
CONTRIBUTION DE LA GRH A LA REALISATION DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL : VALIDATION DE L'APPROCHE UNIVERSALISTE

Assane NDAO¹

Résumé : *L'objet de cet article est de vérifier l'effet des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) sur la motivation au travail. Nous avons tenté de valider l'approche universaliste des RH selon laquelle la motivation au travail est le résultat d'une bonne application des pratiques de GRH (Donnadieu, 2003 ; Delery et Doty, 1996 ; Guest, 1997). Pour ce faire, nous avons effectué des analyses statistiques basées sur des modèles logistiques.*

Nos résultats ont ainsi validé l'approche universaliste du moment que les pratiques de GRH, prises individuellement mais aussi en tant que système, ont été associées à la motivation. En outre, la relation « GRH et Motivation » est soutenue par d'autres approches théoriques. Elle reste, par ailleurs, influencée par des variables intervenantes telles que la taille et la présence syndicale.

Mots clés : *pratique de GRH, motivation, approche universaliste*

Classification JEL : *E52; E61, 62; 63; O1; O4.*

¹ Laboratoire de Recherche en GRH / UCAD Dakar & Laboratoire ORHA / UPV Montpellier III
E-mail : ndaomans@yahoo.fr

Introduction

La contribution des politiques et pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) à la performance des entreprises reste un axe de recherche qui mobilise encore davantage de chercheurs (Huselid, 1995 ; Pfeffer et Veiga, 1999; Delery et Doty, 1996 ; Ichniowski et al, 1997 Arthur, 1994).

En effet, la fonction Ressources Humaines (FRH) a pour mission de relever la qualité des RH. Son rôle semble être, tout au moins, de mettre en place les meilleures pratiques de GRH c'est-à-dire les plus adéquates par rapport aux besoins stratégiques et exigences contextuelles de l'entreprise.

A partir de ce moment, l'on peut s'interroger sur l'effet des pratiques de GRH sur la performance de la firme. Cette dernière étant pluridimensionnelle, nous nous intéresserons ici à la dimension sociale que plusieurs auteurs considèrent comme le résultat de la GRH (Roussel et al, 2009 ; Gagné et Forest, 2009 ; Tidjani, 2000).

Plusieurs indicateurs semblent rendre compte de la performance sociale. Les plus usités sont la satisfaction, l'implication, l'engagement et la motivation. Cependant, beaucoup d'auteurs soutiennent que la motivation est l'indicateur le plus caractéristique (Donnadieu, 2003 ; Fabi et al, 2006 ; Huselid, 1995 ; Youndt et al, 1996).

En fait, les développements actuels en matière de performance organisationnelle objectent le principe de Friedman (1970) selon lequel « *la responsabilité d'une entreprise est de faire du profit* ». Ils démontrent une tendance dynamique qui prône la réalisation du profit à travers un processus. Se demande-t-on alors sur quelles valeurs il faudra miser ou privilégier : celle de l'organisation ? celle de sa vision stratégique ? ou celle des hommes ?

Donnadieu (2003), Martory (2008) et Miles et Snow (1984) estiment que l'approche par les hommes est plus équilibrée et plus pertinente. Cette approche considère la ressource humaine comme le pivot dans le processus de réalisation de la performance. Or selon Descarpentries² l'efficacité humaine peut être assimilée à la motivation au travail.

Cette prédominance de la motivation sur les autres indicateurs a déjà été notée par certains auteurs comme Thévenet (1990), Maslow et McGregor rapportés par Kersten³ (p. 60, 61). D'autres tels que Roussel et al (2009) et Gagné et Forest (2009) la corroborent. Ces auteurs estiment que la satisfaction, l'implication et l'engagement sont des conséquences de la motivation.

Plusieurs approches théoriques semblent constituer un soubassement à la liaison « GRH et Motivation ». Les plus citées dans la littérature sont l'approche universaliste des RH, la philosophie humaniste, la théorie du salaire d'efficience et la théorie de l'autodétermination. Mais dans cette étude, il s'agira de tester l'approche universaliste

² Descarpentries J.M. fut Président de la FNEGE . Il part de la formule de Einstein $E = MC^2$ pour montrer que l'Efficacité humaine = Motivation (Donnadieu, 2003. p. 262).

³ Document non daté.

selon lequel *certaines pratiques de GRH exercent un effet positif sur la motivation chaque fois qu'on les applique*. Ainsi, allons-nous vérifier, dans le contexte sénégalais, l'effet des pratiques de GRH sur la Motivation au travail. Il sera question d'examiner d'abord les écrits sur la relation « GRH et Motivation ». Ensuite nous décrirons la méthodologie de l'étude. Nous présenterons et discuterons enfin les résultats obtenus.

I. Revue de la littérature : la GRH dans la réalisation de la motivation

1.1. La Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Apparue tout d'abord sous le vocable Administration du personnel (AP), la GRH a réagi aux changements dans l'entreprise plutôt que de se référer à une démarche logique théoriquement soutenue. Sa conception théorique a été construite à partir de certains domaines de savoir comme la Psychologie Industrielle (organisation du travail au sens de Gagné et Forest (2009)), la Sociologie Industrielle (interactions sociales), l'économie du travail (négociations collectives) (Guest, 1991 ; Mahoney et Deckop, 1986 ; Miles et Snow, 1984 ; Wright et McMahan, 1992 Lacoursière et al 2002 ; Igalens et Roussel, 1998).

Dans la pratique, la GRH peut se définir, de façon générale, comme un ensemble de pratiques de gestion. Ces dernières sont élaborées au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines nécessaires à l'atteinte des objectifs.

Or les pratiques de gestion constituent habituellement un ensemble de « manières de faire », de tâches, d'activités propres à chaque organisation. En GRH, par exemple, plusieurs activités sont développées dans le but d'organiser le travail, de rechercher et d'acquérir des employés, de les former mais aussi de les motiver et de les évaluer. Chacune de ses activités peut être effectuée de plusieurs façons d'une entreprise à une autre. Elles constituent les pratiques de GRH (Rojot et Le Flanchec, 2004 ; Guérin et Wils, 1990 ; Guérin et al, 1997 ; Carrière et Barrette, 2005).

Ainsi, afin de contribuer à la performance de l'entreprise, la GRH considère les hommes comme des sujets, des acteurs de gestion. Elle développe leurs compétences par la formation, mesure leurs rendements, les rassure par rapport à leur emploi, etc. Bref, elle met en œuvre des activités qui visent à augmenter la motivation au travail.

1.2. La motivation au travail

La motivation est souvent et arbitrairement assimilée à d'autres concepts notamment la satisfaction, l'implication et dans une moindre mesure l'engagement. Or, il existe bien une nuance entre ces différents concepts.

La motivation peut être considérée comme le degré d'engagement d'une personne dans la réalisation d'une action. Elle est alors un état psychologique. Par conséquent, elle peut dépendre de la satisfaction éprouvée par le travailleur mais aussi de son degré d'implication dans l'organisation.

Empruntée à la sociologie, l'implication correspond au sentiment d'identification de l'individu à l'organisation. Cela se traduit par une volonté de faire des efforts pour l'entreprise et d'accepter ses valeurs⁴.

Quant à la satisfaction, elle désigne un état émotionnel qui résulte de l'évaluation faite par la personne de son travail. Un salarié peut être satisfait de son travail (conditions de travail, salaire, etc.) sans être engagé. De ce fait, la satisfaction est consolidée, dans la durée, par l'implication ; mais elle est présente au bout des efforts de motivation (Donnadieu, 2004 ; Arcand 2008 ; Vallerand et Blanchard, 1998 ; Vallerand et Grouzet, 2001 ; Brière et al, 1995 ; Brunel et al, 2005 ; Senécal et Vallerand, 1998 ; Piché, 2003 ; Roussel, 2000).

On comprend dès lors que le concept de motivation peut revêtir plusieurs acceptions. Néanmoins, nous retenons la définition de Roussel (2000, p5) pour dire que la motivation au travail est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs. Cette définition semble mieux à même de rendre compte du caractère pluridimensionnel du concept. Les auteurs comme Gagné et Forest (2009), Deci et Ryan (2008), Brière et al (1995), Vallerand et Blanchard (1998), Roussel (2000) en ont distingué trois dimensions qu'ils positionnent sur un continuum d'autodétermination : motivation intrinsèque, motivation extrinsèque et amotivation.

La motivation intrinsèque (MI) s'identifie par les efforts qu'effectue le salarié en l'absence de toute contingence externe. Elle correspond au plaisir qu'il ressent envers son travail. La plupart des auteurs la classe sous trois formes :

- la motivation intrinsèque à la connaissance fait allusion à la satisfaction du désir de connaître et de savoir.
- la motivation intrinsèque à l'accomplissement fait allusion à la réalisation d'un défi.
- la motivation intrinsèque à la stimulation est constatée lorsque la personne ressent des sensations stimulantes en exerçant la tâche.

La motivation extrinsèque (ME) est considérée comme le deuxième niveau de l'autodétermination. Le comportement de l'individu est ici conditionné par des éléments extérieurs : incitatif (poursuite de récompense) ou coercitif (évitement de punition). A l'image de la MI, les auteurs s'accordent généralement sur un continuum composé de quatre éléments.

- La régulation externe : elle se caractérise chez l'individu par des comportements qui sont régulés par des pressions externes venant de son environnement de travail (supérieurs, collègues, clients) ou de son entourage familial. Par exemple, le salarié peut faire des efforts pour être apprécié davantage par ses collègues.
- La régulation introjectée : Ici, l'individu commence à intérioriser son activité. Il développe des attitudes comme l'estime de soi, la fierté en cas de réussite, la honte et la culpabilité en cas d'échec.

⁴ Ceci corrobore le point de vue de Meyer et ses collègues. Ces derniers ont proposé trois dimensions de l'implication : affective, de continuité et normative (Demery-Lebrun, 2007).

- La régulation identifiée : les comportements du salarié correspondent, dans ce cas, à sa perception positive des facteurs externes. Ses efforts témoignent que son travail correspond à ses valeurs personnelles.
- La régulation intégrée : c'est la phase de la ME qui se rapproche de la MI. Elle se manifeste par des efforts voulus et choisis. A ce stade, la personne estime que son travail s'intègre parfaitement dans ses objectifs de vie personnelle.

L'amotivation, enfin, est une absence relative de motivation. Elle reflète une absence de volition. Une personne est dans cet état quand elle n'accorde aucune valeur à un résultat ou à un comportement. Il s'agit d'une résignation acquise.

En somme, on peut noter que la littérature met en exergue trois types de motivation : intrinsèque, extrinsèque et amotivation. Dans le cadre de cette étude, nous les agrégeons afin d'éviter de manipuler plusieurs construits (Gagné et Forest, 2009 ; Roussel, 2000 ; 2009 ; Roussel et al 2009 ; Deci et Ryan, 2008).

1.3. GRH et Motivation : soubassements théoriques et résultats empiriques

Plusieurs théories et disciplines ont fini de conceptualiser la motivation avec souvent un leitmotiv : « satisfaire un besoin ». Elles ont rendu célèbres des auteurs comme Maslow, Herzberg, Alderfer et d'autres encore (Roussel, 2000 ; 2009 ; Louart, 2003). Dans cette étude, nous discutons des théories qui s'impliquent directement dans la relation pratiques de GRH et Motivation tout en mettant en évidence les travaux empiriques qu'elles ont sous-tendues.

Une première théorie⁵ est l'approche universaliste des ressources humaines. Celle-ci soutient l'effet de la GRH sur la performance financière de l'entreprise. La plupart des travaux empiriques dans ce champ montrent que la motivation joue le rôle d'intermédiaire dans cette relation (Martory, 2008 ; Vanhala et Tuomi, 2006).

Ces travaux sont corroborés par Dimba et K'Obonyo (2009). Ces auteurs ont identifié une corrélation entre les pratiques de GRH et la motivation. Ils estiment, en outre, que cette liaison est plus forte lorsque les valeurs culturelles des employés sont considérées.

La philosophie humaniste, quant à elle, se fonde sur le « personnalisme », une théorie selon laquelle l'homme détermine librement et volontairement ses propres règles d'existence. Elle postule qu'une GRH conforme aux principes humanistes serait source de motivation. En effet, cette approche inscrit ses principes dans le choix des pratiques de GRH (Arnaud et Chandon, 2009).

De fait, la philosophie humaniste retient, d'abord, que le salarié aime être libre et souhaite prendre des initiatives. En matière de GRH, la participation et la délégation

⁵ L'utilisation du terme théorie peut sembler excessif pour certains lorsqu'on évoque l'approche universaliste. Cette approche s'appuie, en fait, sur un certain nombre de théories : théorie des ressources, théorie des coûts de transaction, théorie du capital humain (Cortés et al, 2006 ; Chrétien et al, 2005 ; Luna-Arocas et Camps, 2008).

peuvent permettre de satisfaire ce désir de vanter sa personnalité. Ensuite, l'individu cherche et veut éprouver ses compétences c'est-à-dire les affirmer et les stimuler. Il s'attend alors à évoluer dans une entreprise où les pratiques d'organisation du travail, de formation, de promotion seront optimisées. Enfin, le personnalisme postule que la personne éprouve un fort besoin de reconnaissance. Dès lors, une GRH qui adhère à cette incomplétude devra investir sur l'évaluation des rendements, la rémunération, la communication (Arnaud et Chandon, 2009).

La théorie de l'autodétermination est développée par Deci et Ryan (1985, 2000). Selon ses précurseurs l'autodétermination de la personne est tributaire de trois besoins : le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin d'affiliation. On remarque ainsi une proximité entre cette théorie et celle de la philosophie humaniste. De ce fait, leurs influences sur les décisions de GRH et par conséquent sur la motivation sont assimilables (Arnaud et Chandon, 2009 ; Gagné et Forest, 2009).

Les théories de la justice organisationnelle (Greenberg, 1990) et de l'équité (Adams, 1965) impliquent aussi le lien « GRH et Motivation ». Elles distinguent deux dimensions de l'équité : la justice distributive et la justice procédurale⁶. A partir de ces dimensions, ces théories montrent que la GRH peut modifier la motivation du moment qu'elle est responsable des pratiques d'évaluation du rendement, de rémunération, de participation aux décisions, de gestion des carrières. En fait, un salarié peut modifier ses comportements dès lors qu'il s'estime justement (ou équitablement) ou injustement traité par une décision de GRH (Roussel et al, 2009).

Une dernière théorie est celle de la fixation des objectifs (Locke et al, 1981). Elle se propose de comprendre l'impact des objectifs sur le comportement au travail. Les auteurs concluent que l'amélioration des performances des employés est tributaire en grande partie des choix de politiques de GRH. Selon Roussel (2000) la Communication (sur les objectifs), les Rémunérations, le Style d'encadrement (collaboration entre employés), l'Organisation du travail et la Participation aux décisions contribuent à la réalisation de la motivation.

De façon plus pratique, certains auteurs ont tenté d'éclairer l'impact des pratiques de GRH sur la motivation. Brown et al (2009) se sont aperçus que les processus de recrutement et de formation exercent directement un effet sur la motivation du personnel. Concluant dans le même sens, Guest (1997) a mis en exergue certaines pratiques de GRH notamment le recrutement, la formation, la sécurité d'emploi, la rémunération et la promotion interne ou planification des carrières.

Pour MacDuffie (1995), une des plus probables voies menant à l'amélioration du rendement est d'avoir un personnel motivé. Ce dernier utilise ses habiletés, compétences et connaissances dans un effort discrétionnaire. MacDuffie privilégie, par ailleurs dans son étude, la complémentarité entre les pratiques (« HR system »).

⁶ La justice distributive correspond au sentiment de justice à l'égard d'un traitement (le salaire par exemple) ; tandis que la justice procédurale est un sentiment de justice à l'égard des procédures et des processus de prise de décision (Roussel, 2000).

Pfeffer et Veiga (1999) ont énuméré une liste de sept pratiques de GRH qui s'intègrent dans la liste que nous avons éprouvée. Ils ajoutent à la liste de Guest (1997) la création d'équipe de travail, le partage de l'information. Ces « pratiques d'excellences », selon leurs termes, accroissent sans doute la motivation du personnel. Elles témoignent que la direction a confiance en ses salariés.

Et puis, Dimba et K'Obonyo (2009) ont conclu que les pratiques de GRH (sauf le recrutement) sont positivement et significativement corrélées à la performance mesurée par les indicateurs tels que : « product quality », image, and « interpersonal relations ». Ils signifient que la relation entre les pratiques de GRH et la motivation dépend de la culture des employés lorsque la valeur de cette culture est considérée ; la motivation joue le rôle de médiateur dans le lien pratiques de GRH et performance ; la motivation influence la performance de la firme. Pour ces auteurs, le dispositif stratégique GSRH - Motivation expliquerait 30% de la performance des entreprises multinationales kényanes.

En somme, ces développements théoriques et empiriques laissent comprendre qu'il y a encore de la matière à étudier sur la relation entre les pratiques de GRH et la motivation du personnel. Nous ne prétendons pas clore le débat dans ce domaine. Nous pensons y apporter notre contribution en guise d'éclaircissement par une tentative de validation de l'approche universaliste de la GRH.

II. Méthodologie

2.1. Stratégie et modèle de recherche

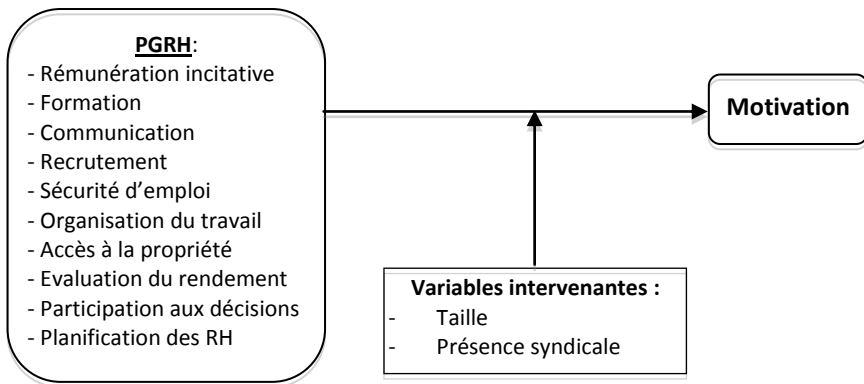
Ce travail sur le lien « GRH et motivation » est une étape d'un programme de recherche (que nous avons engagé) sur la relation entre GRH et création de valeur. Il s'agit d'une étude corrélacionnelle. Nous aurons ainsi à mener une recherche descriptive et à recourir aux calculs et mesures d'association suivant une démarche hypothético-déductive⁷. Nous nous intéresserons, entre autres, aux mécanismes par lesquels la variable à expliquer peut être influencée par une ou des variables indépendantes (Igalens et Roussel, 1998 ; Royer et Zarlowski, 2003).

A partir de ce moment, notre modèle de recherche mettra en rapport les pratiques de GRH et la motivation. Cependant, les techniques d'analyse (régression) que nous envisageons de pratiquer nécessitent un nombre d'entreprises assez représentatif. Or, la configuration des entreprises sénégalaises ne facilite pas l'obtention de ce nombre dans un seul secteur.

⁷ Pour rappel, la démarche hypothético-déductive part de propositions avancées par la théorie. Celle-ci repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle qui reproduit une interprétation cohérente de phénomènes observables. L'hypothèse énonce le sens des relations supposées entre les concepts inclus dans le modèle. L'ensemble des hypothèses est enfin testé sur le terrain pour vérifier si les suppositions avancées correspondent à une réalité (Igalens et Roussel, 1998 ; Thiétart et coll. 2003).

Par conséquent, nous sommes conduits à travailler sur des entreprises de secteurs différents. Dès lors, un certain nombre de construits pourrait intervenir dans notre modèle d'analyse. Il s'agit du secteur d'activité, de la présence syndicale, de la taille, etc.

Pour des raisons d'harmonisation des données, nous n'étudions ici que la taille et la présence syndicale comme variable intervenante. Celles-ci pourraient intervenir dans la relation pour améliorer ou affaiblir l'effet des PGRH sur la motivation (Igalens et Roussel, 1998 ; Breda, 2006 ; Allouche, 2004 ; Laroche, 2004, 2006). Finalement, notre étude se propose d'éprouver le modèle théorique suivant.



Modèle théorique « GRH et Motivation »

Le modèle ainsi spécifié, nous tenterons de tester l'hypothèse principale suivante :

H : les PGRH bien implantées produisent un effet significatif et significatif sur la motivation au travail.

Nous entendons par « pratique de GRH bien implantée », celle-là qui est fortement appliquée dans l'entreprise. Autrement dit, une pratique perçue par les DRH comme ayant recueilli un fort investissement en termes de moyens et un niveau de généralisation important à tout le personnel (Allani-Soltan et al, 2003).

Dix sous – hypothèses peuvent découler de cette hypothèse principale. Elles présument une relation entre chacune des pratiques de GRH et la Motivation. Les pratiques de GRH qui sont mis en évidence dans cette étude ont été choisies et opérationnalisées à l'issue d'une enquête⁸ préliminaire conduite sur une dizaine d'entreprises.

⁸ L'enquête a été menée à la suite d'une revue de la littérature sur les pratiques de GRH. Ces dernières ont ensuite été présentées aux DRH pour recueillir leurs appréciations (définition, niveau d'implantation).

Le tableau 1 présente les différentes pratiques de GRH et leur opérationnalisation. Celle-ci s'est basée sur les appréciations des DRH. Dans le tableau 2, nous présentons les dix hypothèses et les hypothèses relatives aux variables intervenantes.

Tableau 1. Les PGRH retenues et leurs caractéristiques

Pratiques	Concepts	Activités
Rémunération incitative (ri)	<ul style="list-style-type: none"> - Tout gain conditionné qui vient majorer le salaire - Avantages souvent financiers octroyés aux employés en plus de leur salaire 	<ul style="list-style-type: none"> - partage des profits - 13ième mois - Gratification - Prime individuelle
Formation (for)	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à niveau des compétences et savoir-faire - Renforcement des capacités des employés - Développement des RH 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmes spécifiques - Programmes généraux de formation - Formation continue
Recrutement (rec)	<ul style="list-style-type: none"> - Pourvoir un poste vacant - Acquérir du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement interne et externe par voie de : - Test, Entrevue, Appel à un cabinet, Appel à candidature, Relations ou de parenté (recrutement « traditionnel »)
Evaluation du rendement (er)	<ul style="list-style-type: none"> - Détermination du niveau de performance des salariés - Evaluation des performances individuelles - Gestion des objectifs de production - Mobiliser les salariés de manière à ce qu'ils s'exécutent sans contraintes 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation périodique - sur la base d'objectifs mesurables - sur la base de comportements observables
Organisation du travail (ot)	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser, configurer les différentes activités en fonction des objectifs fixés et des ressources - Structurer la chaîne de production en différentes unités autonomes - Regrouper en différents postes les différentes activités ou tâches 	<ul style="list-style-type: none"> - description des tâches - mise en place d'équipes de travail plus ou moins autonomes - invite régulière à œuvrer sur d'autres postes
Communication (com)	<ul style="list-style-type: none"> - Acte de sensibilisation, d'information, d'exhortation afin de responsabiliser les salariés et de recueillir leur expérience - Faciliter le travail d'ensemble - Ecouter les individus et partager avec eux l'information utile 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation de rencontres d'échange - Informer sur toutes décisions stratégiques - partager les informations financières - informer sur les nouveaux produits et services - informer sur la concurrence
Sécurité d'emploi (se)	<ul style="list-style-type: none"> - Assurance sur la stabilité et la préservation de l'emploi - Préservation de l'outil de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Paiement régulier des salaires - Sensibilisation pour la sauvegarde de l'outil de production (à considérer comme patrimoine personnel) - S'engager à protéger les emplois

Pratiques	Concepts	Activités
Participation aux décisions (pad)	<ul style="list-style-type: none"> - Consulter et Recueillir les avis des salariés - Impliquer les salariés dans les prises de décision - Inviter les salariés à donner leur point de vue 	Consulter régulièrement les employés avant une prise de décision par le biais de divers comités
Planification des RH (prh)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion prévisionnelle du personnel - Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - Veiller au savoir-faire, au dynamisme et au rendement des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - fichier le personnel - gérer les carrières : promotion, avancement, suivi des qualifications
Accès à la propriété (ap)	<ul style="list-style-type: none"> - Participer au capital de l'entreprise - Faire parti des propriétaires de l'entreprise - Obtenir un habitat 	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvrir le capital au personnel - Financer l'obtention d'une maison - Participer aux financements des coopératives d'habitat

Sources : Compilés par l'auteur à partir des enquêtes et de la littérature

Tableau 2. Les hypothèses du modèle « GRH → Motivation »

Les sous-hypothèses
H₁ : La Rémunération incitative influe significativement sur la Motivation.
H₂ : La Formation exerce un effet significatif et positif sur la Motivation.
H₃ : Le Recrutement influe significativement sur la Motivation.
H₄ : L'Évaluation du rendement a un effet significatif sur la Motivation.
H₅ : L'Organisation du travail exerce un effet significatif sur la Motivation.
H₆ : La Communication exerce un effet significatif sur la Motivation.
H₇ : La Sécurité d'emploi exerce un effet significatif sur la Motivation.
H₈ : La Participation aux décisions exerce un effet significatif sur la Motivation.
H₉ : La Planification des RH influe significativement sur la Motivation.
H₁₀ : L'Accès à la propriété influe significativement sur la Motivation.
les hypothèses supplémentaires
Hs₁ : l'effet des pratiques de GRH sur la Motivation serait plus significatif dans les grandes que dans les moyennes entreprises.
Hs₂ : l'effet des pratiques de GRH sur la Motivation serait plus significatif dans les entreprises syndiquées que dans les entreprises non syndiquées.

Sources : Compilé par l'auteur

2.2. La collecte des données

2.2.1. Echantillonnage

Notre échantillon a été défini grâce aux services de l'établissement « Sen Annuaire ». Celui-ci classe les entreprises par secteur d'activités : industrie, service, etc. Il fournit pour chaque entreprise : coordonnées, effectif, statut juridique, noms des propriétaires/dirigeants, activité principale.

A partir de cette base, nous avons pu recenser un peu plus de deux cent (200) entreprises, tous secteurs confondus. Étant donné que nous avons voulu nous assurer de la présence d'un service de GRH dans toutes les entreprises étudiées, nous avons essentiellement travaillé sur les moyennes⁹ et grandes entreprises (Charte des PME, 2003). Soit une population de cent trente (130) firmes qui ont été toutes sélectionnées¹⁰ (Royer et Zarlowski, 2003). Finalement, seules cinquante neuf (59) entreprises ont participé à l'étude. Cela équivaut à un taux de participation d'environ 46 %.

2.2.2. Les instruments de collecte

Les instruments de collecte des données correspondent essentiellement à des questionnaires. Ils ont été testés lors de l'étude préliminaire. Un premier questionnaire est relatif aux pratiques de GRH et aux variables intervenantes ; tandis qu'un deuxième a permis de recueillir les données sur la motivation. Il est à rappeler que les données recueillies se sont fondées sur la perception des personnes interrogées.

2.2.3. Le questionnaire RH (QRH)¹¹

Le QRH a été construit à la suite de l'enquête préliminaire. Il est structuré en deux grands points et suivant les modèles d'Arcand (2000) et Arcand (2006). La première phase concerne les « Informations générales ». La taille et la présence syndicale sont évoquées dans cette phase.

La deuxième phase a permis de recueillir les pratiques de GRH en vigueur dans les entreprises. Chaque pratique est décrite par un ou plusieurs items. Ces derniers correspondent à la formulation des activités qui composent la pratique de GRH. Le questionnaire en donne une présentation complète.

Les répondants c'est-à-dire les Responsables RH (DRH ou chef du personnel) ou, dans quelques rares cas, le chef d'entreprise étaient invités à se positionner sur chacun des 26 items. A l'aide d'une échelle de Likert en cinq points, ils indiquaient le niveau d'implantation de chaque activité de GRH dans leur entreprise. Les scores obtenus (moyenne des scores) à la suite de cette collecte ont servi à mesurer le niveau d'implantation des pratiques de GRH (Belghiti-Mahut, 2003).

⁹ Le terme « moyenne » inclus ici les petites entreprises. Nous avons préféré ce terme car le recensement effectué auprès de « Sen Annuaire » n'a presque pas révélé de petites entreprises. Peut-être parce que l'organisme n'a pas fourni pour celles-ci les critères (contacts, effectif) dont nous avons le plus besoin.

¹⁰ En fait, lorsqu'une population est de taille relativement faible, beaucoup d'auteurs suggèrent de sélectionner tous les individus pour des raisons de crédibilité des résultats (Royer et Zarlowski, 2003).

¹¹ Le lecteur trouvera plus de détails dans les questionnaires QRH et QM. Il pourra les obtenir en écrivant à l'auteur.

2.2.4. Le questionnaire Motivation (QM)

Dans nos recherches documentaires, nous avons rencontré un groupe de recherche canadien qui travaille sur des questions relatives à la motivation. Après quelques échanges, le coordonnateur (M. GAGNE) nous a proposé de les rejoindre afin que le groupe puisse disposer de données internationales. Notre participation à ce projet a été alors de collecter des données sénégalaises sur la base d'un questionnaire déjà élaboré par le groupe. C'est ce questionnaire que nous avons repris dans cette étude.

Le test du questionnaire dans notre échantillon – test nous a amené à procéder à quelques ajustements. Premièrement, le questionnaire est réduit à deux rubriques et non plus trois. Les deux rubriques retenues sont la « motivation extrinsèque (ME) » et la « motivation intrinsèque (MI) ».

La troisième rubrique correspondait à « l'Amotivation ». Elle n'a pas trouvé de l'intérêt dans notre population lors du test. En fait, cette rubrique mettait les répondants dans une situation un peu délicate car ils devraient se prononcer suivant l'hypothèse qu'ils ne font pas d'efforts au travail. Le tableau 3 présente l'opérationnalisation de la variable Motivation.

Tableau 3. Opérationnalisation de la variable Motivation

Variable	Dimensions	Concepts	Exemples d'items
Motivation	ME	La motivation des employés est conditionnée. Les efforts déployés par les salariés sont généralement fonction de leurs attentes et des activités incitatives développées à leur endroit	<ul style="list-style-type: none"> - je fais des efforts au travail car mes supérieurs me l'exigent, - je fais des efforts au travail car les conditions s'y prêtent, - je fais des efforts au travail pour satisfaire mes attentes
	MI	Les employés sont motivés de manière intrinsèque. Ils font des efforts au travail par devoir et de façon naturelle	<ul style="list-style-type: none"> - je fais des efforts au travail car c'est un devoir envers mon employeur, - je fais des efforts au travail car ce travail s'intègre dans mes objectifs de vie professionnelle, - je fais des efforts au travail car j'ai du plaisir à faire ce travail

Sources : Compilés par l'auteur

Un deuxième ajustement a concerné la reformulation de certains items de façon à les rendre plus compréhensibles auprès de nos répondants. Troisièmement, l'échelle de Likert à sept (07) points a été réduite à cinq. Lors du test, nous avons constaté que les

répondants ne faisaient pas de différence entre les points (2) et (3) mais aussi entre (5) et (6). De plus, les longues hésitations entre ces points rendaient l'entretien relativement long.

Finalement, les données sur la Motivation ont été collectées sur la base d'un questionnaire structuré en deux rubriques (« motivation intrinsèque » et « motivation extrinsèque ») et trente deux (32) items. Les répondants étaient constitués des différentes catégories socioprofessionnelles (CSP) c'est-à-dire cadre, agent de maîtrise, employé de bureau et ouvrier. Dans chaque CSP, au moins cinq (05) salariés ont été enquêtés.

Le score sur la motivation est obtenu par le calcul de la moyenne des scores obtenus sur la base de l'échelle de Likert qui a servi de mesure (Belghiti-Mahut, 2003). La maquette que nous avons proposée s'apparente à celle d'Atkinson et al (1997) rapportée par Boulianne (2000). Elle est décrite comme suit :

ME cadre_i = Moyenne des scores des cadres sur les items

ME Agent maîtrise_i = Moyenne des scores des agents de maîtrise sur les items

ME employé de bureau_i = Moyenne des scores des employés de bureau sur les items

ME ouvrier_i = Moyenne des scores des ouvriers sur les items

ME Salariés Entreprise_i = Moyenne des ME des différentes CSP ; $i = 1$ à 59

Le même procédé est utilisé pour obtenir le niveau de MI des salariés de chaque entreprise.

Ainsi, le niveau de motivation des salariés d'une entreprise est obtenu par la moyenne arithmétique de leurs ME et MI. Autrement dit :

$$\text{Motivation}_{\text{des salariés}} = (\text{ME}_{\text{salariés}} + \text{MI}_{\text{salariés}}) / 2$$

2.2.5. Mesure des variables

Les questionnaires ont été construits sur la base d'échelles. Les scores obtenus nous ont permis de constituer une base de données « brutes »¹². Toutefois, celles-ci ne nous permettent pas de dire si dans les entreprises enquêtées :

- les pratiques de GRH sont bien implantées ou non ;
- le niveau de motivation des salariés est élevé ou faible ;

¹² Les données sont consignées dans un tableau ; tout comme les données binaires. Le lecteur intéressé pourra écrire à l'auteur pour les obtenir.

Ces préoccupations s'inscrivent dans la logique de nos hypothèses de recherche. Elles nous conduisent à transformer les données « brutes » c'est-à-dire les scores en données binaires. Ainsi, grâce aux nouvelles données qualitatives, nous pourrions établir des relations entre des variables dichotomiques (Cibois, 1999).

En fait, à partir des données « brutes », les variables sont codées. Elles prennent alors une seule des deux valeurs : 0 ou 1. Pour les pratiques de GRH, la variable prend la valeur 0 (pas bien implantée) si son score est strictement inférieur à 3. Par contre, elle prend la valeur 1 (bien implantée) si le score est supérieur ou égal à 3¹³.

Pour la variable Motivation, le codage s'effectue comme suit :

0 = niveau de motivation faible (non motivé) : si le score est inférieur ou égal à (\leq) 3 ;

1 = niveau de motivation élevé (motivé) : lorsque le score est strictement supérieur à ($>$) 3.

Finalement, un autre tableau de données (binaires) est constitué. C'est cette base de données qui a fait l'objet d'un traitement.

2.3. Les méthodes de traitement

Afin de rendre compte des relations entre variables, nous avons eu recours aux modèles logistiques ou « logit » qui sont plus adaptés aux données qualitatives (Cibois, 1999). Le modèle logistique se présente sous forme de probabilité de la façon suivante.

$$P_{Motivation_i} = \frac{1}{1 + e^{-u}} \quad (1)$$

Avec, $u = c^m + a^m_1 * ri + a^m_2 * for_i + a^m_3 * rec_i + a^m_4 * er_i + a^m_5 * ot_i + a^m_6 * com_i + a^m_7 * se_i + a^m_8 * pad_i + a^m_9 * prh_i + a^m_{10} * ap_i$

A partir de ce moment, plusieurs types d'analyses existent pour rendre compte de prédictions. Nous utilisons les analyses statistiques et particulièrement la statistique inférentielle encore appelée régression économétrique. La statistique descriptive sera brièvement abordée auparavant pour rendre compte du comportement des variables dans la population étudiée.

¹³ Dans le questionnaire RH, le chiffre (3) correspond à la « médiane » de l'échelle de mesure. Il indique la position « bien implantée ». Idem dans le QM où il indique la position « modérément ».

3. Résultats et discussion

3.1. Résultats descriptifs

Un premier regard sur le niveau d'implantation des pratiques de GRH permet de constater une faible application de la GRH dans les entreprises sénégalaises. La lecture du tableau 4 indique que même si toutes les pratiques étudiées intéressent les entreprises, seules trois (Recrutement, Sécurité d'emploi et Planification des RH) ont recueilli un fort investissement. Autrement dit, leur application atteint l'ensemble du personnel dans plus de 50% des entreprises.

Tableau 4. Proportions des niveaux d'implantation des pratiques de GRH

PGRH	Niveau d'implantation (en %)	
	Bien implantée	Pas bien implantée
Rémunération incitative	30,5%	69,5%
Formation	47,5%	52,5%
Recrutement	50,8%	49,2%
Evaluation du rendement	45,8%	54,2%
Organisation du travail	47,5%	52,5%
Communication	40,48%	59,32%
Sécurité d'emploi	86,4%	13,6%
Participation aux décisions	37,3%	62,7%
Planification des RH	64,4%	35,6%
Accès à la propriété	38,98%	61,02%

Sources : Enquête sur les entreprises au Sénégal 2009 - 2010 / Nos calculs sur Excel.

En revanche, concernant la Motivation, les analyses uni-variées montrent que dans 54,2% des entreprises les salariés s'estiment motivés.

Les résultats descriptifs présentent deux facettes qui pourraient compromettre la relation que nous étudions. D'une part, ils indiquent que la GRH n'est pas assez bien pratiquée dans les entreprises. D'autre part, ils présentent un niveau de motivation assez élevé. Mais, puisque notre étude est de type corrélationnel, il semble encore trop tôt de tirer une quelconque conclusion. Les analyses de régression nous fourniront plus de précision.

3.2. Résultats des régressions logistiques : GRH et Motivation

Deux types de régression ont été pratiqués pour rendre compte de la relation « GRH et motivation ». Les régressions logistiques simples traitent les pratiques de GRH de façon isolée. Par ailleurs, les Arbres de régression les examinent en tant que système.

3.2.1. Les régressions logistiques simples

Les résultats des analyses de régression sont consignés dans le tableau 5 suivant.

Tableau 5. Résultats de la régression logistique simple sur la Motivation

Variable Dépendante : Motivation				
Variables explicatives	Coefficient B	« Sig »	Wald	Ratio de la cote [Exp(B)]
Rémunération incitative (RI)	-,077	,893	,018	,926
Formation (FOR)	-,782	,144	2,139	,458
Recrutement (REC)	-1,340	,015	5,881	,262
Evaluation du rendement (ER)	,177	,736	,114	1,194
Organisation du travail (OT)	-,782	,144	2,139	,458
Sécurité d'emploi (SE)	-2,384	,031	4,640	,092
Communication (COM)	1,861	,002	9,236	6,431
Participation aux décisions (PAD)	-1,253	,031	4,626	,286
Planification des ressources humaines (PRH)	-,116	,832	,045	,890
Accès à la propriété (AP)	-,151	,778	,079	,860
Présence syndicale (PS)	,314	,564	,332	1,368
Taille (T)	-2,159	,049	3,870	,115

Sources : Enquête sur les entreprises au Sénégal 2009 - 2010 / Nos calculs sur SPSS.17.

Les résultats ont indiqué que sur la dizaine de pratiques de GRH, six (06) ont un lien significatif avec la Motivation. Le tableau 5 (« sig ») montre que la plus influente est la Communication suivie du Recrutement, ensuite de la Sécurité d'emploi et de la Participation aux décisions, et puis de la Formation et de l'Organisation du travail.

En effet, dans les modèles logistiques, l'effet positif ou négatif ne dépend pas du seul signe du coefficient de régression. Ici deux éléments sont combinés pour donner la nature de l'effet. D'une part « l'Odds ratio » (ratio de la cote) exprime le niveau de variation de la Motivation lorsqu'une pratique de GRH est modifiée d'un point. D'autre part, l'analyse uni-variée (tableau 4) présente pour chaque pratique de GRH la modalité (« bien » ou « pas bien » implantée) la plus représentative.

Puisque les hypothèses ont été avancées en fonction de la modalité « Bien implantée », celle-ci reste le repère. La nature de l'effet est alors décidée de la façon suivante :

- Un « Odds ratio » < 1 et un attribut « Bien implantée » de plus de 50% traduisent un effet positif de la pratique de GRH sur la Motivation ;
- Un « Odds ratio » < 1 et un attribut « Bien implantée » de moins de 50% traduisent un effet négatif de la pratique de GRH sur la Motivation ;
- Un « Odds ratio » > 1 traduit un effet positif de la pratique de GRH sur la Motivation quelle que soit la représentativité de l'attribut « Bien implantée ».

Le tableau 6 suivant présente une lecture finale des résultats.

Tableau 6. Etats des liens PGRH et Motivation

Les PGRH	« Odds ratio »	Représentativité de l'attribut « Bien implantée »	Nature de l'effet sur la Motivation
Communication	> 1	Moins de 50%	Positive
Recrutement	< 1	Plus de 50%	Positive
Sécurité d'emploi	< 1	Plus de 50%	Positive
Participation aux décisions	< 1	Moins de 50%	négative
Formation	< 1	Moins de 50%	négative
Organisation du travail	< 1	Moins de 50%	négative

Sources : Compilés par l'auteur

On peut remarquer ainsi que les pratiques de Communication, de Recrutement et de Sécurité d'emploi contribuent positivement à la réalisation de la motivation des salariés. En revanche, la Formation, l'Organisation du travail et la Participation aux décisions sont associées négativement à la Motivation. Ces résultats révèlent plusieurs aspects majeurs de cette étude.

D'abord, le cas de la Communication : cette pratique n'est pas « bien implantée » et pourtant elle exerce un « effet positif ». Cela signifie que pour motiver leurs salariés, les entreprises n'auraient pas besoin de généraliser la pratique de communication à tout le personnel. Tout comme celle-ci pourrait servir de support à d'autres pratiques qui seraient associées à la motivation.

Les effets positifs des pratiques de Recrutement et Sécurité d'emploi semblent sans surprise. Etant « bien implantées » et exerçant un « effet positif » sur la Motivation, elles reflètent la réalité du moment qu'elles ont été identifiées par certains auteurs comme des composantes de l'« Administration du personnel ». Celle-ci se montre plus développée que la GRH dans notre contexte d'étude (Tidjani, 2000 ; Ferricelli et Sire, 1996).

Par contre, les pratiques exerçant un « effet négatif » (tableau 6) peuvent surprendre. Elles ne sont pas « bien implantées ». Leurs résultats sur la Motivation pourraient être expliqués par les mêmes raisons évoquées sur le cas de la Communication.

Ces résultats indiquent l'intérêt d'intégrer dans les politiques RH de nouvelles méthodes de gestion des pratiques de GRH. En fait, nos résultats montrent qu'il est nécessaire d'effectuer des ajustements adéquats dans l'application des pratiques de GRH. Ceci aurait l'avantage d'éviter des effets d'annulation dans la réalisation de la Motivation. En effet, ce ne serait qu'une pure perte d'investissement que de mettre en place une pratique censée améliorer la motivation des salariés si ses effets sont annulés par d'autres (Allouche et al, 2004).

Arnaud et Chandon (2009) corroborent ces résultats. Ils expliquent, par exemple, que plus d'autonomie accordée aux employés de même qu'une communication insuffisante peuvent créer un problème d'appréciation des comportements à privilégier dans le travail.

En outre, les résultats pourraient être qualifiés de novateurs en ce sens que des études sur « l'effet direct des pratiques de GRH sur la Motivation » ne sont pas beaucoup abordées dans la littérature. A notre connaissance, en dehors de Dimba et K'Obonyo (2009), les travaux qui s'y intéressent dans une perspective universaliste ont examiné le lien entre la GRH et la satisfaction des employés : Berg (1999), Chretien et al (2005), Fabi et al (2004), Arcand (2000).

3.2.2 L'Arbre de régression

L'arbre de régression fournit ici une description de la façon dont la Motivation est conditionnée par les pratiques de GRH. Il nous permet ainsi de modéliser l'effet des pratiques de GRH considérées en tant que système sur la motivation (Jambu, 1999).

L'arbre de régression est construit à partir des méthodes de segmentation de type classification hiérarchique descendante (CDH). Parmi celles-ci, nous utilisons la méthode CHAID¹⁴ décrite comme étant la plus robuste par plusieurs statisticiens (Rakotomalala, 2005 ; Diop, 2010¹⁵ ; Jambu, 1999).

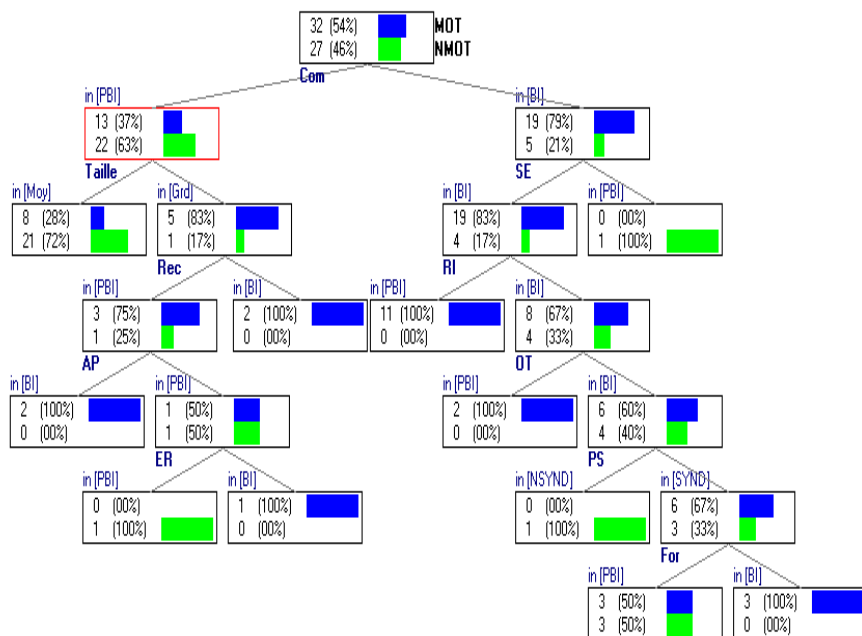
L'Arbre de régression de la motivation sur les pratiques de GRH est représenté par le graphique suivant.

¹⁴ CHAID = Chi-squared Automatic Interaction Detection : elle recherche parmi l'ensemble des variables candidates ou concurrentes, celles qui sont plus prédictives pour segmenter un sommet de l'arbre. Basé sur le principe de partitionnement récursif, CHAID dégage alors par ordre d'importance les variables explicatives. Ainsi de suite, le développement de l'arbre s'arrêtera à un niveau optimum (Niemczuk, 2007 ; Rakotomala, 2005 ; 2008)

¹⁵ DIOP Alé est Statisticien économiste, diplômé de l'ENSEA de Côte d'Ivoire. La référence correspond aux différents échanges que nous avons eus avec lui sur le traitement et l'analyse des données.

Arbre de régression de la Motivation

■ = motivé



Sources : Nos Enquêtes 2010 : Calculs sur SIPINA.

L'Arbre de régression montre que les pratiques de GRH sont associées à la Motivation et que les variables Taille et Présence syndicale jouent un rôle dans cette relation. Les pratiques actives mises en évidence sont : la Communication, la Sécurité d'emploi, le Recrutement, l'Évaluation du rendement, la Rémunération incitative, l'Organisation du travail, la Formation, l'Accès à la propriété.

L'Arbre décrit, en plus, les interactions des pratiques de GRH. Le graphique évoque deux phases d'interaction que nous pouvons discuter à la fois de manière statistique et de façon qualitative. L'analyse qualitative se fonde essentiellement sur les informations qualitatives recueillies lors de l'administration des questionnaires¹⁶. Ainsi, nous constatons qu'un bon niveau de motivation peut être observé selon que l'entreprise alloue plus ou moins d'investissement dans les activités de Communication.

¹⁶ L'administration des questionnaires par le chercheur lui-même peut constituer un moyen de collecter des informations d'ordre qualitatif que les réponses aux questionnaires ne captent pas souvent du fait de plusieurs contraintes, entre autres, administratives. Ces informations sont obtenues par observations et lors des discussions avec les répondants.

1^{er} Cas : Pratique de communication « bien implantée »

Si la Communication est « bien implantée », il intervient alors une deuxième pratique, la Sécurité d'emploi dont le caractère « Pas bien implantée » n'est pas pertinent et risquerait de créer un état de « démotivation ». Cela peut s'expliquer par le fait que dans notre environnement social, la « morale » est importante.

Autrement dit, que les employés soient en CDI¹⁷ ou non, les discours des dirigeants les impliquent. Ils assimileront ces dirigeants à des personnes « humbles », soucieuses de leur « être » et respectueuses envers eux. Or, lorsque la Sécurité d'emploi présente l'attribut « bien implantée », il intervient la Rémunération incitative.

Contrairement à la Sécurité d'emploi, le caractère « Pas bien implantée » de la Rémunération n'engendre pas nécessairement un faible niveau de Motivation. Autrement dit, l'absence d'activités financièrement incitatives n'a pas d'effets perturbants sur la motivation. Cela peut être dû à la bonne implantation de la Sécurité d'emploi qui neutraliserait d'éventuelles crispations des employés.

Si la Rémunération incitative est « bien implantée », intervient alors la pratique d'Organisation du travail dont le caractère « Pas bien implantée » aurait le même effet sur la Motivation que celui de la Rémunération. En fait, même s'ils sont parfois résistants aux changements organisationnels, les salariés se résignent souvent aux nouveaux dispositifs structurels mis en place. Peut-être aussi parce qu'ils n'ont pas le choix.

Lorsque l'Organisation du travail présente un attribut « bien implantée », il intervient la Présence syndicale. Celle-ci intervient alors dans la liaison GRH et Motivation. Son caractère « NSYND » c'est-à-dire l'absence de syndicat dans l'entreprise laisserait prédire une faible motivation. Cela suppose que les salariés accordent de l'importance au syndicat. En fait, avec le syndicat, les employés (particulièrement les ouvriers) espèrent retrouver une assurance surtout sur leurs préoccupations professionnelles (promotion par exemple) et sociales.

Si la Présence syndicale présente l'attribut « SYND », on note un investissement dans la pratique de formation dont l'attribut « bien implantée » est source de motivation dans toutes les entreprises. Par contre, son caractère « Pas bien implantée » serait associé à une faible motivation chez 50% des salariés. Les raisons de cette « démotivation » pourraient être de trois ordres.

Il arrive que les salariés sollicitent auprès de leurs dirigeants le financement (ou l'appui) d'un programme de formation et que cette demande ne soit pas satisfaite. En outre, les salariés peuvent financer leur propre formation et sollicitent un reclassement qui tarde à se concrétiser. Par ailleurs, dans certaines entreprises notamment industrielles, les programmes de formation spécifiques ne s'adressent souvent qu'au personnel d'encadrement.

¹⁷ CDI = contrat à durée indéterminée

2^{ème} Cas : Pratique de communication « Pas bien implantée »

Lorsque la Communication présente un caractère « Pas bien implantée », il intervient subséquemment le facteur Taille de l'entreprise. Une Taille « Moyenne » serait associée à un risque de « démotivation ». En fait, ces types d'entreprise (PME) comporteraient des salariés qui sont fortement sous pression. Certains d'entre eux que nous avons enquêtés notamment des « employés de bureau » et des « cadres » reconnaissent être stressés.

Mais si la Taille présente l'attribut « Grande », intervient alors le Recrutement. Ici, l'attribut « bien implantée » de la pratique de Recrutement est source de motivation. Sur cette pratique, l'analyse uni-variée nous indique que le Recrutement par voie formelle est pratiquée dans 50,85% des entreprises. Les salariés qui sont dans ce cas peuvent s'estimer fiers de leur mérite. Or, si le Recrutement présente un caractère « Pas bien implantée » alors intervient la pratique d'accès à la propriété.

A l'image du Recrutement, l'attribut « bien implantée » de l'Accès à la propriété contribuerait favorablement à la motivation. En fait, le financement ou le soutien à l'acquisition d'un logement est une activité qui devrait motiver les salariés. Le logement semble préoccuper plus d'un employé dans les entreprises étudiées. Ceci est d'ailleurs un phénomène national.

Cependant, si l'Accès à la propriété présente le caractère « Pas bien implantée », il intervient alors la pratique d'évaluation du rendement. L'Arbre de régression montre ici qu'une bonne implantation de l'Evaluation du rendement est source de motivation ; tandis que la négliger aurait pour conséquence une « démotivation ». Cela suppose que les employés souhaitent davantage être évalués dans leur travail ; aussi bien sur les objectifs qu'on leur fixe que sur leurs comportements.

Les déductions qui viennent d'être faites illustrent les opportunités que présentent les résultats de l'arbre de régression. A notre connaissance, cette technique n'est pas légion dans la littérature en gestion. Mais les résultats nous permettent de retenir quatre enseignements dans le cadre de la relation « GRH et Motivation ».

Premièrement, la Motivation serait fortement tributaire des pratiques de GRH « bien implantée ». Cette prédiction est en accord avec certaines théories notamment la « philosophie humaniste » de Arnaud et Chandon (2009). Les travaux empiriques de ces auteurs ont montré comment une GRH bien ancrée dans cette philosophie peut proposer des pratiques sources de motivation des salariés. Roussel (2000) soutient, pour sa part, que les théories de la justice organisationnelle et de l'équité impliquent la GRH et la juge capable de modifier le niveau de motivation.

Deuxièmement, la faible implantation des pratiques de GRH équivaldrait à un risque de « démotivation » même si deux remarques peuvent être faites sur l'arbre de régression. D'une part, certaines pratiques de GRH ne suivent pas cette tendance. Autrement dit, leur faible implantation n'engendre pas une « démotivation » ; c'est le cas de l'Organisation du travail, par exemple. D'autre part, une pratique de GRH faiblement développée pourrait servir de support à d'autres qui seraient plus influentes sur la Motivation.

En troisième lieu, les variables intervenantes jouent un rôle important dans le lien « GRH et Motivation ». Les résultats obtenus sur la Taille et la Présence syndicale vérifient les hypothèses supplémentaires H_{s1} et H_{s2} . La Taille intervient ici comme pour neutraliser le risque de « démotivation » qu'aurait engendré la faible implantation des pratiques de GRH. Autrement dit, elle exercerait une influence sur l'adoption des pratiques de GRH. Fabi et al (2004) ont abouti à la même conclusion en examinant la GRH des entreprises en fonction de leur taille.

La Présence syndicale, quant à elle, renforce l'implantation des pratiques de GRH. Cela rejoint le principe de la théorie du « salaire d'efficience » (Amadiou, 1990) ainsi que les résultats empiriques de Freeman et Medoff (1984) rapportés par Laroche (2006). Comme le décrit l'arbre de régression, ces auteurs ont montré que la Présence syndicale favorise la communication entre salariés et direction. Ils rajoutent qu'elle réduit le turnover et améliore les méthodes de gestion des dirigeants.

En effet, il est vraisemblable que le patronat est réticent vis-à-vis des syndicats (approche néoclassique) car il y voit une remise en cause de ses prérogatives (Breda, 2006 ; Laroche, 2004, 2006). Mais au Sénégal, il y a eu une volonté politique manifeste de réorienter le syndicalisme. Ce dernier devra avoir pour mission de promouvoir le progrès social. Les syndicats se trouvent ainsi contraints de prendre leur part de responsabilité en ce qui concerne l'orientation et l'organisation de l'économie et à favoriser la pérennité de l'entreprise (Dioh, 2002).

Le quatrième enseignement est la possibilité de pouvoir modéliser le lien « GRH et Motivation ». A partir des variables actives identifiées, il sera possible de réécrire le modèle qui prédit le mieux l'effet significatif de la GRH sur la Motivation. Les résultats nous indiquent que les variables RH les plus déterminantes dans une approche systémique sont : rémunération incitative, évaluation rendement, communication, sécurité emploi, recrutement, accès à la propriété, formation, organisation du travail. De plus, les rôles de la taille et de la présence syndicale sont significatifs.

Finalement, le modèle managérial qui peut être retenu correspond à la nouvelle équation logistique (1')

$$P_{Motivation_i} = \frac{1}{1 + e^{-u}} \quad (1')$$

L'exposant « u » s'écrit comme suit :

$$u = c_i + a_1 * \text{rémunération incitative}_i + a_2 * \text{évaluation rendement}_i + a_3 * \text{communication}_i + a_4 * \text{sécurité emploi}_i + a_5 * \text{recrutement}_i + a_6 * \text{accès propriété}_i + a_7 * \text{formation}_i + a_8 * \text{organisation travail}_i + a_9 * \text{taille}_i + a_{10} * \text{Présence Syndicale}_i$$

Conclusion

Notre étude soutient l'existence d'une liaison entre la GRH et la Motivation des salariés. En effet, les résultats ont montré que les pratiques de GRH traitées en tant que système sont bien associées à la Motivation ; huit (08) sur les dix (10) étudiées se sont montrées déterminantes. Tout comme lorsqu'elles sont traitées de façon isolée, leur association avec la Motivation est établie dans six (06) cas sur dix (10).

A partir de ce moment, nous estimons avoir contribué à la compréhension de la relation entre les pratiques de GRH et la motivation au travail. Théoriquement, nos résultats soutiennent l'approche universaliste. D'une part, le traitement multidimensionnel (pratiques de GRH prises en tant système) montre que « l'effet des pratiques de GRH serait la résultante des effets individuels de chacune d'elles ». D'autre part, l'approche unidimensionnelle indique que « les pratiques les plus reconnues auraient un effet positif chaque fois qu'on les applique »¹⁸.

Sur le plan managérial, nos résultats accordent un intérêt stratégique à la fonction RH. Cette dernière, à travers ses politiques ressources humaines, pourrait jouer un rôle déterminant dans le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel. Ceci serait une objection à Tidjani (2000) qui estime que la GRH dans les entreprises au Sénégal est loin d'être stratégique. De plus, même si Arcand (2000) prétend que bon nombre de salariés estiment que la GRH est un leurre, nos résultats indiquent que les DRH devraient parvenir à améliorer la motivation des employés grâce à l'application d'une GRH « sur mesure ».

Notre travail reste, toutefois, perfectible. Il est de type instantané (vs longitudinal). De ce fait, les effets dynamiques sont considérés comme nuls. Or, dans le modèle éprouvé, le temps aurait joué un rôle crucial du moment que la GRH a une caractéristique essentielle qui est d'être fluctuante et difficile à saisir (Dany et Hatt, 2009).

Au demeurant, d'autres perspectives se dégagent dans l'axe de recherche que nous nommons « GRH et création de valeur ». Nos résultats relancent le débat sur le lien GRH et performance organisationnelle et particulièrement sur le mécanisme par lequel les pratiques de GRH influenceraient la performance financière des entreprises.

¹⁸ Soulignons ici que la nature négative d'une relation entre variables ne signifie pas automatiquement un effet défavorable de l'une sur l'autre. Elle suppose que la variable indépendante doit être ajustée adéquatement pour ne pas engendrer l'état (de la variable dépendante) contraire à celui escompté.

Références bibliographiques

- Allani-Soltan, N., Arcand, M., Bayad, M. (2003). Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation, www.google.fr/#q=Allani+Soltan,+2003.
- Allouche J., Charpentier M., Guillot-Soulez C., (2004), « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / performances économiques et financières » 15^e Congrès AGRH.
- Arcand, M. (2000). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec, Thèse de doctorat, Université de Metz, 267p.
- Arcand, G. (2006). Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Thèse de doctorat en sciences de gestion ; Université Paul-Verlaine, 306p.
- Arnaud S., Chandon J. L. (2009). Gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et motivation, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*; Jan-Mars, n°71, p. 58-75.
- Arthur, J. B., (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°3; p. 670-687.
- Belghiti-Mahut, S. (2003). *Une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*, Thèse de doctorat, IAE Montpellier.
- Berg P., (1999). The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry, *Relations Industrielles* ; Winter, vol. 54, n°1, p. 111-134.
- Boulianne, J. D. E. (2000). *Vers une validation du construit de la performance*, Thèse de doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Montréal.
- Breda, T. (2006). *L'Influence des Différents Syndicats Français sur le Niveau des Salaires*, Mémoire de Master 2 : Analyse et Politique Economiques, Ecole Normale Supérieure / Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Brière N. M., Vallerand R. J., Blais M. R., Pelletier L. G., (1995). Validation et Développement d'une Mesure de Motivation Intrinsèque, Extrinsèque et d'Amotivation en Contexte Sportif : L'Echelle de Motivation dans les Sports (EMS) ; *International Journal of Sport Psychology*, vol. 26, p. 465 – 489.
- Brown, J., Elliot, S., Hughes, J. C., Lyons, S., Mann, S., Zdaniuk, A. (2009). *Mise en œuvre de pratiques de GRH à des fins d'augmenter la productivité du secteur canadien du tourisme*, Department of business, University of Guelph
- Carrière J., Barrette J., (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 22, n°4, p. 302-315.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n°1, p. 107-128

- Cibois, P. (1999). Modèle linéaire contre modèle logistique en régression sur données qualitatives, *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, n°64, Octobre, p. 5-24.
- Cortés, E. C., Azorín, J. F. M., Ramón, D.Q. (2006). Stratégies génériques de Porter Une analyse empirique, *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n°161, p. 35 – 47.
- Dany, F., Hatt, F. (2010). Spécificités de la GRH et difficultés des approches quantitatives : les enseignements d'une recherche consacrée au développement des managers, *21è congrès de l'AGRH*.
- Deci E. L., Ryan R. M., (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie », *Canadian Psychology Copyright by the Canadian Psychological Association*, vol. 49, no. 1, p.24–34.
- Delery, J. E., Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, vol, 39, n°4; p. 802-835.
- Demery-Lebrun M., (2007). *La mesure de l'implication professionnelle : un exemple de corpus en évolution*, CNRS – LIRHE – Université des Sciences Sociales – Toulouse 1.
- Dimba, B., K'Obonyo, P. (2009). The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in Kenya: a moderating role of employee cultural orientations, in Simon P. Sigué (Ed.) "*repositioning African Business and Development for the 21st Century, 10th Annual Conference, IAABD*".
- Donnadieu G., (2004). *Motiver les hommes dans les entreprises: approches systémique*, Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle.
- Donnadieu, G. (2003). *La performance globale: quels déterminants, quelles mesures ?*, in Weiss D., Ressources humaines, 2^e édition.
- Fabi, B., Raymond. L, Richard, L., (2006). Pratiques de GRH pour le développement stratégique des pme : une perspective de configuration, *23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat*, Trois-Rivières.
- Fabi, B., Louis Raymond, L., Lacoursière, R., Arcand, M. (2004). Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ?, *7è Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.
- Féricelli, J et Sire, B. (1996). *Performance et Ressources Humaines*, Economica.
- Gagné M., Forest J., (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination, in *Comportement organisationnel*, vol. 3, Editions De Boeck, p. 215-234.
- Guérin G., Wils T., (1990). *L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse*, in Blouin R. (dir.) « Vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ». Cowansville : Yvon Blais.
- Guérin G., Wils T., Lemire L., (1997). L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec, *Relations Industrielles*, vol. 52, n°1, p. 67-90.

- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8 n°3, p.263-276.
- Guest, D. E. (1991). Personnel Management: The End of Orthodoxy ? *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, n°2, p. 149-175.
- Huselid M.A., (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, vol.38, n° 3, p. 635-672.
- Ichniowski C., Shaw K., and Prensushi G., (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A Study of Steel Finishing Lines, *The American Economic Review*, vol. 87, n°3, p. 291-313.
- Igalens, J., Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, ECONOMICA.
- Jambu, M. (1999). *Méthode de base de l'analyse des données*, Eyrolles, Collection technique et scientifique des télécommunications, 418p.
- Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J., Arcand, M. (2002). Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière de PME, *12e Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail et des Organisations*, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Lacouture Y. (2006). *La régression logistique : École d'été sur les méthodes quantitatives avancées*, GRPC, École de psychologie Université Laval.
- Laroche, P. (2004). Présence syndicale et performance financière des entreprises : une analyse statistique sur le cas français, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, n°3, p. 117-145.
- Laroche, P. (2006). *Syndicalisation et performances des entreprises : une synthèse de la littérature économique récente*, Université Nancy 2, Cahier de Recherche n°2006-06.
- Louart P., (2003). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, *Encyclopédie des ressources humaines*, 2^{ème} édition Vuibert, Paris, p. 1565 – 1573.
- Luna-Arocas, R., Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover Intentions, *Personnel Review*, vol. 37, n°1, p. 26 - 46.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance, *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, p. 197-222.
- Mahoney, T. A., Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in Personnel Administration / Human Resource Management (PA/HRM), *Journal of Management*, vol. 12, n°2, p. 223-241.
- Martory B., (2008) , « *Piloter les performances RH* », Editions Liaisons.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resources System, *Organizational Dynamics*, vol. 13, n°1, p. 36-52.
- Niemczuk, A. B. (2007), *Vers l'intégration de la prédiction dans les cubes OLAP*, Mémoire Master Recherche d'Informatique, Université Lumière Lyon 2, 39p.

- Pfeffer J., Veiga J. F., (1999). Putting People First for organizational success », *The Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 2, p. 37-48.
- Piché S., (2003), « Précurseurs motivationnels des performances sportive et scolaire », Mémoire, Université Laval/Faculté des sciences de l'éducation.
- Rakotomalala, R. (2008). *Etude des dépendances – Variables qualitatives : tableau de contingence et mesures d'association*, version 2.0, 135p.
- Rakotomalala, R. (2005). Arbres de décision, *Revue MODULA*, n°33, p. 163 – 187.
- Rojot, J., Le Flanchec, A. (2004). Une étude de la relation entre stratégies d'entreprise et pratiques de Gestion des Ressources Humaines à travers l'Enquête Réponses, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*; n°51, Jan-mars; p. 24-38.
- Roussel P., (2000). *La motivation au travail - concept et théories*, les notes du LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociales.
- Roussel P., (2009). La motivation au travail, in *Comportement organisationnel*, vol. 3, Editions De Boeck, p. 163-170.
- Roussel, P., Dalmas, M., Oubrayrie-Rousel N., (2009). Les modèles intégrateurs de la motivation au travail, in *Comportement organisationnel*, vol. 3, Editions De Boeck, p. 235-270.
- Royer I., Zarlowski P., (2003). Echantillon (s), in *Thiétart et coll. « Méthode de recherche en management »*, 2^e édition, Dunod, p. 188- 23.
- Senécal C., Vallerand R J., (1998). Construction et validation de l'Echelle de Motivation envers les Activités Familiales (EMAF), *Revue européenne de psychologie appliquée*, 3^{ème} trimestre - vol 49, n°3, 261-274.
- Tidjani B., (2000). Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le profil et la réalité, *Africa Development*, vol. 25, N° 1&2, 191-212.
- Vallerand R J., Frédéric M., Grouzet E., (2001). Pour un modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque dans les pratiques sportives et l'activité physique.
- Vallerand R.J., et Blanchard C., (1998), « Education permanente et motivation : contribution du modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque », *Education Permanente*, vol, 3, n° 136, p.15-36.
- Vanhala S., Tuomi K., (2006), HRM, Company Performance and Employee Well-being », *Management Revue*, vol. 17, n°3, p. 241-255.
- Wright P. M., et McMahan G.C., (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management », *Journal of Management*, vol. 18, n°2, p. 295-320.
- Youndt M.A., Snell S. A., Dean J., W Jr. Lepak, David P., (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p. 836-866.