante | 1 1.00 |=== VENTILEE ===
-----+-----+-----

```

#### 3. Religion

```

AA01 - musulman | 51 51.00 | 52 52.00
*****
AA02 - chrétien | 3 3.00 | 3 3.00 ****
-----+-----+-----

```

RE03 - juif | 0 0.00 |  
3\_ - reponse manquante | 1 1.00 |=== VENTILEE ===

#### 4. Je suis..

AB01 - cadre | 12 12.00 | 12 12.00 \*\*\*\*\*  
AB02 - ouvrier professionn. | 26 26.00 | 27 27.00 \*\*\*\*\*  
0203 - manoeuvre | 0 0.00 |  
0204 - autre | 16 16.00 | 16 16.00 \*\*\*\*\*  
5\_ - reponse manquante | 1 1.00 |=== VENTILEE ===

#### 5. Je connaissais keur khadim

AC01 - oui | 37 37.00 | 37 37.00 \*\*\*\*\*  
AC02 - non | 16 16.00 | 18 18.00 \*\*\*\*\*  
0303 - pas d'opinion | 1 1.00 |=== VENTILEE ===  
6\_ - reponse manquante | 1 1.00 |=== VENTILEE ===

#### 6. Le travail est...

AD01 - passionnant | 23 23.00 | 23 23.00 \*\*\*\*\*  
AD02 - intéressant | 25 25.00 | 26 26.00 \*\*\*\*\*  
0'03 - monotone | 5 5.00 | 6 6.00 \*\*\*\*\*  
0'04 - pas d'opinion | 1 1.00 |=== VENTILEE ===  
7\_ - reponse manquante | 1 1.00 |=== VENTILEE ===

#### 7. Pourquoi

AE01 - travail intéressant | 5 5.00 | 5 5.00 \*\*\*\*\*  
AE02 - travail b.fait | 8 8.00 | 8 8.00 \*\*\*\*\*  
0503 - c mon métier | 12 12.00 | 12 12.00 \*\*\*\*\*  
0504 - resp.famille | 9 9.00 | 9 9.00 \*\*\*\*\*  
0505 - j'apprends | 11 11.00 | 11 11.00 \*\*\*\*\*  
PK06 - peu d'initiatives | 3 3.00 | 3 3.00 \*\*\*\*  
8\_ - reponse manquante | 7 7.00 | 7 7.00 \*\*\*\*\*

#### 8. Êtes-vous motivé par votre travail?

AF01 - oui | 42 42.00 | 44 44.00 \*\*\*\*\*  
AF02 - non | 11 11.00 | 11 11.00 \*\*\*\*\*

0603 - pas d'opinion | 1 1.00 |=== VENTILEE ===  
9\_ - reponse manquante | 1 1.00 |=== VENTILEE ===

---

### 9. Pourquoi travaillez-vous?

AG01 - pour survivre | 4 4.00 | 4 4.00 \*\*\*\*\*  
AG02 - pour la famille | 42 42.00 | 42 42.00 \*\*\*\*\*  
0703 - je m'ennuie | 0 0.00 |  
10\_ - reponse manquante | 9 9.00 | 9 9.00 \*\*\*\*\*

---

### 10. Style de leadership du PDG

AH01 - autocratique | 8 8.00 | 9 9.00 \*\*\*\*\*  
AH02 - participatif | 24 24.00 | 24 24.00 \*\*\*\*\*  
0803 - paternaliste | 12 12.00 | 12 12.00 \*\*\*\*\*  
0804 - pas d'opinion | 10 10.00 | 10 10.00 \*\*\*\*\*  
11\_ - reponse manquante | 1 1.00 |=== VENTILEE ===

---

### 11. Tranche de salaire

0901 - moins de 40 000 | 7 7.00 | 7 7.00 \*\*\*\*\*  
0902 - de 40 à 60 000 | 13 13.00 | 13 13.00 \*\*\*\*\*  
0903 - de 60 à 80 000 | 6 6.00 | 6 6.00 \*\*\*\*\*  
0904 - de 80 à 100 000 | 7 7.00 | 7 7.00 \*\*\*\*\*  
0905 - plus de 100 000 | 20 20.00 | 20 20.00 \*\*\*\*\*  
12\_ - reponse manquante | 2 2.00 | 2 2.00 \*\*\*

---

### 12. Êtes-vous correctement payé?

AJ01 - oui | 16 16.00 | 16 16.00 \*\*\*\*\*  
AJ02 - non | 31 31.00 | 31 31.00 \*\*\*\*\*  
AJ03 - pas d'opinion | 6 6.00 | 6 6.00 \*\*\*\*\*  
13\_ - reponse manquante | 2 2.00 | 2 2.00 \*\*\*

---

### 13. Travail sans heure supplémentaire

AK01 - oui | 35 35.00 | 35 35.00 \*\*\*\*\*  
AK02 - non | 17 17.00 | 17 17.00 \*\*\*\*\*  
1103 - pas d'opinion | 1 1.00 |=== VENTILEE ===  
14\_ - reponse manquante | 2 2.00 | 3 3.00 \*\*\*\*

#### 14. Élément le plus déterminant de mot.

AL01 - bon salaire		32	32.00		33	33.00	*****
AL02 - conditions travail		7	7.00		7	7.00	*****
1203 - style du directeur		2	2.00		2	2.00	***
1204 - climat social		3	3.00		3	3.00	****
1205 - possibilité carrière		6	6.00		6	6.00	*****
1206 - autre		2	2.00		2	2.00	***
1207 - pas d'opinion		1	1.00		=== VENTILEE ===		
15_ - reponse manquante		2	2.00		2	2.00	***

---

#### 15. Avez-vous travaillé ailleurs?

AN01 - oui		41	41.00		41	41.00	*****
AN02 - non		12	12.00		12	12.00	*****
16_ - reponse manquante		2	2.00		2	2.00	***

---

#### 16. Cause du départ

AO01 - fin de contrat		17	17.00		17	17.00	*****
AO02 - retraite		4	4.00		4	4.00	*****
1403 - entrep. fermée		7	7.00		7	7.00	*****
1404 - salaire insuf.		7	7.00		7	7.00	*****
CA05 - incompatibilité		4	4.00		4	4.00	*****
17_ - reponse manquante		16	16.00		16	16.00	*****

---

#### 17. Raison du choix de HKK

AP01 - climat social		2	2.00		2	2.00	***
AP02 - hasard		7	7.00		7	7.00	*****
1503 - par experienc.		4	4.00		4	4.00	*****
1504 - style direct.		5	5.00		5	5.00	*****
RA05 - marquer empreinte		1	1.00		=== VENTILEE ===		
RA06 - faire carrière		10	10.00		11	11.00	*****
RA07 - amitié-relation		14	14.00		14	14.00	*****
RA08 - transport		1	1.00		=== VENTILEE ===		
2 - culte-religion-trav.		8	8.00		8	8.00	*****
18_ - reponse manquante		3	3.00		4	4.00	*****

---

#### -18. Travailler ailleurs à salaire égal?

AQ01 - oui		2	2.00		2	2.00	***
------------	--	---	------	--	---	------	-----

AQ02 - non | 48 48.00 | 48 48.00

\*\*\*\*\*

AQ03 - pas d'opinion | 2 2.00 | 2 2.00 \*\*\*

19\_ - reponse manquante | 3 3.00 | 3 3.00 \*\*\*\*

### 19. Pourquoi

AT01 - faire carrière | 6 6.00 | 6 6.00 \*\*\*\*\*

AT02 - climat social | 12 12.00 | 13 13.00 \*\*\*\*\*

PK03 - salaire | 6 6.00 | 6 6.00 \*\*\*\*\*

PK04 - pas de raison | 16 16.00 | 16 16.00 \*\*\*\*\*

PK05 - religion | 1 1.00 | === VENTILEE ===

PK06 - autre chose | 6 6.00 | 6 6.00 \*\*\*\*\*

20\_ - reponse manquante | 8 8.00 | 8 8.00 \*\*\*\*\*

### 20. Votre ambition pour HKK

AS01 - bon avenir pour HKK | 21 21.00 | 21 21.00 \*\*\*\*\*

AS02 - HKK leader | 13 13.00 | 13 13.00 \*\*\*\*\*

1903 - carrière | 10 10.00 | 10 10.00 \*\*\*\*\*

1904 - dévoué à HKK | 5 5.00 | 5 5.00 \*\*\*\*\*

21\_ - reponse manquante | 6 6.00 | 6 6.00 \*\*\*\*\*



| 5. Je suis..

| AB01 - cadre 1.09 3.58 | 0.33 -0.80 0.45 -0.41 0.96 | 0.3 3.4 1.2 1.1 6.6 | 0.03 0.18 0.06 0.05  
0.26 |

| AB02 - ouvrier professionn. 2.45 1.04 | -0.01 -0.01 -0.34 -0.06 -0.18 | 0.0 0.0 1.5 0.1 0.5 | 0.00 0.00  
0.11 0.00 0.03 |

| 0204 - autre 1.45 2.44 | -0.22 0.62 0.24 0.41 -0.42 | 0.2 2.8 0.4 1.4 1.7 | 0.02 0.16 0.02 0.07  
0.07 |

+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 0.5 6.2 3.1 2.6 8.8 +-----  
-----+

| 6. Je connaissais keur khadim

| AC01 - oui 3.36 0.49 | -0.25 -0.27 0.09 -0.21 -0.13 | 0.5 1.2 0.1 0.8 0.4 | 0.13 0.14 0.02 0.09  
0.04 |

| AC02 - non 1.64 2.06 | 0.51 0.55 -0.19 0.43 0.28 | 1.1 2.4 0.3 1.7 0.8 | 0.13 0.14 0.02 0.09  
0.04 |

+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 1.6 3.5 0.4 2.6 1.2 +-----  
-----+

| 7. Le travail est...

| AD01 - passionnant 2.09 1.39 | -0.30 -0.53 -0.41 -0.25 -0.32 | 0.5 2.8 1.8 0.8 1.4 | 0.07 0.20 0.12  
0.05 0.07 |

| AD02 - intéressant 2.36 1.12 | 0.25 0.01 0.35 0.39 0.08 | 0.4 0.0 1.5 2.1 0.1 | 0.06 0.00 0.11  
0.13 0.01 |

| 0'03 - monotone 0.55 8.17 | 0.06 1.99 0.06 -0.71 0.86 | 0.0 10.5 0.0 1.6 2.6 | 0.00 0.48 0.00  
0.06 0.09 |

+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 0.9 13.3 3.3 4.5 4.1 +-----  
-----+

| 8. Pourquoi

| AE01 - travail intéressant 0.45 10.00 | -0.21 -0.64 0.37 0.41 -0.29 | 0.1 0.9 0.3 0.4 0.2 | 0.00 0.04 0.01  
0.02 0.01 |

| AE02 - travail b.fait 0.73 5.88 | -0.08 -0.56 -0.60 -0.92 -0.93 | 0.0 1.1 1.3 3.6 4.1 | 0.00 0.05 0.06  
0.14 0.15 |

| 0503 - c mon métier 1.09 3.58 | -0.26 -0.40 -0.42 -0.09 0.72 | 0.2 0.8 1.0 0.1 3.7 | 0.02 0.04 0.05  
0.00 0.14 |

| 0504 - resp.famille 0.82 5.11 | -0.34 0.33 0.08 0.43 -0.31 | 0.2 0.4 0.0 0.9 0.5 | 0.02 0.02 0.00  
0.04 0.02 |

| 0505 - j'apprends 1.00 4.00 | -0.27 0.11 0.73 0.73 -0.04 | 0.2 0.1 2.7 3.1 0.0 | 0.02 0.00 0.13  
0.13 0.00 |

| PK06 - peu d'initiatives 0.27 17.33 | -0.01 1.81 0.92 -1.63 0.72 | 0.0 4.3 1.2 4.3 0.9 | 0.00 0.19 0.05  
0.15 0.03 |

8_ - reponse manquante	0.64	6.86		1.53	0.40	-0.50	-0.08	0.19		3.9	0.5	0.8	0.0	0.2		0.34	0.02	0.04	
	0.00	0.01																	
+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 4.6 8.2 7.5 12.4 9.6 +-----																			
-----+																			
9. Êtes-vous motivé par votre travail?																			
AF01 - oui	4.00	0.25		0.04	-0.26	0.06	-0.04	-0.09		0.0	1.4	0.1	0.0	0.2		0.01	0.28	0.01	0.01
	0.03																		
AF02 - non	1.00	4.00		-0.16	1.06	-0.22	0.16	0.36		0.1	5.4	0.3	0.1	0.9		0.01	0.28	0.01	0.01
	0.03																		
+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 0.1 6.8 0.3 0.2 1.1 +-----																			
-----+																			
10. Pourquoi travaillez-vous?																			
AG01 - pour survivre	0.36	12.75		0.00	0.55	0.26	-1.65	-0.71		0.0	0.5	0.1	5.8	1.2		0.00	0.02	0.01	0.21
	0.04																		
AG02 - pour la famille	3.82	0.31		-0.11	0.02	-0.11	0.31	-0.13		0.1	0.0	0.2	2.2	0.4		0.04	0.00	0.04	0.31
	0.06																		
10_ - reponse manquante	0.82	5.11		0.51	-0.35	0.40	-0.71	0.93		0.6	0.5	0.7	2.4	4.6		0.05	0.02	0.03	0.10
	0.17																		
+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 0.7 1.0 1.1 10.4 6.2 +-----																			
-----+																			
11. Style de leadership du PDG																			
AH01 - autocratique	0.82	5.11		0.49	-0.20	0.09	-0.01	1.05		0.5	0.2	0.0	0.0	5.9		0.05	0.01	0.00	0.00
	0.22																		
AH02 - participatif	2.18	1.29		0.04	-0.24	0.38	0.03	-0.30		0.0	0.6	1.6	0.0	1.3		0.00	0.05	0.11	0.00
	0.07																		
0803 - paternaliste	1.09	3.58		-0.33	-0.08	-0.88	0.23	-0.21		0.3	0.0	4.4	0.3	0.3		0.03	0.00	0.22	0.02
	0.01																		
0804 - pas d'opinion	0.91	4.50		-0.14	0.86	0.06	-0.34	0.03		0.0	3.3	0.0	0.6	0.0		0.00	0.17	0.00	0.03
	0.00																		
+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 0.9 4.1 6.1 1.0 7.5 +-----																			
-----+																			
12. Tranche de salaire																			
0901 - moins de 40 000	0.64	6.86		-0.20	0.48	1.17	0.58	-0.91		0.1	0.7	4.6	1.3	3.4		0.01	0.03	0.20	0.05
	0.12																		
0902 - de 40 à 60 000	1.18	3.23		-0.22	0.56	-0.26	-0.37	-0.10		0.2	1.8	0.4	1.0	0.1		0.02	0.10	0.02	0.04
	0.00																		
0903 - de 60 à 80 000	0.55	8.17		0.18	0.85	-0.53	0.04	-0.18		0.0	1.9	0.8	0.0	0.1		0.00	0.09	0.03	0.00
	0.00																		

| 0904 - de 80 à 100 000 0.64 6.86 | -0.25 0.04 -0.88 0.20 -0.35 | 0.1 0.0 2.5 0.2 0.5 | 0.01 0.00 0.11  
0.01 0.02 |

| 0905 - plus de 100 000 1.82 1.75 | -0.24 -0.76 0.23 -0.10 0.58 | 0.3 5.1 0.5 0.1 4.0 | 0.03 0.33 0.03  
0.01 0.19 |

| 12\_ - reponse manquante 0.18 26.50 | 4.90 -0.41 -0.03 0.50 -0.20 | 11.5 0.2 0.0 0.3 0.0 | 0.91 0.01  
0.00 0.01 0.00 |

+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 12.1 9.6 8.8 2.7 8.2 +-----  
-----+

| 13. Êtes-vous correctement payé? |

| AJ01 - oui 1.45 2.44 | -0.17 -0.74 -0.23 -0.26 0.15 | 0.1 3.9 0.4 0.6 0.2 | 0.01 0.23 0.02 0.03  
0.01 |

| AJ02 - non 2.82 0.77 | -0.22 0.21 -0.08 0.35 0.04 | 0.4 0.6 0.1 2.0 0.0 | 0.06 0.06 0.01 0.16  
0.00 |

| AJ03 - pas d'opinion 0.55 8.17 | -0.03 1.01 1.06 -1.26 -0.56 | 0.0 2.7 3.2 5.1 1.1 | 0.00 0.13 0.14  
0.20 0.04 |

| 13\_ - reponse manquante 0.18 26.50 | 4.90 -0.41 -0.03 0.50 -0.20 | 11.5 0.2 0.0 0.3 0.0 | 0.91 0.01  
0.00 0.01 0.00 |

+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 11.9 7.4 3.7 8.0 1.4 +-----  
-----+

| 14. Travail sans heure supplémentaire |

| AK01 - oui 3.18 0.57 | -0.15 0.10 -0.25 0.02 0.40 | 0.2 0.2 1.0 0.0 3.3 | 0.04 0.02 0.11 0.00  
0.28 |

| AK02 - non 1.55 2.24 | -0.26 -0.10 0.50 -0.18 -0.71 | 0.3 0.1 2.0 0.3 5.1 | 0.03 0.00 0.11 0.01  
0.23 |

| 14\_ - reponse manquante 0.27 17.33 | 3.29 -0.62 0.09 0.79 -0.62 | 7.7 0.5 0.0 1.0 0.7 | 0.62 0.02  
0.00 0.04 0.02 |

+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 8.2 0.7 3.1 1.3 9.1 +-----  
-----+

MODALITES		COORDONNEES					CONTRIBUTIONS									
COSINUS CARRES		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

15. Élément le plus déterminant de mot.																	
AL01 - bon salaire	3.00	0.67	-0.22	0.05	-0.32	0.00	-0.08	0.4	0.0	1.6	0.0	0.1	0.07	0.00	0.15	0.00	0.01
AL02 - conditions travail	0.64	6.86	-0.10	-0.39	0.40	-0.70	0.93	0.0	0.5	0.5	1.8	3.5	0.00	0.02	0.02	0.07	0.12
1203 - style du directeur	0.18	26.50	-0.32	-0.23	-0.62	-0.05	0.59	0.1	0.0	0.4	0.0	0.4	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01
1204 - climat social	0.27	17.33	-0.05	-1.12	0.31	1.06	-0.50	0.0	1.7	0.1	1.8	0.4	0.00	0.07	0.01	0.06	0.01
1205 - possibilité carrière	0.55	8.17	-0.14	0.43	1.24	-0.51	-0.75	0.0	0.5	4.3	0.8	2.0	0.00	0.02	0.19	0.03	0.07
1206 - autre	0.18	26.50	-0.08	1.59	0.29	1.87	0.75	0.0	2.2	0.1	3.7	0.7	0.00	0.09	0.00	0.13	0.02
15_ - reponse manquante	0.18	26.50	4.90	-0.41	-0.03	0.50	-0.20	11.5	0.2	0.0	0.3	0.0	0.91	0.01	0.00	0.01	0.00

----- CONTRIBUTION CUMULEE = 12.0 5.1 7.0 8.5 7.3 -----

16. Avez-vous travaillé ailleurs?																	
AN01 - oui	3.73	0.34	-0.26	-0.14	0.30	0.16	0.06	0.7	0.4	1.7	0.6	0.1	0.20	0.06	0.26	0.08	0.01
AN02 - non	1.09	3.58	0.07	0.56	-1.02	-0.64	-0.18	0.0	1.7	5.8	2.6	0.2	0.00	0.09	0.29	0.11	0.01
16_ - reponse manquante	0.18	26.50	4.90	-0.41	-0.03	0.50	-0.20	11.5	0.2	0.0	0.3	0.0	0.91	0.01	0.00	0.01	0.00

----- CONTRIBUTION CUMULEE = 12.1 2.2 7.6 3.4 0.4 -----

17. Cause du départ																	
AO01 - fin de contrat	1.55	2.24	-0.23	0.07	0.57	-0.14	0.04	0.2	0.0	2.6	0.2	0.0	0.02	0.00	0.14	0.01	0.00

AO02 - retraite	0.36	12.75	-0.34	-1.38	-0.11	0.20	1.45	0.1	3.4	0.0	0.1	5.0	0.01	0.15	0.00	0.00	0.16	
1403 - entrep. fermée	0.64	6.86	-0.26	-0.75	0.25	0.22	-0.66	0.1	1.7	0.2	0.2	1.8	0.01	0.08	0.01	0.01	0.06	
1404 - salaire insuf.	0.64	6.86	-0.33	0.16	-0.05	-0.08	-0.50	0.2	0.1	0.0	0.0	1.0	0.02	0.00	0.00	0.00	0.04	
CA05 - incompatibilité	0.36	12.75	-0.25	0.49	0.41	1.18	0.92	0.1	0.4	0.3	3.0	2.0	0.00	0.02	0.01	0.11	0.07	
17_ - reponse manquante	1.45	2.44	0.65	0.41	-0.77	-0.26	-0.13	1.6	1.2	4.5	0.6	0.2	0.17	0.07	0.24	0.03	0.01	

+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 2.3 6.8 7.6 4.0 10.0 +-----  
-----+

| 18. Raison du choix de HKK |

AP01 - climat social	0.18	26.50	-0.25	0.57	0.08	1.76	0.32	0.0	0.3	0.0	3.3	0.1	0.00	0.01	0.00	0.12	0.00	
AP02 - hasard	0.64	6.86	-0.23	-0.79	-0.35	-0.18	-0.38	0.1	1.9	0.4	0.1	0.6	0.01	0.09	0.02	0.00	0.02	
1503 - par experienc.	0.36	12.75	-0.20	-0.40	-0.31	0.20	1.95	0.0	0.3	0.2	0.1	9.0	0.00	0.01	0.01	0.00	0.30	
1504 - style direct.	0.45	10.00	-0.31	-0.16	-1.22	0.24	-0.17	0.1	0.1	3.5	0.2	0.1	0.01	0.00	0.15	0.01	0.00	
RA06 - faire carrière	1.00	4.00	-0.26	0.59	0.18	0.26	0.20	0.2	1.7	0.2	0.4	0.3	0.02	0.09	0.01	0.02	0.01	
RA07 - amitié-relation	1.27	2.93	-0.16	0.03	-0.23	-0.54	-0.17	0.1	0.0	0.3	2.2	0.2	0.01	0.00	0.02	0.10	0.01	
2 - culte-religion-trav.	0.73	5.88	-0.22	-0.22	1.30	0.13	-0.42	0.1	0.2	6.3	0.1	0.8	0.01	0.01	0.29	0.00	0.03	
18_ - reponse manquante	0.36	12.75	2.83	0.40	0.11	-0.13	-0.36	7.7	0.3	0.0	0.0	0.3	0.63	0.01	0.00	0.00	0.01	

+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 8.3 4.7 11.0 6.4 11.4 +-----  
-----+

| 19. Travailler ailleurs à salaire égal? |

AQ01 - oui	0.18	26.50	-0.46	-1.22	-0.79	-1.04	-1.34	0.1	1.3	0.6	1.2	2.1	0.01	0.06	0.02	0.04	0.07	
AQ02 - non	4.36	0.15	-0.22	0.04	0.02	0.17	0.08	0.5	0.0	0.0	0.8	0.2	0.33	0.01	0.00	0.20	0.04	
AQ03 - pas d'opinion	0.18	26.50	0.10	0.57	0.72	-3.37	-0.03	0.0	0.3	0.5	12.2	0.0	0.00	0.01	0.02	0.43	0.00	

| 19\_ - reponse manquante 0.27 17.33 | 3.72 -0.20 -0.30 0.19 -0.34 | 9.9 0.1 0.1 0.1 0.2 | 0.80 0.00  
0.01 0.00 0.01 |

+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 10.6 1.7 1.2 14.1 2.5 +-----  
-----+

| 20. Pourquoi |

| AT01 - faire carrière 0.55 8.17 | -0.27 0.17 0.11 0.17 0.75 | 0.1 0.1 0.0 0.1 2.0 | 0.01 0.00 0.00  
0.00 0.07 |

| AT02 - climat social 1.18 3.23 | -0.21 0.21 -0.22 0.10 -0.14 | 0.1 0.2 0.3 0.1 0.1 | 0.01 0.01 0.01  
0.00 0.01 |

| PK03 - salaire 0.55 8.17 | -0.16 0.51 1.30 0.00 0.01 | 0.0 0.7 4.8 0.0 0.0 | 0.00 0.03 0.21 0.00  
0.00 |

| PK04 - pas de raison 1.45 2.44 | -0.32 -0.22 -0.30 0.59 -0.18 | 0.4 0.3 0.7 3.0 0.3 | 0.04 0.02 0.04  
0.15 0.01 |

| PK06 - autre chose 0.55 8.17 | -0.06 0.00 0.52 -1.24 0.53 | 0.0 0.0 0.8 5.0 1.0 | 0.00 0.00 0.03  
0.19 0.03 |

| 20\_ - reponse manquante 0.73 5.88 | 1.35 -0.41 -0.49 -0.55 -0.39 | 3.5 0.6 0.9 1.3 0.7 | 0.31 0.03  
0.04 0.05 0.03 |

+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 4.1 1.9 7.5 9.5 4.1 +-----  
-----+

| 21. Votre ambition pour HKK |

| AS01 - bon avenir pour HKK 1.91 1.62 | -0.25 0.08 -0.58 -0.35 -0.29 | 0.3 0.1 3.3 1.4 1.1 | 0.04 0.00  
0.21 0.08 0.05 |

| AS02 - HKK leader 1.18 3.23 | -0.26 -0.59 0.02 0.22 0.16 | 0.2 2.0 0.0 0.3 0.2 | 0.02 0.11 0.00  
0.01 0.01 |

| 1903 - carrière 0.91 4.50 | -0.18 0.39 1.20 0.10 0.08 | 0.1 0.7 6.8 0.0 0.0 | 0.01 0.03 0.32 0.00  
0.00 |

| 1904 - dévoué à HKK 0.45 10.00 | -0.21 0.18 -0.43 1.21 -0.20 | 0.1 0.1 0.4 3.9 0.1 | 0.00 0.00 0.02  
0.15 0.00 |

| 21\_ - reponse manquante 0.55 8.17 | 1.92 0.21 0.34 -0.41 0.71 | 5.3 0.1 0.3 0.5 1.8 | 0.45 0.01 0.01  
0.02 0.06 |

+-----+----- CONTRIBUTION CUMULEE = 5.9 2.9 10.9 6.2 3.2 +-----  
-----+

### I-3 INTERPRETATION DES RESULTATS

#### 1-3-1 Corrélations.

Le tri à plat des questions actives a mis en évidence les résultats suivants :

- sur les 55(cinquante cinq) personnes interrogées- 50 de sexe masculin et 5 de sexe féminin-, 38 ont le ouolof comme langue maternelle, 51 employés sont de religion musulmane, 37 connaissaient la société H.Keur Khadim avant d'y venir travailler, 41 ont déjà travaillé ailleurs, dont 17 ont quitté le premier emploi pour fin de contrat.
- 42 personnes sur 55 trouvent que le travail effectué est motivant, soit 76,36% de la population.
- 42 personnes déclarent travailler, essentiellement, pour subvenir aux besoins de leur famille, soit curieusement le même pourcentage de 76,36% de la population.
- 32 travailleurs considèrent un bon salaire comme l'élément le plus déterminant de la motivation et 31 personnes déclarent qu'elles ne sont pas correctement payées, même si on relève que sur la population ,20 perçoivent plus de 100 000 francs
- Néanmoins, à salaire égal, 48 employés n'acceptent pas d'aller travailler ailleurs, parce que 16 n'ont aucune raison et 12 trouvent que le climat social à HKK leur convient parfaitement.
- 35 personnes ont effectué un travail, sans bénéficier du paiement d'heures supplémentaires.
- 24 employés considèrent le style de management du PDG comme paternaliste et 12 travailleurs le trouvent paternaliste.

Au regard de ces résultats, le premier constat de notre analyse se trouve, ainsi résumé :

Les employés déclarent que leur motivation est essentiellement, liée au besoin de travailler pour soutenir leur famille et, trouvent, dans les mêmes proportions que le travail effectué est motivant.. La motivation, a la Holding Keur Khadim serait, ainsi, sous-tendue par, d'abord, la satisfaction d'un besoin familial. Evidemment, cela pose un problème. L'entreprise ou l'emploi n'est considéré, dans ce cas, que comme un gagne-pain, un simple outil de subsistance. ...Pourrait-on, dans ces conditions parler de motivation au travail? Même si 23 personnes trouvent leur travail passionnant et 25 éprouvent de l'intérêt dans leur occupation, la raison fondamentale est que c'est leur métier. Cela voudrait-il dire qu'ils aiment leur métier et peu importent les conditions de travail dans lesquelles ils l'exercent ?

A ce niveau de la motivation, les injustices, vraies ou fausses, sont vite perçues par le personnel et elles deviennent une préoccupation majeure, notamment dans la pratique d'individualisation des rémunérations et dont le caractère injuste est, souvent, décrié.

D'une confiance, nous retenons ces propos : « nous voyons mal qu'étant à l'origine de cette société, ayant été les seuls à vivre les débuts difficiles, nous en venions, aujourd'hui à demeurer les laissés pour compte. C'est injuste. »

De l'autre côté de la direction, l'argument est révélateur : « je ne vois pas où est le problème... ces nouveaux venus sont rémunérés en fonction de leurs compétences. Leurs CV sont là pour en attester. Il ne faut quand même pas dévaluer les diplômes. »

Sur la politique sociale, le dirigeant de Holding Keur Khadim participe aux frais de cérémonie de ses employés en leur allouant des avances et/ou, simplement, y contribue sous forme d'assistance.

Si ces gestes sont bien perçus de manière ponctuelle, il n'en demeure pas moins qu'une nette préférence est donnée à une hausse des salaires, comme pour traduire l'adage chinois : « apprends-moi à pêcher, au lieu de me donner du poisson ».

Nous allons interpréter ces résultats, en liant successivement la motivation aux questions de la rémunération, des conditions de travail, du climat social, de la culture organisationnelle et du style de management

Concernant les conditions de travail, nous avons constaté quelques excès dans les dépassements de temps de travail réglementaire, même si le personnel s'en accomode, sans trop rechigner. La culture de l'entreprise y est pour beaucoup de choses, sans doute.

S'il faut chercher la motivation du personnel de Holding Keur Khadim, c'est dans sa culture organisationnelle, essentiellement. Il faut se féliciter de l'esprit d'appropriation qui anime les employés qui, pour la plupart, sont musulmans et de confrérie mouride.

Et c'est, probablement là, l'explication au fait que certains connaissaient déjà la société avant d'y venir travailler et que d'autres employés partagent des liens d'amitié ou de parenté avec le dirigeant de Holding Keur Khadim.

La direction centralisée engendre une lenteur dans les prises de décision et cela ne va pas sans générer des blocages au bon fonctionnement de l'entreprise et, partant la démotivation du personnel.

Il est vrai que le dirigeant a su asseoir, dans son management quotidien, une formule conviviale que d'aucuns qualifieront de style participatif. En réalité, dans les séances

auxquelles il nous a été donné de participer, le personnel se limite à enregistrer des instructions et à rendre compte de tâches assignées.

Toujours est-il qu'en définitive, il demeure l'homme-orchestre de l'organisation.

Toutefois, ce management directif a l'avantage de préserver l'homogénéité des instructions données et d'éviter certaines confusions dans leur application.

Le climat social conserve un aspect familial et reste un atout majeur dans la motivation du personnel. A défaut d'une structure de soutien tel qu'un restaurant, la famille du dirigeant offre à manger à grand nombre du personnel subalterne.

### *1-3-2- Contributions à l'analyse*

A la lecture du tableau de contributions, le salaire, avec une valeur de 3 est de loin, désigné comme l'élément le plus déterminant de la motivation, devant les conditions de travail (0,64), la possibilité de carrière (0,55) et le climat social (0,27).

Quant aux raisons du choix de Holding Keur Khadim, le besoin de faire carrière (1) vient après les liens d'amitié et de relation (1,27). Suivent les raisons de culte (0,73).

Dans le même ordre d'idées, la langue maternelle, le oulof, avec une valeur de 3,45, occupe la première place, tandis que la religion musulmane (4,73) prédomine, face à celle chrétienne (0,27).

En dépit de l'impact des autres facteurs de motivation, le bon salaire est une préoccupation du personnel et reste l'élément le plus fondamental dans la motivation. Cette attente est d'autant plus forte que les liens d'amitié et de parenté ont justifié, pour la majorité, le choix de la société comme lieu de travail.

En effet, 48 des employés interrogés n'acceptent pas d'aller travailler ailleurs, avec un salaire égal

La langue maternelle, la même religion, quasi communes, ont aidé à constituer une famille interne, mais cela ne va pas sans problème pour la minorité qui se sent, souvent, exclue.

### *1-3-3 Variables supplémentaires*

Il paraît opportun, au-delà de l'aspect général de la motivation du personnel de Holding Keur Khadim, de souligner les spécificités des différents corps des travailleurs, tant il est vrai que la motivation ne répond pas aux mêmes impératifs pour tout le monde.

#### a) Les cadres

Les cadres de la Holding Keur Khadim estiment, dans leur majorité, être bien payés et ne s'en plaignent pas, outre mesure. Par contre, une autre partie se sent lésée par rapport aux premiers.

Cependant, s'il y a un facteur démotivant que tous déplorent, c'est le style de management du dirigeant qui ne leur laisse pas beaucoup de possibilités de se réaliser, de faire montre d'initiative.

S'il est attribué à chacun une fonction théorique, le contenu reste confus et mal cerné, dans la pratique. Cet état de faits entraîne souvent des confusions dans les rôles et ne favorise pas une cohésion interne.

#### a) Les ouvriers professionnels

Le besoin de responsabilité est beaucoup moins perçu chez les ouvriers qui, au contraire apprécient le style de leur dirigeant, qualifié, quelque part, de paternaliste. Leur motivation au travail trouve sa justification dans cette perception. Malheureusement, dans ce style de management, il y a comme une scission entre cadres et ouvriers, deux entités qui évoluent séparément et, toutes, sous la tutelle directe du Président fondateur. Les rapports horizontaux n'existent pratiquement pas. Dans un tel contexte, certaines situations nécessitant une prise de décision urgente peuvent porter un grand coup au bon fonctionnement de la société.

Il nous a été donné de constater, en effet, pour des décisions d'ordre pratique, d'entendre comme une ritournelle : « le Président n'est pas là, il faut attendre »

Cependant, la préoccupation majeure liée au salaire risque, à court terme, de constituer un facteur important de démotivation. Les ouvriers constituent, pour une bonne partie, ceux qui, à travers notre questionnaire, déclarent être mal payés. Mieux, pendant notre stage à Holding Keur Khadim, nous avons, plusieurs fois reçu les confidences liées à l'insuffisance des salaires. En effet, notre position de conseiller du Président de HKK a, si elle constituait, quelque part, un blocage, permis de recueillir différentes doléances des ouvriers qui ont vu, en notre personne, une courroie de transmission. La doléance, portant sur une hausse des salaires, reste récurrente.

### **I-4- RECOMMANDATIONS**

L'un des principes de base du management, selon Vroom, s'appuie sur l'idée que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation.

Efficacité d'un salarié= Compétence + Motivation

ou encore  $E=f(M \times C)$

Selon ce principe, aucune tâche ne peut être accomplie avec succès si la personne qui en est chargée ne possède pas la compétence nécessaire et une certaine motivation.

Il nous paraît opportun d'apporter quelques recommandations, pour une meilleure efficacité du personnel de la Holding Keur Khadim. Ces recommandations vont s'articuler autour des concepts qui déterminent, à notre avis, un meilleur rendement du travailleur: le savoir-faire, le pouvoir faire et le vouloir faire.

#### *1-4-1- Le savoir faire*

C'est l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques que le salarié a de son métier, la maîtrise qu'il a de son métier. Pour déterminer ce savoir faire, deux volets ont leur importance : le recrutement et la formation.

##### a) Le recrutement

Le recrutement constitue pour une entreprise un lourd investissement et doit être mûrement étudié.

Il importe de mettre la bonne personne à la bonne place. Il faut une adéquation entre les aptitudes de l'employé et le poste qu'il doit occuper. Pour cela, avant tout recrutement, il faut définir le poste (tâches, responsabilités liées au poste, etc.) le profil du candidat (niveau de qualification, expériences, qualités physiques et intellectuelles, etc.).

##### b) La formation

Elle permet au salarié d'élever son niveau de qualification, de s'adapter à l'évolution technologique ou d'acquérir des compétences nouvelles. A la Holding Keur Khadim, des efforts louables ont été faits dans ce sens. Il s'agit de poursuivre, continûment, cette volonté de maintenir le travailleur dans la quête du savoir plus.

#### *1-4-2- Le pouvoir faire*

Il faut donner à l'employé, les moyens nécessaires à l'exécution de sa tâche :

##### a) Moyens matériels :

Les outils, les locaux, les conditions de travail, constituent les moyens matériels indispensables à la bonne exécution d'une tâche.

Un employé, en charge d'une mission doit pouvoir bénéficier de toute la logistique nécessaire à son travail. C'est une condition qui nous semble importante si on veut atteindre des objectifs.

Il faut reconnaître que des efforts ont été consentis pour doter les locaux, spacieux du reste, d'un minimum de confort et d'efficacité : climatisation, informatisation, téléphone, internet, fontaines d'eau fraîche. Il serait, toutefois, souhaitable, de penser au renouvellement du parc informatique dont la vétusté constitue, sans doute, un facteur de relâchement.

#### ♦ La rémunération

Comme nous l'avons constaté, des écarts de rémunération sont à la base de certaines frustrations qui sapent une grande partie de la motivation du personnel de la Holding Keur Khadim. Une politique, tendant à réduire ces écarts serait la bienvenue et on peut y arriver en tenant compte de la valeur acquise de l'expérience. Le diplôme ne doit pas être le seul critère d'indexation du salaire.

Une formule de stimulation basée sur la prime au rendement, une gestion de carrière bien menée, dotée de passerelles, voilà, entre autres, bien des voies qui peuvent mener à un bon équilibre des salaires et à une utilisation rationnelle des ressources humaines.

Indépendamment de cela, le salaire, outre son aspect économique, permet au travailleur de se situer professionnellement, socialement. Il marque le degré d'estime, garantit la crédibilité de celui qui décide, assure un climat de confiance, et conforte le salarié dans son désir de progresser. Si la motivation n'existait pas au départ, elle peut alors apparaître par voie de conséquence. (CHAUCHARD, Jean-Louis. 1987)

#### ♦ L'horaire

Quant à l'horaire de travail, il convient de l'adapter davantage de manière à permettre au salarié, de mener une vie de famille. Le questionnaire a révélé que beaucoup d'employés ont travaillé en dehors des heures réglementaires. Quelques-uns des facteurs les plus démotivants sont l'enchaînement au travail, les contraintes de temps, parce que, générateurs de charge mentale et/ou physique, de stress, ils peuvent conduire à l'usure du travailleur

##### b) Moyens non matériels :

Le travailleur en charge d'une tâche a besoin d'autonomie, d'être responsabilisé vis-à-vis des autres, jouir d'une certaine autorité. A cet effet, la production d'un règlement intérieur pourra aider à mieux structurer les interactions individuelles et jeter les bases d'une bonne organisation sociale.

Le travailleur a aussi besoin d'informations complètes sur sa mission : pourquoi, comment, pour quel but, etc.

A cet effet, les supports d'informations doivent être améliorés, à la Holding Keur Khadim afin de permettre à chacun d'avoir accès à l'information utile.

#### *I-4-3- Le vouloir faire*

C'est l'intérêt que le salarié a vis-à-vis de son travail ; le désir d'exécuter la tâche avec efficacité. C'est la motivation nécessaire à l'exécution de la tâche. Pour cela, il faut que le travail soit un moyen d'épanouissement de sa personne, qu'il lui permette d'exercer sa créativité, de prendre des initiatives. Que le travail soit pour lui, un moyen de réalisation de ses propres besoins.

La Holding Keur Khadim a l'avantage de disposer d'un véritable capital social grâce à sa culture fortement appropriée. Il faut, maintenant dépouiller cette culture de toute considération religieuse afin de permettre à la minorité de s'intégrer et de s'épanouir. En effet, parmi les personnes interrogées, celles qui ne trouvent pas leur travail motivant, sont de religion chrétienne, pour la plupart et n'appartiennent pas à l'ethnie ouolof.

Une entreprise qui a la chance d'avoir un personnel aussi volontariste a le devoir de mettre en place une politique sociale susceptible d'apporter le minimum de sécurité aux employés : avances, acomptes, prêts de secours, souscription aux mutuelles/IPM, prise en charge médicale, etc.

Il faut, cependant, noter la création d'une coopérative d'habitat qui vise à doter le personnel d'un toit individuel. Nous ne saurions trop recommander à la Holding Keur Khadim de poursuivre cet effort afin de permettre à chaque travailleur d'obtenir un logement.

Motiver le personnel, c'est donner à chacun, la possibilité de valoriser ses compétences et ses capacités, en lui assurant un environnement stimulant.

## CONCLUSION

Sans la motivation du personnel, les procédures de gestion des ressources humaines, la communication interne, les outils de management, ne peuvent donner des résultats probants, dans le fonctionnement d'une entreprise. Les modèles d'excellence et de qualité accordent une place croissante à la satisfaction des salariés.

La motivation ne se décrète pas. C'est à l'entreprise de créer les conditions pour qu'elle existe et se maintienne, et pour déblayer devant les salariés, les nombreux obstacles qui les empêchent de se motiver eux-mêmes.

La santé économique de l'entreprise repose, non seulement sur le savoir et les compétences mais aussi sur la motivation et le plaisir de travailler des employés.

Dans le contexte actuel difficile, certaines entreprises recherchent l'amélioration des performances économiques à travers la réduction des coûts et l'accroissement de la rentabilité. Cela peut avoir une influence sur la motivation, la loyauté ou la santé d'une partie du personnel (hausse du taux d'absentéisme, baisse de l'efficacité, de la santé, etc). Tout le danger réside au fait de privilégier le profit de l'entreprise au détriment des aspirations légitimes du personnel.

C'est vrai que toute entreprise, en un moment donné, peut traverser une situation de crise et la Holding Keur Khadim ne fait pas exception à la règle. Hors, c'est en de pareilles périodes qu'une bonne motivation du personnel est indispensable pour surmonter les problèmes et relever les défis.

Dans un environnement économique peu favorable où la concurrence est féroce, il est important d'asseoir une politique de rétention des compétences. Il est vrai que sans ces compétences, la rentabilité, souci majeur de tout dirigeant de société, ne peut être atteinte.

Nous l'avons constaté, la Holding Keur Khadim possède des Ressources Humaines fortement engagées, parce que liées par un pacte social. Malgré les facteurs de démotivation décelés dans notre enquête, la tendance générale du personnel est de rester et lutter ensemble pour un meilleur avenir de l'entreprise.

En prenant acte d'une telle profession de foi, le devoir du dirigeant de la Holding Keur Khadim est de reconsidérer les préoccupations de son personnel et d'apporter les solutions idoines.

Au niveau des ouvriers, si nous nous référons à la pyramide de Maslow, un pas important doit être fait pour la satisfaction des besoins primaires.

Les cadres sont porteurs d'un savoir, d'un savoir-faire qu'il importe, également, d'exploiter au grand bénéfice de la Société. Pour cela, une responsabilisation accrue, une autonomie effective, doivent leur être attribuées.

Nous pensons que c'est seulement dans ce contexte qu'il sera possible de faire de l'ambition de la Holding, une affaire commune et partagée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

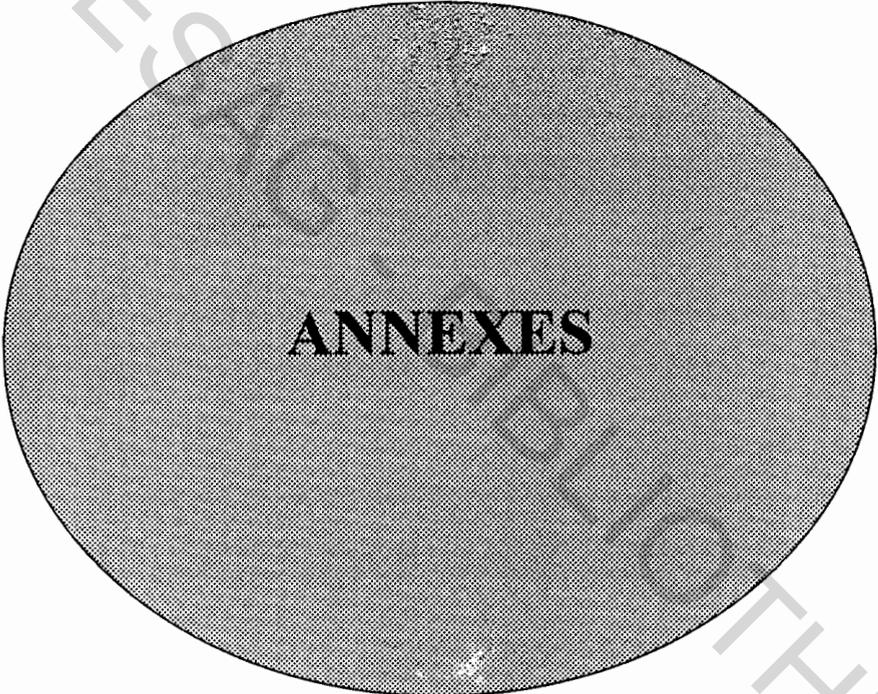
## BIBLIOTHÈQUE

### Ouvrages :

- CHAUCHARD, J.L., (1987), Précis de gestion du personnel et des RH, 2<sup>e</sup> édition. Editions d'organisations. Paris.
- GUENDET, G, EMERY, J., NANKOBOGE, J. (1986), Motiver aujourd'hui. Editions d'Organisations, Paris
- GELINIER, Octave (1990), Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes. Editions d'Organisations, Paris.
- G. Raveleau(1982), Les cercles de qualité français. Paris.
- LEVY-LEBOYER, Claude (2001), La motivation dans l'entreprise. Editions d'Organisations, Paris. 2<sup>e</sup> édition
- MINTZBERG, Henri (1998). Voyage au centre des organisations. Editions d'organisations. NERE, J.J Devenez manager. Edition Demos. 2001
- THEVENET Maurice. Impliquer les personnes dans l'entreprise. Editions liaisons- Option Gestion. Paris.
- Thierry, Georges, R. Stephen, G. Franklin (1985), Les principes du management. Editions Economica, Paris.

### Cours :

- FAYE, Alioune dit Mawa (2003-2004) Développement personnel (codex), CESAG/DESAG. Novembre-décembre



**ANNEXES**

## Questionnaire sur les données motivationnelles HOLDING KEUR KHADIM

**1/Références personnelles**

Age :  
Religion :  
Langue maternelle :  
Sexe :

**2/Je suis :**

Cadre  
Ouvrier professionnel  
Manœuvre  
Autre


**3/Avant de travailler à H. Keur Khadim, connaissiez-vous cette société ?**

Oui  
Non  
Pas d'opinion


**4/Le travail que vous effectuez quotidiennement vous paraît...**

Passionnant  
Intéressant  
Monotone  
Pas d'opinion


**5/Pourquoi ?**

-----  
-----  
-----

**6/Vous sentez-vous motivé par ce que faites ?**

Oui  
Non  
Pas d'opinion


**7/Sinon, pourquoi travaillez-vous ?**

Pour survivre  
Pour la famille  
Je m'ennuie


**8/Comment qualifiez-vous le style de leadership du Directeur ?**

Autocratique  
Participatif  
Paternaliste  
Pas d'opinion


**9/Tranche de salaire ?**

Moins de 40 000 francs	<input type="checkbox"/>
De 40 à 60 000 francs	<input type="checkbox"/>
De 60 à 80 000 francs	<input type="checkbox"/>
De 80 à 100 000 francs	<input type="checkbox"/>
Plus de 100 000 francs	<input type="checkbox"/>

10/Pensez-vous être correctement payé ?

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>
Pas d'opinion	<input type="checkbox"/>

11/Avez-vous déjà travaillé un jour de repos sans heures supplémentaires ?

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>
Pas d'opinion	<input type="checkbox"/>

12/Quel est, selon vous, l'élément le plus déterminant de la motivation ?

Bon salaire	<input type="checkbox"/>
Conditions de travail	<input type="checkbox"/>
Style du Directeur	<input type="checkbox"/>
Climat social	<input type="checkbox"/>
Possibilité de carrière	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>
Pas d'opinion	<input type="checkbox"/>

13/Classez, par ordre d'importance trois éléments cités ci-dessus :

-----  
-----  
-----

14/Avez-vous, déjà, travaillé ailleurs ?

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>

15/Si oui, quelle est la cause de votre départ ?

-----  
-----  
-----  
-----

16/Et quelles sont les raisons de votre choix sur la Holding Keur Khadim ?

-----  
-----  
-----  
-----

17/A salaire égal, accepteriez-vous de travailler ailleurs ?

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>
Pas d'opinion	<input type="checkbox"/>

18/Pourquoi ?

-----  
-----  
-----  
-----

**19/Sinon quelle est votre ambition pour HKK ?**

-----  
-----  
-----  
-----

CESAG - BIBLIOTHEQUE

