



Munich Personal RePEc Archive

**The social climate and organizational performance: A case study of the company RM CONFECTION SARL**

ELHARMOUCHI, Ouarda

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ain sebâa-casablanca Maroc

2016

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/90346/>  
MPRA Paper No. 90346, posted 03 Dec 2018 14:38 UTC



Mémoire de fin d'études

Pour l'obtention du

**MASTER STRATEGIE ENTREPRENEURIAT ET  
MANAGEMENT DES COMPETENCES**

# ***Le climat social et la performance organisationnelle :***

Cas de la société RM CONFECTION SARL

**Élaboré par l'étudiante:**

*ELHARMOUCHI Ouarda*

**Encadré par :**

*Mr. BENABDELOUAHED*

**Coordinatrice du Master :**

*Mme. BELMOUFFEQ*

*Année universitaire : 2015/2016*

## DEDICACE

À cœur vaillant rien d'impossible  
À conscience tranquille tout est accessible

Quand il y a le soif d'apprendre  
Tout vient à point à qui sait attendre

Quand il y a le souci de réaliser un dessein  
Tout devient facile pour arriver à nos fins

Malgré les obstacles qui s'opposent  
En dépit des difficultés qui s'interposent

Les études sont avant tout  
Notre unique et seul atout

Ils représentent la lumière de notre existence  
L'étoile brillante de notre réjouissance

Comme un vol de gerfauts hors du charnier natal  
Nous partons ivre d'un rêve héroïque et brutal

Espérant des lendemains épiques  
Un avenir glorieux et magique

Souhaitant que le fruit de nos efforts fournis  
Jour et nuit, nous mènera vers le bonheur fleuri

Je dédie ce mémoire à mes parents **ELHARMOUCHI Mohamed** et **BELKHALOUK Fatima**, vous qui avez un jour décidé de me mettre sur le chemin de l'école je vous serai reconnaissante à chaque instant de ma vie.

À ma sœur **ELHARMOUCHI Fouzia** et mes frères **ELHARMOUCHI Mohamed**, **ELHARMOUCHI Abdelmajid** et **ELHARMOUCHI Noureddine**, vous qui avez toujours cru en moi, soyez honorés à travers ce travail.

## REMERCIEMENTS

La première personne que nous tenons à remercier est notre encadrant **Mr. BENABDELOUAHED**, pour l'orientation, la confiance, la patience qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon part. Qu'il trouve dans ce travail un hommage vivant à sa haute personnalité.

Nos remerciements s'étendent également à **Mme. BELLMOUFFEQ** pour son dynamisme et sa volonté de toujours voir ses étudiants faire la fierté de la FSJESAS.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à Mr. Le doyen **Mr. ABBADI** et à **tous les professeurs** qui nous ont enseigné et qui par leurs compétences qu'ils ont partagé avec nous feront de nous des personnes dynamiques pour la suite.

À toute **la première promotion** du Master Stratégie, Entrepreneuriat et Management des Compétences 2014-2016, nous voudrions témoigner toute notre gratitude. Ce fut une joie de partager tous ces moments avec vous.

À tout le personnel de RM CONFECTION SARL, nous voudrions également dire grand merci pour l'accueil, la collaboration et la disponibilité dont nous avons bénéficié durant notre présence.

Enfin, on remercie tous les amis pour leur soutien, et à tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

# Sommaire

## Introduction générale

## Partie I - Les approches théoriques

### Chapitre 1 – Le climat social

Section 1. Le cadre théorique du concept du climat social

Section 2. Les déterminants du climat social

Section 3. L'audit du climat social

### Chapitre 2 – La performance organisationnelle

Section 1. Les modèles de la performance organisationnelle

Section 2. Les déterminants de la performance organisationnelle

Section 3. La mesure de la performance organisationnelle

### Chapitre 3 – Le climat social, un levier de la performance organisationnelle

Section 1. Le capital humain et la réussite de l'organisation

Section 2. Le climat social et l'engagement organisationnel

Section 3. Les conséquences de l'engagement organisationnel sur la performance

## **Partie 2 – L'étude de cas :RM CONFECTION SARL**

### **Chapitre 1 – Le cadre générale de l'étude de cas**

Section 1. Le secteur de textile-Haabillement au Maroc

Section 2. La présentation de RM CONFECTION

### **Chapitre 2 – La méthodologie de travail**

Section 1. La pré-enquête

Section 2. L'échantillon et le déroulement de l'enquête

### **Chapitre 3 – La présentation, analyse et interprétation des résultats**

Section 1. L'analyse descriptive des résultats

Section 2. L'analyse explicative des résultats

Section 3. Les résultats et recommandations

### **Conclusion générale**

### ***RESUME:***

Dans notre travail nous proposons de vérifier une hypothèse centrale qui stipule qu'il existe un lien positif entre le climat social qui règne au sein d'une PME Marocaine et ses capacités à atteindre une performance organisationnelle. La démonstration a été menée via l'étude du cas d'une entreprise industrielle pour valider la dépendance entre les déterminants des deux concepts déclinés dans la revue de littérature.

MOTS-CLEFS : Ressources humaines, Climat Social, Performance organisationnelle, Test d'indépendance.

### ***ABSTRACT:***

In our work, we suggest to test and verify a central hypothesis which states that there is a positive link between the social climate of a Moroccan company (Small and Medium-Sized Enterprise) and its ability to achieve an organizational performance. The demonstration was led within an industrial company as a case study which conducted through an investigation in order to confirm the dependence of the two concepts quoted in the scientific literature dedicated to this subject.

KEYWORDS: Human Resources, Social climate, Organizational performance, Independence Test.

### ***ABSTRAKT:***

In unserer Arbeit schlagen wir eine zentrale Hypothese zu testen, die besagt, dass ein positive Verbindung zwischen das soziale Klima eines Marokkanischen Unternehmen (Small und mittlere Unternehmen) und seine Fähigkeit, eine organisatorische Leistung zu erzielen gibt. Die Demonstration wurde in einem Industrieunternehmen, die durch eine Untersuchung durchgeführt, um die Abhängigkeit der beiden Konzepte in der wissenschaftlichen Literatur zu diesem Thema gewidmet zitiert, um zu bestätigen.

SCHLÜSSELWÖRTER : Human Resources, soziale Klima, die organisatorische Leistung, Unabhängigkeit -Test.

# Introduction

Dans le cadre du Master Stratégie, Entrepreneuriat et Management des Compétences à la faculté de sciences juridiques économiques et sociales, Aïn Sebâa, nous avons la chance de réaliser un mémoire de recherche dont les objectifs sont divers. D'une part, il doit apporter une contribution scientifique à la connaissance d'un problème concret et d'autre part, apporter une aide à la décision et à la réflexion pour des dirigeants d'une organisation.

Pour la réalisation de ce mémoire de recherche, nous avons choisi le thème « Le climat social et la performance organisationnelle ». Le thème du climat social nous intéresse tout particulièrement car nous nous interrogeons tout simplement, en tant que future travailleurs dans les Ressources Humaines. En effet, lors de la réalisation de ce mémoire, nous avons été curieux de connaître les différentes dimensions du climat social adopté par les entreprises et d'en comprendre l'importance des enjeux.

Ce thème nous interpelle également car nous aimerons comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises s'intéressent de plus en plus à leurs salariés. En effet, le salarié se donnait « corps et âme » à son entreprise et s'impliquait davantage.

Par ailleurs, nous pouvons définir le climat social au sens large, comme *«Un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres»<sup>1</sup>*

Le climat social est donc le vécu de l'environnement de travail. Il s'agit de prendre en considération les interactions entre le climat, les tâches et d'autres dimensions telles que le leadership et l'organisation du travail. En effet, le champ d'analyse du climat social est généralement délimité par **une approche structurelle** qui la considère comme la configuration des attributs organisationnels. Une autre définit ledit concept selon les attributs individuels des membres de l'organisation, il s'agit notamment de **l'approche psychologique**. **L'approche perceptive** stipule que le climat social se situe entre les deux ; il est le résultat des perceptions des employés qu'ils ont vis-à-vis de leur environnement de travail.

---

<sup>1</sup> Fourgous, J.M & Iturralde, B. « Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise », Les Editions d'organisation. Paris, 1991.

Un climat social favorable permet à l'entreprise de conserver et attirer les meilleurs collaborateurs, renforcer son image et assurer sa pérennité sociale et économique. Le climat social est donc au cœur de la performance des entreprises. En effet, pour tirer profit de ce levier créateur de valeur, les entreprises sont de plus en plus poussées à prévenir ou à guérir des problèmes pouvant entraver leur climat social.

Le passage de la notion (restreinte et myope) de climat social à une vision plus large et moins ambiguë que véhicule la notion de climat organisationnel reflète l'évolution lente (puisque ses origines remontent aux recherches Howthorne) mais profonde et décisive des aspects humains de l'organisation. L'utilisation du concept de climat organisationnel et la formulation de ses définitions ont évolué au cours des années et à travers différentes recherches. Ce concept désigne généralement la personnalité d'une organisation qui influence le comportement des travailleurs (Brunet, 1983; Goodlad, 1984: voir Deer, 1980). ..... etc

À la suite de nos recherches sur ce thème, une question a émergé, celle du lien réel entre le climat social et la performance dans les entreprises, notamment organisationnelle. Cette interrogation constituera le fil conducteur de ce travail de recherche. Nous pensons que cette question du climat social est centrale, c'est peut-être même d'ailleurs la principale préoccupation des services ressources humaines.

Aujourd'hui, les entreprises se trouvent dans une situation d'hyper concurrence, et les termes de rentabilité, profits et économies d'échelle sont devenues des préoccupations majeures. Les services ressources humaines se trouvent alors au premier plan, de par leur rôle de plus en plus stratégique dans les entreprises, d'où l'apparition de la notion de « Business Partner ». En effet, ils doivent arriver à concilier satisfaction et rentabilité dans l'entreprise. Ce sont donc de véritables acteurs de la performance de l'entreprise.

Quant aux entreprises Marocaines doivent être encore conscientes que le volet social est devenu un critère déterminant pour être compétitif au marché international qui exige des normes de sécurité, l'environnement, audit social ... etc. Pour cela, ils doivent veiller à assurer un climat social favorable afin de s'inscrire dans une logique d'efficience et l'efficacité économique pour l'entreprise.

C'est ainsi que l'objet de ce travail de recherche est de tester la viabilité de ce concept au sein des PME. En d'autres termes, nous tenterons de savoir si le concept de climat social, tel qu'il est décrit au stade actuel des recherches, participe à l'efficacité organisationnelle aux PME en répondant à la question suivante :

**La problématique** serait donc : Le climat social qui règne au sein des PME Marocaines influence-t-il ses capacités à atteindre ses buts et à réaliser ses missions ?

Après avoir formulé notre problématique et délimiter notre champs de recherche, une pré-réponse ou hypothèse centrale serait : Il existe à un lien positif entre les déterminants du climat social la performance organisationnelle.

Pour vérifier si ce climat social représente-t-il un véritable levier de performance organisationnelle, nous avons choisi d'adopter une méthodologie hypothético-déductive à travers une enquête menée au sein d'une entreprise industrielle. Donc le corpus de notre travail serait décomposé en deux grandes parties :

-Approches théoriques : une revue dans la littérature afin de mieux comprendre le construit de ces notion et en connaître les caractéristiques et les pré-requis qui permet de mettre en évidence les concepts de base de notre travail.

- Etude de cas de l'entreprise de RM Confection pour répondre à notre problématique et confronter nos hypothèses sur le terrain.

# **Partie 1 - Approches théoriques**

L'approche conceptuelle de l'étude vise à placer le sujet dans son contexte grâce à une revue de la littérature étudiée dans un premier temps, mais aussi, à travers une démonstration du rapport entre la performance organisationnelle et le climat social dans un second temps.

# Chapitre 1 :

# Le climat social

Dans une organisation, le climat correspond à une perception globale, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun. La nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat, les tâches et d'autres dimensions telles que le leadership et l'organisation du travail est donc indissociable de l'identité et de la culture de l'entreprise.

## Section 1. Cadre théorique du concept du climat social

Jacques KEDOCHIM a défini le climat social comme une représentation des relations existant entre l'entreprise et ses collaborateurs, représentation forgée au fil du temps par la perception qu'ont ces derniers de la façon dont on les considère, les gères, les fait participer et les informe.

Le champ d'analyse du climat social est théoriquement délimiter par 3 approches conceptuelles. Il peut être appréhendée à travers une **approche structurelle** qui considère le climat social comme la configuration des attributs organisationnels objectifs, une autre définit ledit concept selon les attributs individuels des membres de l'organisation, il s'agit notamment de **l'approche psychologique** du climat social, et **l'approche perceptive** stipule que le climat social se situe entre les deux ; il est le résultat des perceptions des employés qu'ils ont vis-à-vis de leur environnement de travail.

### 1. La conception structurelle du concept du climat social

La conception structurelle considère le climat social comme étant le résultat de l'évaluation objective des attributs organisationnels qui constituent l'environnement de l'organisation. Par ailleurs, le climat social est une notion qualitative puisqu'il résulte de la perception des observateurs, mais cela reste difficile à appréhender puisque c'est une perception qui provient d'un observateur et à la fois acteur. De plus, cette évaluation, doit être objective, concerne les attributs organisationnels qui constituent l'environnement. Il s'agit donc de la confrontation entre ses attributs personnels et ceux de son environnement de travail qui est constitué des autres membres.

Forehand et Gilmer, (1964), définissent le climat social comme *«un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui la distinguent des autres, sont relativement stables dans le temps et influencent le comportement des individus dans l'organisation»* (Brunet, 2011). Pour ces auteurs de cette approche, le climat social varie d'une organisation à une autre, voire d'une entité à une autre dans la même organisation. En effet, il est considéré comme un objet existant en soi, une manifestation objective de la structure organisationnelle, c'est-à-dire des conditions objectives et communes qui constituent l'environnement du travail telles que la structure organisationnelle, la taille, la hiérarchie, le degré de centralisation du pouvoir, le style de leadership, les objectifs de l'organisation. (Brunet&Savoie, 2000, p.180)

Bien que les variables structurelles seront invoquées dans la plupart des théories sur le climat social ,principalement dans les théories de Likert et Lewin, la principale critique qui a été formulée à l'égard de l'hypothèse objective consiste dans le fait qu'elle ne prend pas en considération le caractère perceptif du climat social qui doit intégrer le poids des interactions entre les employés et leur environnement (Brunet. 2001). Pour James et Jones (1974), le climat social défini uniquement par les caractéristiques organisationnelles est un concept ambigu qui couvre tout, car les déterminants objectifs sont nombreux et par conséquent le climat social deviendrait un synonyme de «la situation organisationnelle» (Brunet, 2001). Pour Igalens &Loignon (1997, p.23), les caractéristiques organisationnelles n'expliquent qu'en partie les comportements des employés au sein de l'organisation et que « *seul le détour par la subjectivité des acteurs peut permettre de comprendre le sens de leur action individuelle ou collective*», D'où l'approche subjective.

## **2. Approche subjective ou psychologie du climat social**

Selon l'approche psychologique, le climat social est une réaction commune des employés. « *Les variables situationnistes sont interprétées par l'individu selon la manière qui lui est psychologiquement la plus signifiante.* » (Brunet, 2001). Par conséquent, les attributs personnels tels que les valeurs, les besoins, les attentes, ou la satisfaction...etc., sont la base de la construction des perceptions individuelles. En effet, Selon Joyce et Solum (1984, Brunet 2000, P. 180), les employés appartenant à des conditions organisationnelles dites objectives différentes peuvent vivre la même expérience et avoir la même perception du climat social. Il s'agit du « climat collectif » défini par les employés eux-mêmes. Il est le résultat du vécu actuel commun de plusieurs d'entre eux, quelle que soit leur position au sein de l'organisation. Les auteurs expliquent la similitude des perceptions par la similitude des attributs personnels.

Cependant, l'approche individuelle du climat social serait à son tour critiquée car elle considère que le climat social est plus tributaire des caractéristiques individuelles et personnelles que de celles de l'organisation. Pour Brunet(1983,Brunet, 2001), cette façon de concevoir le climat social le réduit à la mesure du degré de la satisfaction des employés face à leur organisation qu'il considère comme une réponse affective qui laisse de côté l'organisation dans son ensemble, contrairement à Schneider et Hall (1972) qui définissent la satisfaction comme étant une évaluation de l'organisation fondée sur l'interaction entre environnement de travail et les valeurs et les besoins particuliers de l'employé, ce qui prête à beaucoup de confusion entre le concept de climat social et celui de la satisfaction.( Laflamme, 1994, 14)

Néanmoins, comme le souligne Gadbois (1974, p.274) l'apport de la conception psychologique à la définition du cadre d'analyse reste important, car elle a permis de mettre la lumière sur la nature subjective et le caractère perceptif du climat social.

### **3. L'approche perceptive du climat social**

Pour Pritchard et Karasick (1973, Brunet 2001) « *le climat organisationnel est la qualité relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation, qui résulte de comportements et de politiques des membres de l'organisation, spécifiquement les cadres supérieurs, qui est perçue par les membres de l'organisation, qui sert de base pour interpréter la situation et qui oriente les activités* ». D'après l'approche conceptuelle, le climat social est l'ensemble des perceptions qu'entretiennent les employés à propos de leur environnement de travail (Brunet&Savoie 2000,p. 183). Selon Roy (1989) « *la relation entre les individus et l'organisation est mesurée par la perception que se font la majorité d'entre eux de la façon dont ils sont traités et gérés.* » (Idem, p.182)

Les attributs organisationnels sont considérés par l'approche conceptuelle comme des déterminants importants du climat social mais ils ne sont pas suffisants en eux-mêmes, les perceptions sont le résultat de leur interaction avec les attributs individuels. Stern (1970, voir Boucher, 1990, p.83) fait la distinction entre la personnalité organisationnelle et la personnalité individuelle, et décrit le climat social comme l'analogie entre les deux personnalités.

L'approche perceptive des attributs organisationnels sollicite les deux premières approches en créant un équilibre entre les attributs organisationnels objectifs et les caractéristiques individuelles subjectives. Likert (1961, voir Gadbois, 1974) dans ses travaux sur les variables du climat social, nous explique que « *la réaction d'un individu à une situation quelconque, est toujours une fonction non pas du caractère absolu de l'interaction, mais de la perception que l'individu en a. Ce qui compte c'est la manière dont il voit les choses et non la réalité objective*».

Pour l'auteur, les caractéristiques organisationnelles interagissent avec les attributs personnels pour produire des opinions et des perceptions en fonction desquelles les employés adoptent des comportements tels que l'absentéisme, la grève, productivité, ...etc. Par conséquent, tant la dimension psychologique que celle organisationnelle du climat social sont des éléments importants dans l'explication du mécanisme de la construction des perceptions, et donc du rapport entre l'organisation et les employés.

Cependant, la question qui se pose à ce niveau concerne le contenu même de ces dimensions, existe-t-il une liste de déterminants applicable à toutes les organisations et qui permet de rendre compte de la variété des caractéristiques individuelles et organisationnelles que recouvre le concept du climat social?

Selon Gadbois (1974, p.274), l'usage du concept du climat social soulève un grand nombre d'ambiguïtés, car chaque définition est formulée en fonction des variables qui sont jugées pertinentes par chaque auteur. Selon l'auteur, le caractère synthétique du climat social rend chaque analyse propre à la particularité de la situation étudiée qui à son tour dépend de chaque organisation dont les déterminants et les variables varient selon le problème étudié.

Toutefois, la recherche scientifique en matière de climat social a permis de constituer un certain nombre de déterminants constants que l'on croise dans la majorité des travaux sur le sujet. Cela s'explique par le fait que l'analyse psychosociologique du climat social était orientée depuis le début vers le même objectif, à savoir consolider les preuves empiriques de l'influence qu'exerce l'environnement du travail sur les comportements individuels et collectifs et sur le rendement des employés au sein de l'organisation.

## **Section 2. Les déterminants du climat social**

Lewin (Gadbois, 1975, p.269) était le premier à émettre l'hypothèse selon laquelle « *les atmosphères psychologiques sont des réalités empiriques et des faits descriptibles scientifiquement* ». Grâce à sa formule  $C = F(P \times E)$ , le comportement **C** est fonction de la personne **P** en interaction avec l'environnement **E** dans lequel il opère. Cela suppose donc qu'en agissant sur l'environnement **E**, les comportements **C** de la majorité des personnes vivant sous son emprise peuvent être modifiés. L'auteur précise tout de même que le degré du changement des comportements ne dépend pas uniquement de l'environnement mais aussi de la réactivité des personnes **P**. Cette réactivité agit également sur les effets de l'environnement jusqu'à un certain niveau, car dans l'ensemble, les nouveaux comportements adopteront la même direction. Cela suppose donc qu'en agissant sur l'environnement ou la personnalité on peut modifier les comportements des employés dans l'organisation. (Brunet & Savoie, 2000, p. 180)

Selon Brunet et Savoie (2000, p.180) la théorie de Lewin est restrictive car elle omet l'interaction qui existe entre les trois composantes de sa formule. En effet, selon Lewin, l'environnement influence le comportement des employés et non l'inverse. Les employés subissent le climat social et ne participent pas à sa création. Néanmoins, son équation reste tout

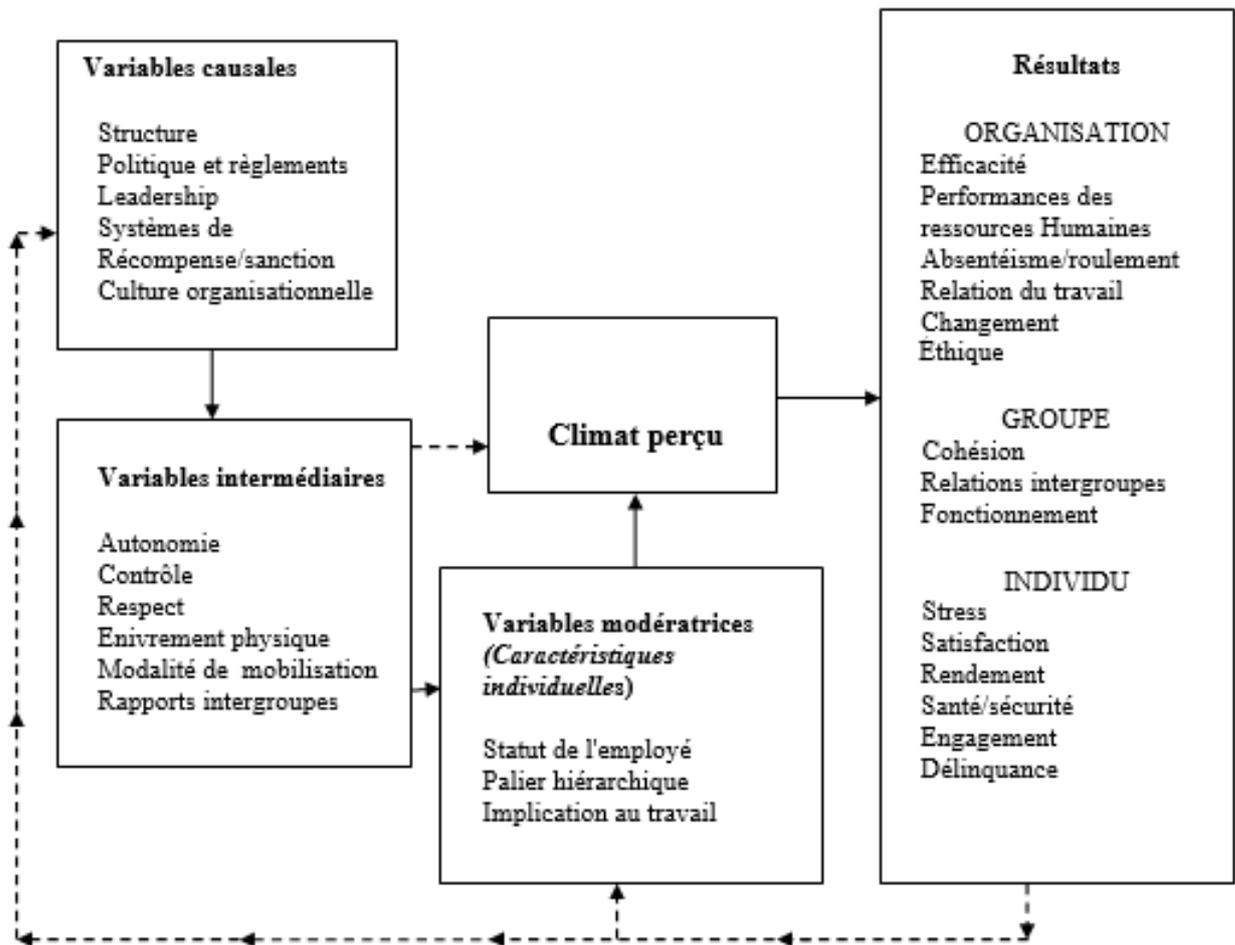
de même, un outil d'analyse important du champ théorique du concept de climat social car elle a permis de définir son cadre théorique grâce au triangle : acteur-organisation-environnement sur lequel d'autres auteurs vont s'appuyer pour analyser le degré d'interaction entre ses composantes.

## 1. Le climat social selon Likert

En vue de compléter le cadre d'analyse Likert 1976 (Brunet, 2001) rajoute le poids des interactions humaines et le rôle des perceptions dans la définition du climat social. L'auteur propose trois niveaux d'analyse du climat social à savoir : l'organisation, le groupe et l'employé en mettant l'accent sur le rôle des interactions individuelles au niveau du groupe dans la définition du climat social. En effet, Likert 1976 (Brunet 2001) considère que les employés ont deux cadres de référence pour construire leurs perceptions, à savoir le groupe de travail et l'organisation dans son ensemble.

D'autres auteurs comme James et Jones (1975, Shulte et al.2006, Traduction libre) vont faire la distinction entre le **climat psychologique** qui, selon eux, est le résultat des perceptions de l'environnement du travail au niveau de l'employé, et le **climat organisationnel** qui est le résultat des perceptions partagées par les employés qui composent l'organisation. James et Jones considèrent qu'aussi bien les perceptions individuelles que celles partagées par l'unité ou l'organisation dans son ensemble définissent les résultats des actions individuelles telles que la performance, la satisfaction au travail, l'engagement et le stress. Selon Koslowski et Klein (2000, Shulte&al. 2006. Traduction libre) le climat au niveau de l'organisation « *est censé être une propriété émergente car elle provient de la connaissance et les perceptions des individus et est amplifiée par des interactions et des échanges avec d'autres membres de l'unité manifestée comme un phénomène collectif au niveau supérieur* ».

En effet, l'importance qui serait accordée au rôle des employés et à leurs interactions va redéfinir le cadre d'analyse du climat social notamment en ce qui concerne les caractéristiques de l'organisation dont on ne va retenir que celles qui ont une influence directe sur les perceptions que Stern (1974, Gadbois, 1974) qualifie de "facteurs de pression de l'organisation" qui selon lui limitent la satisfaction des besoins des employés. On distingue principalement le style de management et la politique de la gestion des ressources humaines (Brunet, 2001)



**Figure 1 : Modèle d'analyse du climat social de Likert<sup>2</sup>**

Les éléments du contexte qu'il considère comme étant sous le contrôle de l'organisation comme sa structure, sa politique de gestion, son style de leadership et sa culture organisationnelle (variables causales), définissent les modalités du contrôle, le degré d'autonomie dans l'exercice du travail ainsi que les modalités de mobilisation dans l'organisation (variables intermédiaires) qui à leur tour conditionnent les actions individuelles ainsi que les interactions en groupe qui selon lui reflètent les perceptions, les attitudes, la motivation et le degré de satisfaction du personnel.

Selon l'auteur, l'efficacité de l'organisation est liée aux variables du contexte par les effets que ces dernières produisent qu'il qualifie de variables finales telles que le taux d'absentéisme, le taux de turn-over, la productivité et le rendement, le degré d'engagement des acteurs...etc.

<sup>2</sup>(Brunet, 1999, Tiré de la thèse Roch, 2008)

Pyane et Mansfield (197, Shulte&al. 2006, Traduction libre) considèrent également que la structure de l'organisation et son style de gestion, qu'ils mesurent par la clarté, la cohérence des politiques et des procédures jouent un rôle important dans la construction d'une réalité partagée entre les employés qui est la base de la création des perceptions communes et donc du climat social.

Likert (1973, Kennidy, 2003, p.216-217) identifie par la suite quatre types de climat social qui correspondent au profil psychologique des organisations et de son système de management qui chacun produit des effets différents sur l'efficacité de l'organisation.

- **Le climat autoritaire-exploiteur:** Dans ce type de climat, l'organisation est gérée par le management, par la contrainte et la peur. La communication est verticale et unidirectionnelle. Le niveau supérieur prend toutes les décisions sans consulter le personnel avec qui il entretient peu de relations basées sur la méfiance ce qui crée une grande distance psychologique entre les deux parties.

-**Le climat autoritaire-participatif:** Le management a une confiance condescendante en son personnel et ne délègue que la prise de décisions mineures aux niveaux inférieurs. Les informations qui remontent vers le haut sont limitées en termes de qualité et de quantité car seules celles qui conviennent au sommet remontent vers le haut. Le contrôle est aussi délégué parfois au niveau inférieur, mais le système de récompense et de punition est également utilisé comme dans tous les systèmes autoritaires.

- **Le climat consultatif :** Dans ce type d'organisation, le management a une confiance moyenne dans son personnel avec qui il s'efforce de maintenir une communication dans les deux sens. Les décisions importantes sont prises au sommet, mais les décisions qui relèvent de la gestion quotidienne du travail sont déléguées aux niveaux inférieurs. Le contrôle est également délégué aux niveaux intermédiaires et inférieurs qui permettent de prévaloir un certain degré de responsabilité. Ce type de climat plutôt dynamique est souvent observé dans les organisations dont la politique de gestion est basée sur l'atteinte des objectifs.

- **Le climat participatif :** Caractérisé par des relations entre hiérarchie et le personnel, basées sur la confiance et par conséquent, la prise de décision est répartie entre tous les niveaux. La communication est multidirectionnelle horizontalement et verticalement. La structure hiérarchique de l'organisation intègre différentes unités de travail qui participent au processus

de la prise de décision (cadres, chefs d'équipe, directeurs de département..) qui assurent le relais entre le sommet et le personnel au niveau de la prise de décision.

Likert (1973) conclut dans son étude que le style de gestion détermine le niveau de l'efficacité du groupe étudié en considérant que les organisations qui sont orientées vers des climats autoritaires sont moins efficaces que celles qui s'approchent du climat participatif. Ces dernières ont tendance à créer des groupes de travail plus efficaces auxquels on définit des objectifs plus élevés. Les organisations qui tendent vers un climat participatif bénéficient d'une efficacité de 20% à 40% supérieure à celle des organisations orientées vers les climats autoritaires grâce à leur processus participatif qui encourage le partage des compétences qui selon lui est le meilleur moyen d'éviter les conflits sociaux au sein de l'organisation ( Brunet, 2001).

## **2. Les difficultés de la mise en œuvre du concept de climat social**

Bien que le modèle de Likert soit jugé à la fois difficile à mettre en œuvre et ne correspondant pas à la réalité que le management vit au quotidien ( Kepner et Tregoe 1965, Kennedy 2003,p. 217), la problématique de l'opérationnalisation du climat social ne concerne pas uniquement le modèle de Likert mais l'utilisation du concept d'une manière générale. Cela s'explique par le manque de preuves théoriques qui mettent le lien entre les différentes composantes du climat social dont le nombre et les dimensions varient d'un modèle à l'autre.

À titre d'exemple Halping et Crofts (Brunet, 2001) définissent dans leur modèle d'analyse du climat social huit dimensions (cohésion du groupe, interférence du supérieur, moral du personnel, relations sociales, relations formelles et impersonnelles avec le personnel, confiance, considération, accent sur la production) dont la mesure permet de distinguer six types de climats ( climat ouvert, climat autonome, climat de contrôle , climat familial et climat fermé), tandis que le modèle de Quinn 1983 ( Phol 2002, p.73-74) distingue deux dimensions du climat social à savoir la focalisation vers l'interne, et la focalisation vers l'externe. La combinaison des polarités de ces deux dimensions permet d'identifier quatre types de climat social (le climat soutien, le climat règles, le climat innovation et le climat objectifs) qui chacun est caractérisé par un certain nombre de valeurs et de normes de gestion telles que la confiance, la cohésion du groupe, le degré d'autonomie, la prise de risque ...etc., qui permettent de tracer le profil de chaque type de climat.

Selon Perrew (Corriveau&Brunet, 1993, p.491), il n'existe pas une seule façon d'agencer la structure aux processus de l'organisation. Par conséquent, chaque analyse dépend des éléments

de contexte qui selon Gadbois (1974) définissent la valeur et les effets des facteurs choisis par chaque auteur. En outre, l'auteur considère que les outils de mesure qui ont été développés depuis les années cinquante découlent d'études menées pour répondre à des problèmes précis invoqués par la direction, ce qui a privilégié certaines variables sur lesquelles la direction pouvait avoir plus d'emprise sans établir des liens empiriques des processus intermédiaires entre les facteurs et leurs effets sur les comportements dans un cadre empirique propre au concept du climat social.

En plus, le caractère perceptif du climat social rend la problématique de sa définition encore plus complexe car il ne dépend pas uniquement de l'observation objective de la personne chargée de son analyse mais également des perceptions des employés quant à leur environnement de travail. Schneider et Snyder (1975, Laflamme p.14) définissent le climat social comme « *une description par la personne de ce qui est l'organisation à ses yeux* » et considèrent que les employés qui répondent aux questionnaires sur le climat social peuvent fournir une description objective de leur environnement de travail sans pour autant l'évaluer d'une manière affective en faisant référence au concept de satisfaction. D'autres auteurs considèrent, par contre, que la perception du climat social est toujours caractérisée par un grand degré d'affect et que la satisfaction des besoins et des attentes de ces derniers sont indissociables de la manière dont ils perçoivent leur organisation (voir Laflamme p14).

Selon le Grand Dictionnaire de la Psychologie (2000, p.664) une perception, est par définition, un processus subjectif de sélection des stimuli de l'environnement qui dépend de l'état psychologique dans lequel se trouve l'individu qui aperçoit l'objet. Selon Lawler&col,( Martin et Croisille p.2) « *l'évaluation que les individus vont faire de leur climat en fonction de leurs attentes et leurs besoins va déterminer leur niveau de satisfaction* ». Théoriquement, cela suppose donc que les intérêts et les buts de l'employé orientent son attitude perceptive au moment de la perception. Les caractéristiques personnelles jouent par conséquent un rôle indissociable dans la définition du climat social en fonction duquel les employés adoptent des comportements qui à leur tour définissent leur rendement dans l'organisation.

Dans une étude réalisée par Roy&al. (1984, traduction libre) sur le lien entre la performance au travail et les perceptions des employés de leur climat social, les auteurs ont démontré que parmi les dimensions du climat social traditionnellement utilisées, la dimension « indépendance de l'agent » et « le support managérial » constituent les meilleurs indicateurs de la performance au travail. Les auteurs ont démontré également l'importance des caractéristiques individuelles

notamment l'expérience professionnelle, le diplôme, ainsi que la suffisance en formation en tant que variables explicatives du rendement des employés au travail.

Nous constatons toutefois que ces deux dimensions sont intimement liées à la notion de la satisfaction et ses processus notamment en termes de confiance, de soutien, de sentiment d'équité et de possibilités de développement personnel. Selon Pohl (2002, p.100) la satisfaction professionnelle joue le rôle de variable médiatrice entre le climat perçu et l'engagement affectif que l'employé développe vis-à-vis de son organisation.

Nous pouvons en conclure par conséquent, qu'il serait plus difficile lorsqu'on procède à un recensement d'opinions des employés sur la qualité des relations qu'ils entretiennent avec leur organisation, d'obtenir une description objective sur des thèmes qui concernent directement leurs intérêts, leurs problèmes et leurs besoins, dans le cadre de l'exercice de leur travail qui sont directement liés aux différents thèmes du climat social tels que les rapports avec le management ou l'évolution de leurs carrières, le développement de compétences ...etc. On ne peut par conséquent, exclure la dimension affective des réponses obtenues qui est liée à la perception de la justice organisationnelle et de l'équité de traitement que plusieurs auteurs ont mises en évidence dans l'explication des facteurs qui influencent l'adoption des attitudes et comportements au travail (Adams 1965, Steiner, 1999, Locke & al. 1990).

En effet, et malgré le manque de consolidation des théories qui ont tenté de définir le concept du climat social dans le domaine organisationnel et les difficultés qui sont liées à sa mise en œuvre soit dans la définition de son contenu ou dans la façon de l'appréhender dans le milieu organisationnel, son rôle dans la définition des comportements au sein de l'organisation est tout de même moins nuancé grâce à son interférence avec d'autres notions telles que le style de management et l'engagement au travail, qui depuis le début des travaux sur le climat social dans la deuxième moitié du siècle dernier ont entretenu sa connotation avec la performance au travail.

Grâce à cette connotation empirique, l'utilisation actuelle du concept du climat social dans les organisations requiert une place particulière dans la gestion des ressources humaines. La multiplication des hypothèses qui mettent en rapport les comportements individuels et collectifs et la performance des organisations va transporter le débat sur le climat social au domaine de la gestion notamment grâce à l'élargissement de la notion de la performance globale des organisations qui, depuis les années quatre-vingt a fait de la dimension sociale des organisations une partie intégrante de cette dernière.

### Section 3. L'Audit du climat social

L'audit du climat social est l'une des pratiques qui permet analyser les systèmes sociaux internes des organisations et d'observer leur évolution dans le temps. En effet, l'audit du climat social est une démarche qui a pour objectif « *l'étude des perceptions et des opinions des salariés. A partir d'analyse qualitative et/ou quantitative, ces perceptions sont mises à plat, parfois recoupées entre elles et parfois analysées dans leur évolution ou par rapport à des « normes » ou encore à des scores obtenus dans d'autres entreprises* » ( Igalens, 1991,p.31.).

Pour le situer dans le domaine des audits sociaux, l'audit du climat social est une démarche qui s'inscrit dans le cadre de l'audit des ressources humaines appelée également l'audit des politiques sociales. Comme les autres outils de l'analyse et de la recherche en gestion des ressources humaines, l'audit du climat social puise ses références méthodologiques essentiellement dans la psychologie et le marketing avec lesquelles il partage plusieurs thèmes communs tels que la motivation, la satisfaction, l'engagement...etc.(Igalens&Roussel, 1998, p.48). En l'absence d'un cadre spécifique qui permet de distinguer la démarche de l'audit du climat social de celles proposées par les cabinets de conseil en management, l'utilisation actuelle du terme « audit » en matière du climat social est sujette à plusieurs critiques.

En effet, selon Martory (2003, p.237.), il existe une confusion entre le champ de l'audit traditionnel tel qu'il est défini par l'ISO.9000<sup>3</sup> (International Organisation for Standardization) c'est-à-dire « *un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères de l'audit sont satisfaits* » (Combelmale&Igalens,2005, p.15) et les démarches proposées par les cabinets de conseil en management qui reproduisent les mêmes procédures d'investigation ( questionnaires, benchmarking, techniques de sondage d'opinions, observation du terrain, représentations graphiques...etc.), ce qui pose le problème de la légitimité de l'utilisation du terme « audit » dans le domaine des ressources humaines et plus particulièrement celui du climat social puisque dans la pratique, il n'existe pas de directives unanimement reconnues ni de normes d'efficacité ou d'efficience pourraient servir de référence

---

<sup>3</sup>**ISO9000** est une série de normes relatives à la gestion de la qualité. Elle est composée de l'ISO 9000 relative aux « Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », ISO 9001 relative aux « Systèmes de de la qualité -Exigences » ainsi que l'ISO9004 « Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances ». À l'heure actuelle, seule ISO 9001 peut servir de base à l'audit et la certification. Les deux autres ne sont pas auditables. Des sociétés d'audit et de certification proposent des prestations aux organismes qui le souhaitent. Ces derniers peuvent alors faire état d'un certificat de conformité à ISO 9001

comme c'est le cas pour l'audit de l'efficacité et l'audit de conformité. Ces derniers bénéficient de plusieurs types de référentiels validés par des organisations internationales tels que l'ISO (l'international organisation for standarization), L'organisation internationale du travail ou le OCDE.

Par conséquent, nous utilisons le terme de l'audit pour désigner la démarche de l'évaluation du climat social tel qu'il est défini par Roussel et Guillard (2005, p.1) c'est-à-dire « *un processus conduisant un expert auditeur, interne ou externe, à émettre un diagnostic servant de base à l'identification de solutions d'amélioration ainsi qu'au déploiement de recommandations* ».

Afin de mieux cerner la démarche de l'audit du climat social, nous allons commencer par définir les différents objectifs de la démarche, autrement dit, les différentes raisons qui motivent la décision des organisations à évaluer leur climat social. Par la suite, nous allons voir comment la démarche de l'évaluation se concrétise dans la pratique à travers le dénombrement des différents outils qui sont utilisés par les auditeurs ainsi que leurs limites méthodologiques.

## **1. Les objectifs de l'audit du climat social**

Trois raisons principales peuvent justifier la décision de réaliser un audit du climat social. Il peut s'agir de la volonté de la direction de contrôler l'évolution des opinions de ses employés dans le temps. C'est une démarche régulière qui permet à l'organisation de mesurer la satisfaction de ses employés au même titre que celle de ses clients. La particularité du contexte organisationnel peut également justifier le recours à l'audit du climat social comme c'est le cas des organisations qui connaissent des changements organisationnels majeurs tels que les fusions et les restructurations qui peuvent avoir un impact sur la qualité du climat social. La décision de réaliser un audit du climat social peut également se justifier par la volonté de la direction de mesurer les conséquences d'une politique sociale en particulier sur l'évolution des perceptions de ses employés, Il s'agit dès lors de mesurer l'écart entre les objectifs que l'organisation s'est fixés et la réalité sur le terrain.

### **a- Diagnostiquer les perceptions des collaborateurs**

En médecine, un diagnostic est défini comme une procédure permettant de reconnaître une maladie sur la base des symptômes (Le Nouveau Petit Robert, édition 2008). Dans le domaine organisationnel, le fondement est le même. « *C'est un constat de l'état des ressources humaines à un moment donné. Il permet de mettre en évidence les forces et les faiblesses internes, les*

*sources de satisfaction mais aussi les causes d'insatisfaction* » (Courret&Igalens, 1988, p.6). Le diagnostic social vise l'établissement d'un constat de l'état de la gestion des ressources humaines en répondant aux interrogations suivantes (Igalens, 1991, p.33):

- *Comment les perceptions sont-elles structurées? et selon quelles lignes de force ?*
- *Quelles orientations l'entreprise doit-elle adopter au niveau stratégique de sa politique sociale afin de renforcer les points forts et faire disparaître les points faibles ?*

La réponse à ce genre d'interrogations requiert dès lors, la réalisation d'enquêtes d'opinion d'une manière régulière afin de suivre l'évolution des opinions dans le temps. Les questions administrées au personnel peuvent recouvrir l'ensemble des aspects de la vie sociale au sein de l'organisation ou se contenter des points les plus sensibles. Selon Bartoli 1994 ( Hereng, 2006, p.23), la principale finalité du diagnostic social « *est de définir la marge de manœuvre de l'entreprise du point de vue des salariés* » . Le diagnostic social est réalisé via les enquêtes d'opinion. Il s'agit d'une démarche semblable à celle des enquêtes de marketing dont l'objectif central est de détecter les multiples sources d'insatisfaction du personnel dans les conditions d'emploi que leur offre leur organisation. (Landier, 2008,p.136)

#### **b- Évaluer les opinions des collaborateurs lors d'un événement majeur**

L'évaluation du climat social peut également être exclusivement ponctuelle. La décision d'organiser une enquête du climat social peut être également motivée par un changement organisationnel tel que les réorientations stratégiques majeures, les restructurations importantes, ou tout autre événement majeur qui peut secouer la stabilité de l'organisation. (Igalens, 1991, p. 34)

En effet, quel que soit la nature du changement en question, son impact au niveau de la gestion des ressources humaines est inévitable. La dégradation du climat social due aux sentiments d'incertitude et d'inquiétude des employés quant à leur avenir professionnel. L'augmentation de la conflictualité et des blocages sociaux. Les résistances au changement peuvent conduire les organisations à des situations de crise et endommager leur équilibre social.

Les dirigeants peuvent à cette occasion avoir besoin de connaître l'état d'esprit de leurs employés et les conséquences du changement sur leur degré d'engagement et d'adhésion afin de pouvoir détecter les aspects du changement qui nécessitent le plus leur attention et anticiper les réactions susceptibles de provoquer d'éventuels problèmes sociaux (Combemale&Igalens ,2005, p.76)

### **c- Mesurer l'impact d'une politique sociale :**

La mesure du climat social peut également être motivée par le besoin de la direction d'évaluer à un moment donné les résultats de l'une de ses politiques sociales et le niveau de l'atteinte de ses objectifs (politique d'emploi, de rémunération, de recrutement, de formation, de communication, des relations avec les partenaires sociaux...etc.) (Peretti&Vachette, 1985, p.35).

L'évaluation du climat social dans ce cadre recouvre un champ d'intervention plus ciblé car il s'agit d'analyser les conséquences de la politique en question sur la qualité du climat social afin de mesurer l'évolution des comportements et des attitudes des employés vers les résultats escomptés. Il s'agit dès lors de répondre aux interrogations suivantes (Igalens, 1991, p.32) :

- *Y a-t-il une amélioration de l'état des ressources humaines?*
- *L'organisation a-t-elle atteint ses objectifs concernant l'évolution des opinions et des attitudes des groupes ciblés par la politique en question ?*
- *Le niveau de motivation, d'engagement, d'adhésion aux choix est-il satisfaisant ?.*

L'audit des politiques sociales permet d'évaluer la qualité d'une politique sociale c'est-à-dire son aptitude à répondre aux besoins de l'organisation, mesurée par le degré de motivation et de satisfaction exprimé par les employés par rapport aux thèmes choisis, et par la suite, d'évaluer l'écart qui existe entre les objectifs qu'elle s'est fixés et la réalité sur le terrain afin de pouvoir adapter sa stratégie en fonction des résultats de l'audit. (Igalens, 1991, p. 32)

Pour le faire, l'organisation doit au préalable définir les axes de sa politique sociale, l'intervention de l'expert portera dans ce cas sur le degré du respect des axes retenus. (Peretti&Vachette, 1985, p.35)

Les objectifs de l'audit du climat social sont définis par l'organisation elle-même, selon ses besoins en informations sociales. Igalens à ce sujet considère que l'audit du climat social permet de répondre à des objectifs stratégiques en situant la démarche au niveau du pilotage social. Selon l'auteur, le diagnostic social se situe en amont du processus du pilotage social car il permet d'établir un constat de départ sur lequel la direction se base pour définir ses orientations et ses objectifs en matière sociale. L'audit des politiques sociales quant à lui, intervient à la fin du processus de la planification sociale puisqu'il permet de mesurer l'écart qui existe entre les objectifs précédemment définis et les résultats effectifs sous forme d'un bilan de perceptions des employés.

## 2. Les outils de la mesure du climat social

Comme pour les autres démarches d'évaluation des perceptions en ressources humaines, l'audit du climat social peut véhiculer différents outils de mesure utilisés dans l'analyse. Théoriquement, nous distinguons principalement entre deux outils fréquemment invoqués par les auteurs : **les entretiens et les questionnaires**. Si dans la littérature les outils sont indissociables, cela n'est pas toujours le cas en matière du climat social. Il existe une réelle préférence pour les questionnaires standardisés. Cela revient à plusieurs raisons que nous allons aborder à la fin de cette section.

### a- Les enquêtes quantitatives du climat social et leurs insuffisances méthodologiques

Pour connaître les perceptions de leurs employés, les dirigeants font souvent appel à des instituts de sondage spécialisés qui proposent des questionnaires standardisés regroupant un ensemble de questions identiques dont le questionnaire de IBM élaboré par Bollinger et Hostede (1988) ou l'enquête de management de l'Institut de Sondage du Management des Ressources Humaines de Hay Group en sont les plus connus. (Igalens, 1991, p. 53)

Les enquêtes du climat social permettent aux organisations d'évaluer l'évolution des opinions des employés dans le temps selon une répartition par catégories identifiées par l'expert selon plusieurs critères sociodémographiques tels que le sexe, la tranche d'âge, le diplôme, l'expérience professionnelles...etc. (Labbé&Landier, 1999, p.79).

L'analyse des résultats s'effectue par la technique de comparaison de la moyenne de chaque réponse par rapport aux autres. Il s'agit dans ce cas, d'une photo des perceptions des employés qui permet à l'organisation de détecter les sujets qui suscitent le plus ou le moins de satisfaction chez ces derniers. L'analyse des résultats peut également s'effectuer à partir d'un benchmarking c'est-à-dire d'une comparaison dans la banque de données de l'expert (Liger, 2004, p.48) par rapport aux différentes organisations participantes et de s'étalonner les unes par rapport aux autres sur des thèmes retenus par les experts qui ont conçu le questionnaire. La comparaison peut également s'effectuer entre les filiales, voire même entre les services, comme c'est le cas pour les organisations où le score obtenu au niveau de l'unité de travail d'un manager constitue un critère de l'évaluation de la qualité de son management (Labbé, Landier, 1999, p.79) Dans

ce cas les résultats de l'enquête du climat social permettent une double évaluation, à la fois de la qualité du management et de l'efficacité de la politique sociale au sein de l'organisation.

L'analyse des résultats peut être également faite sur base du référentiel élaboré ou utilisé par l'institut du sondage afin d'interpréter les résultats obtenus. Pour le définir, le référentiel « *est un ensemble de prescriptions (normes, objectifs, directives), soit imposées à une organisation, soit fixées par elle, et auxquelles un auditeur doit se référer* ». (Combemale&Igalens , 2005, p. 2). Selon Landier Hubert, le référentiel lorsqu'il est précis et validé par de multiples expériences, permet de dépasser les statistiques pour mesurer la sensibilité des différents facteurs du référentiel<sup>2</sup> (Voir annexe exemple de référentiel MCS 2009 des 40 irritants sociaux).

L'utilisation des questionnaires offre à l'organisation la possibilité d'interroger un nombre important d'employés, surtout lorsque ces derniers sont repartis sur des lieux géographiques différents. (Igalens&Roussel, 1998, p.94). Cependant, le recours aux enquêtes d'opinion présente plusieurs limites d'ordres méthodologiques dont les principales sont liées à la non prise en considération des éléments du contexte dans l'interprétation des résultats et les limites de l'usage des référentiels préétablis. (Landier, 2008, p.138)

En effet, comme nous l'avons auparavant souligné, le rôle du contexte dans l'évaluation du climat social est un élément important dans l'analyse des perceptions (Gadbois 1975). Landier Hubert considère à ce sujet que « *il est douteux en particulier, que l'on puisse comparer les réponses apportées à des questions posées dans des conditions différentes, ce qui conduit les personnes interrogées à leur donner une interprétation également différente* » (2008, p.139) . Ce constat remet par conséquent, en question l'efficacité des enquêtes d'opinions à répondre efficacement aux interrogations du départ. Si à titre d'exemple 65% du personnel participant considère que la politique de communication interne n'est pas satisfaisante, le rapport de l'institut de sondage ne permettrait pas à l'organisation de déterminer avec précision, les vrais facteurs d'insatisfaction dont les origines sont théoriquement très variées (la qualité des rapports hiérarchiques, les canaux informationnels, la longueur de la ligne hiérarchique...etc.). Ce qui peut induire à des erreurs de jugement de la part des experts suivies de plans d'action inadaptés aux attentes des employés.

La seconde limite des enquêtes d'opinions réside dans la nécessité d'une comptabilité des référentiels utilisés et de la typologie des organisations qui y participent qui doivent correspondre aux attentes et aux particularités organisationnelles de celles-ci. Selon Landier Hubert « *le contenu du référentiel n'est jamais indépendant des intentions de celui qui l'a*

*formulé et son apparente objectivité dissimule des intentions qui ne sont jamais neutres* »p 146. Selon l'auteur, les référentiels préétablis peuvent s'avérer incompatibles avec la réalité de l'organisation qui fait l'objet de l'audit. Les considérations d'ordres interculturels rendent l'utilisation des critères d'évaluation universels peu productive car la définition de ces derniers est étroitement liée au contexte organisationnel de l'organisation qui fait l'objet d'une enquête.

En effet, si l'on prend en considération que les organisations sont des sous-systèmes spécifiques caractérisées par des structures complexes (jeux de pouvoir, alliances, influence...etc.) que chaque organisation comprend des informations provenant de sources internes et externes différentes telles les croyances, les normes, les valeurs, les coutumes, les institutions ou l'idéologie...etc., qui conditionnent considérablement le comportements de ses membres. (Bertrand, 1991, p.39) .Le référentiel peut par conséquent, exprimer des préférences subjectives qui peuvent désorienter les résultats de l'enquête et erroner le jugement de l'expert du fait de la non prise en compte des particularités locales qui ne sont observables que par une connaissance approfondie du contexte d'intervention, d'où la nécessité de réaliser une analyse qualitative via les entretiens semi-directifs.

### **b- La nécessité d'une analyse qualitative pour conceptualiser l'enquête du climat social**

Selon, Dorvil (2007, p.432) « *la recherche qualitative est une méthodologie de proximité* » L'analyse qualitative consiste à interviewer un nombre défini d'employés par le biais d'entretiens .Par rapport aux autres outils de l'analyse qualitative, Igalens considère que l'entretien semi-directif est l'outil le plus adapté pour l'analyse qualitative, d'autres auteurs comme Vachette et Peretti ne précisent pas d'outils spécifiques et considèrent que cela dépend de l'appréciation de l'expert et des besoins de son analyse.

Pour le définir, un entretien « *est un entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé, conduit et enregistré par l'interviewer ; ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans un cadre de recherche* », Blanchet 1987 ( Igalens&Roussel, 1998,p.75).

Les multiples rencontres effectuées dans le cadre des entretiens offrent à l'expert la possibilité d'approcher de près la réalité de son terrain d'investigation. La proximité du contexte immédiat des opinions des personnes interviewées, de leur expérience et leur vécu personnel, permet à l'expert de recueillir la parole de ces derniers, en dehors de toute manipulation

extérieure (Dorvil, 2007, p.432). Leurs sujets de préoccupation, sont par conséquent, extraits de situations de travail réelles telles qu'elles sont décrites et vécues par la personne interviewées.

En matière du climat social, la réalisation des entretiens permet d'adapter le questionnaire du climat social au contexte de son intervention à travers une compréhension plus fine des réactions du personnel aux initiatives de la direction. (Labbé Landier, 1999, p. 80). Sans pouvoir quantifier, selon quelles proportions, les jugements recueillis se répètent, l'entretien fait apparaître souvent l'existence de discours et de représentations profondément inscrits dans l'esprit des personnes interrogées et qui ne peuvent que rarement s'exprimer à travers le questionnaire (Liger, 2004, p.46).

Les entretiens constituent donc un espace d'expression riche en enseignements pour l'auditeur dans l'identification des sources d'insatisfaction au sein de l'organisation. En effet, en fonction de son guide d'entretien qui le renseigne sur les différentes causes théoriquement établies d'un problème invoqué ses interviewés, ce dernier peut remonter aux causes directes du problème invoqué en posant des questions précises et en demandant des exemples de situations concrètes pour illustrer le problème en question, une occasion que la méthode d'interrogation par questionnaire ne peut pas offrir à l'auditeur.

Pour comprendre l'intérêt de l'analyse qualitative du climat social dans l'évaluation du climat social, nous allons voir, brièvement, les principales étapes de l'analyse qualitative qui commencent par la phase de l'identification des personnes qui participeront aux entretiens (l'échantillonnage), puis le déroulement des entretiens et leur apport méthodologique dans la construction d'un questionnaire du climat social adapté. Dans le dernier point, nous allons nous pencher sur les raisons qui délimitent l'utilisation de la démarche dans le cadre de l'évaluation du climat social.

- **La définition de l'échantillon de l'analyse.**

L'analyse qualitative débute par la construction d'un échantillon diversifié et de petite taille des employés qui participeront aux entretiens semi-directifs et dont le nombre varie entre vingt et quarante personnes. (Peretti&Vachette 1985, p.122) Selon les auteurs, il s'agit de construire un échantillon contrasté qui permet une variété d'opinions sans pour autant qu'elles soient statistiquement représentatives de la population étudiée. Certains critères tels que le niveau hiérarchique ou la fonction, les caractéristiques personnelles telles que l'âge, le sexe et l'ancienneté sont systématiquement utilisées. D'autres plus spécifiques, par contre, ne sont

utilisées que lorsque l'objet de l'audit l'exige, comme par exemple le caractère sédentaire de certains postes, le mode de rémunération ou le niveau de formation initiale. La variation des critères de sélection a pour objectif principal de varier le nombre des expériences afin de pouvoir identifier à travers elles, les facteurs qui influencent les perceptions des personnes interviewées. (Igalens, 1991, p.45).

- **L'élaboration et l'administration de l'entretien :**

Le guide d'entretien de l'auditeur est rédigé sur la base du référentiel de l'expert de façon à lui permettre d'obtenir des réponses pertinentes et d'identifier les différents problèmes invoqués par les personnes interviewées, mais également les causes de ces problèmes lors de l'analyse du contenu des entretiens.

Pour pouvoir obtenir des réponses pertinentes l'auditeur doit veiller à ce qu'un climat de confiance soit établi entre lui et la personne interviewée de façon à l'encourager à s'exprimer le plus profondément possible sur son vécu et à préciser sa position par rapport à certains sujets qui échappent à sa conscience dans sa vie quotidienne.(Igalens, 1991, p.47) .La spontanéité et la libre association des idées tant qu'elles sont centrées sur l'expérience du travail constituent les principaux critères de la réussite de ce type d'entretien.

L'analyse des entretiens permet à l'expert de mettre de l'ordre dans les différents discours de façon à faire sortir les thèmes et les sous-thèmes sur la base desquels il va construire ses hypothèses. Une première lecture ou audition des interviews permet à l'expert d'identifier les champs d'intérêts de son analyse ainsi que les différents thèmes dans les différents discours recueillis. Par la suite, il associe à chaque thème les extraits lui correspondant de façon à en dégager des sous-thèmes (items) qui sont représentatifs des citations qu'il a identifiées. S'en suit alors une structuration des thèmes en fonction d'une logique hiérarchique la plus proche de la réalité dans l'organisation. (Igalens, 1991,p.47, Couget&Igalens 1988, p.20)

- **L'élaboration d'un questionnaire adapté :**

Une fois le contenu des entretiens est analysé, l'expert se retrouve devant une quantité d'informations subjectives importantes qu'il doit interpréter afin d'en dégager les thèmes qui vont constituer le questionnaire du climat social. (Igalens, 1991, p.49)

Comme nous l'avons déjà signalé au chapitre précédent, certains thèmes qui traitent des caractéristiques organisationnelles de l'organisation tels que la communication, les rapports

hiérarchiques, les conditions de l'exercice du travail ou le système de rémunération et de reconnaissance figurent d'une manière quasi-automatique dans les questionnaires du climat social. Leur identification est plus facile car ils relèvent du cadre théorique de l'analyse du climat social que l'on peut croiser dans la majorité des travaux sur le concept. Leur interprétation par contre est en fonction du contexte de l'intervention et des résultats de l'analyse des perceptions recueillies lors des entretiens

L'analyse des entretiens permet justement de personnaliser les thèmes du questionnaire grâce aux différents problèmes abordés par les employés interviewés lors des entretiens. Selon Igalens (1991, p.50), cela peut s'agir de situation de changement stratégique, des conséquences d'une réorganisation passée ou des interrogations sur une réorganisation prévue, d'un changement de locaux, d'une fusion, d'acquisition de progrès technologique, des réactions vis-à-vis d'un plan social, d'une nouvelle direction, de mauvaise coordination entre des unités différentes...etc. Pour intégrer ce type de problèmes dans le questionnaire du climat social, l'expert pourrait être amené à effectuer plus d'investigations auprès des différents acteurs au sein de l'entreprise afin de mieux cerner leur contenu.

L'analyse du contenu des entretiens nécessite un travail de recherche sociologique approfondi car comme nous l'avons déjà invoqué au chapitre précédent, l'analyse des perceptions rend chaque situation particulière et dépendante à la fois de l'environnement et des caractéristiques personnelles des personnes interviewées. Pour cela, l'utilisation des théories explicatives des comportements organisationnels est une condition essentielle de la réussite de la construction des hypothèses explicatives des problèmes dégagés lors des entretiens.

L'expert en partant donc des perceptions des employés construit des hypothèses issues à la fois de l'analyse des entretiens mais aussi des explications théoriques. Les concepts théoriques utilisés permettent à cet effet d'opérationnaliser les différentes hypothèses en variables qui feront l'objet du questionnaire du climat social.

En outre, malgré son apport considérable à l'évaluation du climat social, car il permet de dégager des informations que le questionnaire traditionnel peut ignorer, l'utilisation des entretiens est moins courante dans la pratique. Cela revient principalement à des considérations d'ordre financières.

En effet, l'élaboration des entretiens requiert une organisation coûteuse en terme de temps, car elle nécessite une étroite collaboration entre l'expert et les différents services afin de définir

des créneaux d'horaires adaptés, de prévoir les locaux, de prévoir les problèmes de disponibilité...etc. mais également en argent, car l'organisation des entretiens et leur exploitation augmentent considérablement le budget de la mission de l'expert (Igalens, 1991, p.44).

En plus des considérations budgétaires, le manque de conscience de l'importance de l'analyse qualitative peut être également une raison qui explique son utilisation limitée dans les enquêtes du climat social. En effet, l'analyse via des entretiens est une démarche souvent méconnue par les organisations malgré l'importance qui lui est accordée en marketing dans l'analyse des attentes des clients (Vandercammen,2006, p. 217).

Pour l'auditeur, l'analyse qualitative suppose l'élargissement de son champ d'interprétation qui dépasse le référentiel et les techniques de benchmarking traditionnel pour atteindre celui de la sémiologie qui ne peut échapper à l'interprétation subjective de l'expert (Martory.242). Selon l'auteur, la complexité de l'analyse qualitative pousse les experts à privilégier les mesures objectives car elles sont plus faciles à expliquer. Cependant, l'auteur rajoute à ce sujet qu'« *il est vain, voire même, dangereux de confondre une mesure objective et une mesure subjective ou de tenter de traduire un phénomène social complexe comme par exemple la satisfaction ou la mobilisation d'une équipe de vente, par un seul chiffre* » (p.243). Signalons toutefois que le choix des outils de l'évaluation du climat social est souvent effectué par l'organisation elle-même et peut souvent être imposé par l'auditeur.

### **3. La remise du rapport de l'audit du climat social :**

La remise du rapport de l'audit du climat social pose la problématique de la suite qui lui serait donnée par la direction. Théoriquement, le rapport de l'audit constitue une base objective aux « décisions correctives » que la direction va prendre et faciliter leur acceptation par le personnel. (Couret&Igalens, 1988, p.53). La restitution des résultats repose pour l'essentiel sur une présentation orale et écrite de ces derniers, sous forme de pourcentages accompagnés de recommandations formulées par l'expert. La profondeur de l'analyse dépend comme nous l'avons signalé de la qualité de l'intervention et des méthodes véhiculées à cet effet.

Au-delà des exigences méthodologiques, la remise du rapport de l'audit du climat social implique pour la direction l'obligation de restituer ses résultats aux employés et de leur expliquer les actions qu'elle envisage d'entreprendre suite aux résultats de l'audit. Bien que cette règle de restitution des résultats ne soit pas toujours respectée par l'organisation (Igalens, 1991, p.34), la communication du rapport de l'audit est une condition primordiale à la réussite de la mission surtout pour les organisations qui font des enquêtes du climat social régulièrement, car il s'agit là d'asseoir la légitimité de la démarche en répondant aux employés « *voilà en quoi votre participation nous a été utile* ».

Pour l'organisation, en plus de détecter les sources d'insatisfaction de ses employés, l'audit du climat social en tant que démarche participative permet à ces derniers d'exprimer leurs attentes vis-à-vis de leur organisation. Il s'agit donc d'un moyen d'expression qui peut être profitable à cette dernière comme outil de motivation de ses employés.

Selon Daniel Picard (p.2), les organisations peuvent tirer profit de l'effet Hawthorne en tant que conséquence positive de l'évaluation du climat social. L'effet Hawthorne est une hypothèse selon laquelle les personnes qui participent à une expérience par laquelle elles sont testées manifestent un degré de motivation plus élevé. L'explication du degré de motivation élevé est attribuée non pas aux facteurs expérimentaux mais au simple fait d'être participant à une expérience et de faire l'objet de l'attention de l'expert. L'effet Hawthorne caractérise l'impact de l'intérêt porté aux employés par leur organisation sur leurs comportements. Ceux qui participent à des enquêtes augmentent leur productivité même si leurs conditions de travail et leurs revendications formelles n'ont pas changé. Il s'agit donc d'une réaction psychologique en réponse au besoin d'estime ou de reconnaissance que les employés peuvent manifester suite à leur participation à l'audit du climat social. (Mayo, cité par Faudriat, 2007, p.118)

Cependant, les organisations peuvent-elles se contenter des effets psychologiques qu'induit la participation aux enquêtes du climat social surtout lorsque l'on prend en considération le fait que l'effet Hawthorne est temporaire et disparaît dès que les employés estiment que leurs besoins en estime ou en considération n'est plus satisfait? (Faudriat, 2007, p.118) , qu'ils sont aujourd'hui plus habitués aux enquêtes du climat social auxquelles ils participent régulièrement, et que leurs attentes réelles telles qu'elles résultent des enquêtes du climat social dépassent de loin les effets de Hawthorne pour atteindre la stratégie même de l'organisation et sa qualité de management ?

Dans son ouvrage « Evaluer le climat social dans l'entreprise » Landier Hubert fait état des lieux des attentes des employés envers leur organisation. Pour recueillir ces informations, l'auteur s'est basé sur les perceptions d'employés extraites des entretiens qu'il a réalisés en sa qualité d'auditeur du climat social. Selon lui, les attentes des employés envers leurs organisations s'articulent autour de quatre aspects principaux :

- Le rôle perçu de la direction et la qualité de son leadership.
- Le rôle perçu du management direct en termes de disponibilité et d'écoute.
- La qualité de l'information au sein de l'organisation.
- La légitimité de certaines mesures salariales.

Ces quatre éléments appartiennent tous au cadre théorique de l'engagement organisationnel, nous pouvons donc en conclure que les attentes des employés sont orientées vers la même direction que celle de leur organisation puisque les deux parties cherchent à améliorer l'engagement organisationnel et la qualité du climat social d'une manière générale.

Cependant, la quête d'un degré élevé d'engagement au travail suppose une remise en question du système de gestion dans l'organisation qui englobe aussi bien les processus du travail que le rôle management de proximité et la direction centrale. Les enquêtes du climat social lorsqu'elles répondent aux exigences de proximité envers les employés, sont donc une occasion pour ces derniers de critiquer leur organisation et exprimer leur mécontentement d'une manière structurée et méthodique qui aboutit à des conclusions bien constructives pour la direction et le management en termes de la gestion de la performance organisationnelle et de réduction des coûts liés au désengagement du personnel.

# **Chapitre 2 :**

# **La performance organisationnelle**

Lors de ce chapitre, nous allons présenter successivement les explications, définitions et les différentes approches de la performance organisationnelle. Il s'agit aussi d'énumérer les principaux facteurs de l'efficacité organisationnelle et enfin de citer les modèles de mesure de la performance organisationnelle.

## Section 1. Les modèles de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST (organisation scientifique du travail), introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. En effet, Churchill, Ford et Walker (1990) la définissent comme étant « *Le comportement de l'individu, contribuant plus ou moins aux buts et objectifs de l'organisation* ». Pour Comer et Dubinsky (1985), elle est la façon dont un employé réalise sa ou ses tâches, s'acquitte de ses responsabilités et de ses missions.

GURAUD et al (2002) définissent la performance organisationnelle comme étant « le rapport entre production de valeur (efficacité opérationnelle) et une consommation de ressources (coûts) ». La performance organisationnelle consiste donc à créer des biens et/ou service avec une contrainte de minimisation des coûts.

Ces définitions retiennent une mesure comportementale de la performance, c'est-à-dire l'action que les employés et ouvriers doivent mettre en œuvre pour réussir et s'oppose à une mesure objective de la performance (Quota ou chiffre d'affaire atteint, montant de vente réalisé, ..).

### 1- L'efficacité organisationnelle selon Quinn et Rohrbaugh

Avant de proposer une représentation de la performance organisationnelle, Quinn et Rohrbaugh (1983) tentent d'expliquer les nombreuses confusions qui existent.

Une explication de taille stipule que la performance est un construit et non pas un concept. Quinn et Rohrbaugh, définissent un concept par une abstraction de faits observables, lesquels sont soit directement observables soit aisément mesurables.

Toutefois, il existe des concepts qui sont difficiles à rattacher aux phénomènes qu'ils sont censés représenter. Ils sont inférés à un plus haut niveau d'abstraction à partir des événements observés, et leur signification ne peut être facilement expliquée à partir de faits particuliers. De telles abstractions sont parfois appelées construits, ceux-ci étant construits à partir de concepts moins abstraits.

Quant à la performance, personne ne semble capable de citer les concepts (tels la productivité ou la croissance du capital) qui doivent être inclus dans le construit de performance. L'identification de l'ensemble des variables entrant dans le champ de la performance permet d'avoir un premier éclaircissement du construit. C'est le travail qui a, par exemple, été réalisé par Campbell au travers du recensement de trente indicateurs. Ensuite, il peut être pertinent de regrouper les variables présentant certaines similarités.

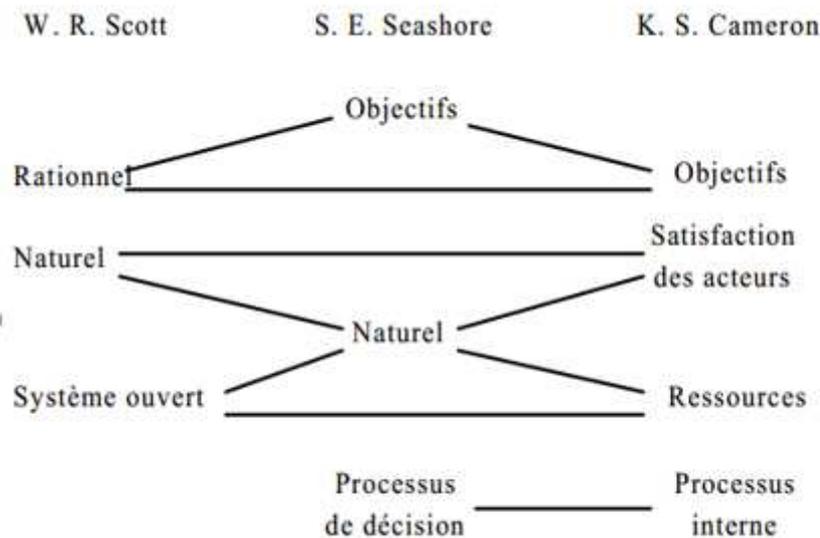
Quinn et Rohrbaugh ont tenté de synthétiser ces éléments mais il ne s'agit pas de la première réflexion de ce type. Il convient en effet de citer les travaux de Scott (1977), Seashore (1979) et Cameron (1978). Scott (1977) suggère de réduire la multiplicité des indicateurs à trois grands modèles : le modèle rationnel, le modèle naturel et le modèle systémique.

L'approche rationnelle tendrait à mettre l'accent sur le nombre d'unités produites pour une période donnée (productivité) et pour le nombre d'unités de facteur de production (efficience). Le modèle naturel ne considère pas seulement la fonction de production mais aussi les activités de soutien ce qui justifie l'intérêt porté à la cohésion et au moral des employés. Il convient de remarquer l'opposition entre l'approche mécaniste du modèle rationnel et l'approche organique du modèle naturel.

Enfin, les éléments mis en avant dans le modèle systémique sont l'acquisition des ressources et l'adaptabilité. Seashore (1979) distingue aussi entre le modèle des **objectifs** qui est très similaire au modèle rationnel de Scott et le modèle naturel pour englober les modèles naturel et systémique décrit par Scott. Son dernier modèle appelé du processus de décision selon lequel l'organisation efficace est celle qui a un processus permettant de recueillir, stocker, retrouver, allouer, manipuler et détruire l'information de manière optimale. Cameron (1978) a identifié quatre approches qui sont les objectifs, les ressources, le processus interne et la satisfaction des acteurs. Le modèle des objectifs est très proche du modèle rationnel ou du modèle des objectifs décrits par Scott et Seashore. Le modèle des ressources est très similaire au modèle systémique de Scott, alors que le modèle du processus interne est à mettre en parallèle avec le modèle du processus de décision de Seashore. Enfin, le dernier modèle de satisfaction des acteurs peut être considéré comme un constituant du modèle naturel évoqué par Scott et Seashore. Dans le cadre de cette approche, l'organisation est considérée comme un ensemble de coalitions dynamiques ayant un réseau complexe de transactions développé par ses composants. L'organisation efficace doit satisfaire de manière suffisante chacun des éléments de manière à ce que les transactions puissent se poursuivre.

Le schéma suivant permet de synthétiser ces trois propositions :

**Figure 2** : Les dimensions de la performance organisationnelle

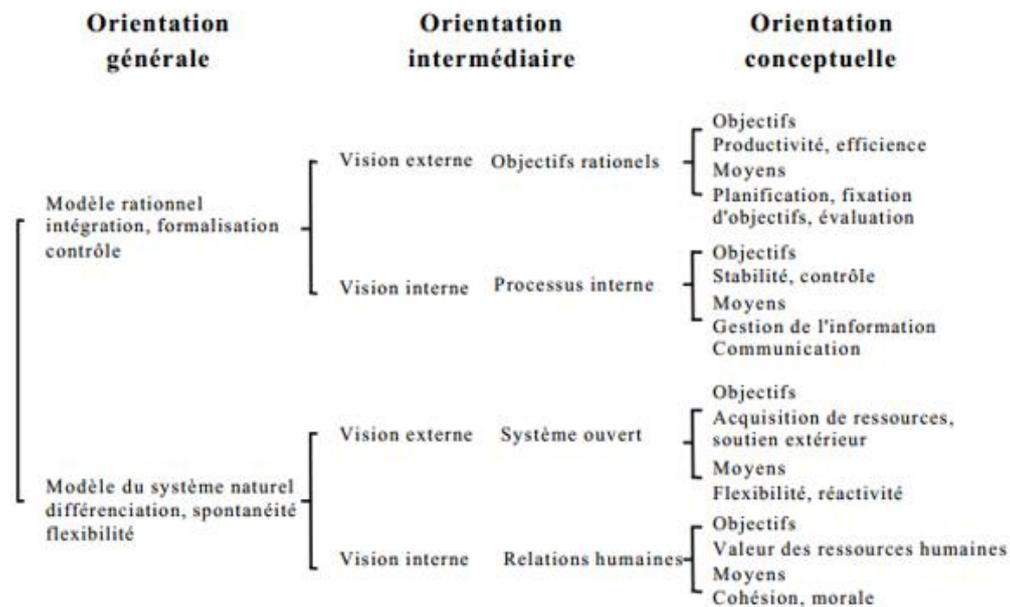


Source : les travaux de Quinn et Rohrbaugh (1983)

Partant de ces éléments, Quinn et Rohrbaugh tentent de répondre à la question suivante : comment les théoriciens et les chercheurs perçoivent le construit d'efficacité?

Campbell (1977) a dressé une liste de critères d'efficacité qui a été retraitée par sept experts. Lorsqu'au moins six des sept experts considéraient que le critère devait être exclu de l'analyse, il était retiré. Finalement, 17 critères ont été retenus dans la recherche ; ils ont été comparés deux à deux (136 paires). Pour chacune des paires, le répondant devait se prononcer sur la similarité des critères au moyen d'une échelle graduée de 1 à 7. 45 chercheurs ont répondu aux questions ce qui a permis de mettre en évidence trois dimensions sous-jacentes : objectifs interne/externe, flexibilité/contrôle et moyens/résultats. Ces trois dimensions permettent d'identifier 8 cas de figure :

**Figure 3** : Les dimensions de la performance organisationnelle



Source : D'après R. E. Quinn et J. Rohrbaugh (1983)

Cette classification des critères de performance est cohérente avec les différents modèles de l'efficacité organisationnelle utilisés auparavant. Il convient de remarquer que les conclusions de Quinn et Rohrbaugh ne sont pas particulièrement novatrices par rapport aux travaux qui avaient déjà été réalisés par Scott, par Seashore et en particulier de la proposition de Cameron. Toutefois, cette recherche permet de synthétiser ces différentes propositions et dans le cas de la recherche de Cameron de décrire de manière plus complète les différents modèles. C'est la raison pour laquelle cette recherche sert de référence dans la définition de la performance. Il est toutefois nécessaire de confronter cette vision de théoriciens aux réalités organisationnelles ; c'est ce qui a été entrepris par Morin et alii (1994).

## 2. La définition de Morin et alii

Morin et alii (1994) présentent une revue de littérature très complète sur l'efficacité organisationnelle. Les réflexions sont nombreuses et aboutissent, pour la plupart, à un constat de complexité du concept et d'antagonisme des différentes dimensions. En effet, selon le cadre théorique choisi, certains groupes de pression seront privilégiés par l'évaluation de l'efficacité organisationnelle.

Morin et alii identifient (1994) quatre grands courants de pensée : Les théories classiques-bureaucratiques qui privilégient les critères économiques ; L'école des relations humaines qui a posé en particulier le problème de l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels ; L'approche systémique qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie ;

Finalement, l'approche politique de l'organisation qui renvoie essentiellement à la satisfaction des différents groupes externes tels les bailleurs de fonds, de fournitures, les clients, la société et les organismes régulateurs.

A chacun de ces courants de pensée correspondent des critères particuliers d'efficacité organisationnelle qui ont pour inconvénient d'être théoriques et partiels. Ces différentes visions de l'efficacité ont chacune leurs mérites, mais ont-elles suffisamment de pertinence et de robustesse ? Ainsi, le principal intérêt de la recherche de Morin et alii est la confrontation de ces modèles théoriques aux représentations qu'ont les praticiens de la performance organisationnelle.

Le recours à une démarche de type Delphi a permis donc de préciser le concept par des praticiens. Cela mène à identifier quatre dimensions : sociale, économique, politique et systémique. Cela ne signifie toutefois pas que chaque individu évalue l'efficacité de l'organisation sur chacune des quatre dimensions mais plutôt que leurs évaluations s'inscrivent à l'intérieur d'une ou de plusieurs de ces dimensions.

Les dimensions mises en évidence confirment la pertinence des différentes représentations (ou courant de pensée) de l'organisation recensées par les auteurs. Il faut cependant remarquer que ce modèle quadridimensionnel avait déjà été appréhendé de manière théorique par différents auteurs. Ces dimensions sont précisées ainsi : La valeur des ressources humaines concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation.

L'efficacité économique s'exprime par le rapport entre la quantité produite et les ressources utilisées pour engendrer cette production. La stabilité de la mesure pose un problème du fait qu'elle est reliée à la période de temps qu'elle représente.

La légitimité de l'organisation auprès des groupes externes renvoie au jugement que portent les principaux constituants externes de l'organisation. Une caractéristique de cette

dimension est l'antinomie potentielle des avis des constituants externes : leurs attentes et intérêts sont toujours différenciés et très souvent paradoxaux (Quinn et Rohrbaugh 1981).

La pérennité de l'organisation reflète le degré auquel la stabilité et la croissance de l'organisation ont des chances d'être maintenues au cours de l'épreuve du temps. La pérennité de l'organisation renvoie à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité de l'organisation), à la protection et au développement du marché (compétitivité), à la protection et au développement de la qualité du produit ou service.

Ces critères fournissent des indications sur la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement. Le tableau suivant reprend les différentes dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle identifiés. Il faut toutefois noter l'existence d'interrelations entre les dimensions. Par exemple la rentabilité entre aussi bien dans le cadre de l'efficacité économique que dans celui de la pérennité de l'organisation.

**Figure 4** : Les dimensions de la performance organisationnelle

<b>Valeur des ressources humaines</b>	<b>Efficience économique</b>
Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel	Economie des ressources Productivité
<b>Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes</b>	<b>Pérennité de l'organisation</b>
Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté	Qualité du produit Rentabilité financière Compétitivité

Source : E. M. Morin et alii (1994)

Des préconisations de Kaplan et Norton (1992) s'inscrivaient dans cette optique en proposant une multitude de critères pour évaluer les différentes dimensions de la performance organisationnelle. Cette proposition présente néanmoins des faiblesses par rapport au modèle de Quinn et Rohrbaugh (1983). En effet, les ressources humaines se trouvent privilégiées par rapport aux autres groupes de pression. Il serait possible de ne retenir qu'une seule dimension

politique de la performance, correspondant au modèle du système naturel de Quinn et Rohrbaugh, ou bien de retenir une dimension par groupe externe. De même, des liens existent entre l'efficacité économique et la pérennité de l'organisation.

En somme, le modèle quadridimensionnel de Morin et alii pourrait être réduit aux seules dimensions objective (efficacité économique et pérennité) et subjective (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et valeur des ressources humaines) de la performance. Ces remarques confortent la robustesse de la représentation de Quinn et Rohrbaugh (1983) qui ne présentent pas des critères totalement indépendants mais une hiérarchie de critères plus ou moins fine. Avant de réaliser une synthèse de ces éléments et de proposer des moyens de mesure, il est intéressant de passer en revue des travaux plus opérationnels qui permettent d'illustrer ces modèles théoriques.

### **3. Modèles de la performance organisationnelle**

Dans la littérature, l'«efficacité organisationnelle» est utilisée souvent dans de manière interchangeable avec la « performance organisationnelle» (Henri, 2004). Il existe plusieurs définitions du concept de performance organisationnelle citons à titre d'exemple: la rentabilité, la satisfaction des parties prenantes ou la qualité des produits et service (Henri, 2004).

En effet, Plusieurs études dans le domaine des organisations se sont intéressées à ce concept. Ces recherches sont principalement sur le contenu. En d'autres termes, l'objectif principal de ces recherches est d'identifier les dimensions et propriétés qui caractérisent la performance organisationnelle (Henri, 2004) et non pas le processus pour atteindre la performance ou pour la mesurer.

Les modèles de conceptualisation de la performance organisationnelle ont beaucoup évolués d'une approche axée sur les objectifs vers des approches plus systémiques. Parmi ces principaux modèles utilisés: l'approche par objectif, l'approche des ressources système et l'approche des parties prenantes stratégiques (Pfeffer et Salancik, 1978; Dess, 1984; Henri, 2004).

**L'approche par objectif** développée par Etzioni en 1960 (Dess, 1984; Henri, 2004) conçoit la performance organisationnelle comme l'atteinte d'objectifs précis identifiés à l'échelle de l'organisation. Cette approche s'intéresse exclusivement aux fins et néglige les moyens qui peuvent mener à cette performance.

Quant à **l'approche système** ou **l'approche des ressources système** telle que nommée par Dess (1984) et qui a été développée par Yuchtman et Seashore en 1967, c'est une approche qui a une vision systémique de l'organisation et s'inspire principalement de la notion de système ouvert de la théorie générale des systèmes (Henri, 2004). En tant que système ouvert l'organisation complice trois processus de base (processus d'acquisition des ressources, processus de transformation et processus de livraison des « outputs» ou extrants) qui sont interconnectés et donc l'efficacité globale de l'organisation concerne ces trois processus (Yachtman et Seashore, 1967; Connoly et al., 1980). Dans cette optique, Yachtman et seashore (1967) définissent l'efficacité organisationnelle par: [...] la capacité de l'organisation, ... , à exploiter son environnement dans l'acquisition des ressources rares et précieuses [...].

Bien que ces auteurs mettent de l'emphase sur la capacité d'acquisition des ressources, ils ne sous-estiment pas pour autant les autres aspects de la performance organisationnelle au niveau des processus de transformation et les processus de livraison des extrants (Yachtman et Seashore, 1967). L'emphase sur les ressources vient principalement du fait que la compétition et les échanges sont généralement focalisés sur les ressources rares et de valeurs. Pfeffer et Salancik (1978) qui eux aussi évoquent l'importance des ressources (la théorie de la dépendance des ressources présentée dans la section relation de l'organisation avec son environnement) et la dépendance de l'organisation vis-à-vis les sources de ces ressources, distinguent de leur part entre deux concepts: l'efficacité et l'efficience comme deux standards de performance organisationnelle indépendants.

L'efficacité organisationnelle étant la réponse aux attentes et besoins des **parties prenantes** clés dont l'organisation a besoin pour ses ressources et sa légitimité sociale. L'efficacité organisationnelle s'effectue par l'évaluation des résultats et activités de l'organisation vis-à-vis des différentes parties prenantes, alors que l'efficience organisationnelle s'intéresse à la manière dont ces activités et résultats ont été réalisés. L'exemple d'efficience qui ressort le plus souvent, c'est l'optimisation de l'utilisation des ressources.

Dans le même ordre, le modèle des parties prenantes stratégiques « Strategic constituency model » de Connoly et al. (1980), considère que l'organisation est un ensemble de parties prenantes internes et externes (actionnaires, employés, groupes de pression, lois, la communauté...) qui négocient un ensemble complexe de contraintes, d'objectifs et de normes (Connoly et al, 1980; Henri, 2004) et par conséquent, la performance de l'organisation c'est la satisfaction des besoins et attentes de ces différentes parties prenantes clés selon leur poids.

Toutefois, on remarque qu'à la différence de Pfeffer et Salancik (1978), Connolly et al. (1980) confondent le concept de performance et d'efficacité organisationnelle et ne font aucune référence au concept d'efficience. Le Tableau suivant résume ces trois principales approches qui caractérisent la performance organisationnelle:

**Tableau 1** : Les modèles de performance organisationnelle

<b>Modèle</b>	<b>Conception de l'organisation</b>	<b>Performance organisationnelle</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Modèle par objectif</b>	L'organisation est un ensemble d'actions rationnelles orientées pour atteindre des objectifs.	L'atteinte des objectifs organisationnels.	Etzioni - 1960 Cité dans (Dess, 1984 ; Henri 2004)
<b>Le modèle système</b>	L'organisation est conçue comme un système ouvert (input, transformation et output)	La capacité d'acquisition des ressources critiques et rares sans négliger pour autant les processus transformation et les processus de livraison des outputs.	Yuchtman et Saeshore (1967)
<b>Le modèle des parties prenantes stratégiques.</b>	L'organisation est conçue comme un ensemble de parties prenantes internes et externes qui négocient un ensemble d'objectifs, de contraintes et de normes.	La réponse aux attentes des différentes parties prenantes stratégiques de l'organisation selon leurs poids. -Pfeffer et Slancik (1978) ajoutent l'efficience comme dimension interne de performance.	Pfeffer et Slancik (1978) Connolly et alii. (1980)

Source : Tiré de Henri 2004

Pendant que les études d'organisation essayaient de comprendre la performance organisationnelle d'une perspective axée sur les résultats des activités de l'organisation, dans le domaine de la comptabilité de gestion et plus précisément dans le champs de la mesure de performance plusieurs auteurs ont développés des cadres conceptuels et modèles, comme méthodes pour mesurer cette performance organisationnelle.

## Section 2. Les déterminants de la performance organisationnelle

La seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle a vu un grand changement au niveau de l'environnement des entreprises. Les besoins du marché se sont diversifiés considérablement et désormais il ne suffisait plus aux entreprises de produire pour vendre mais de produire ce qu'elles pouvaient vendre. Ainsi, pour maîtriser ces changements de l'environnement et profiter des avantages issus de ces changements, les entreprises se sont engagées dans un processus de révision de leurs organisations en se référant à un modèle des plus célèbres de TAYLOR. Plusieurs chercheurs et praticiens étaient donc à la recherche de la meilleure structure et de la meilleure façon de gérer une organisation : **The one best way**. A cet effet, les travaux de chercheurs ont abouti à une contingence selon laquelle la performance d'une organisation serait le résultat de la combinaison d'un certain nombre de facteurs.

Selon KUAN CHUNG TZU (VII<sup>e</sup> siècle avant l'ère commune) : «si tu veux des résultats durant l'année, sème des graines ; si tu veux des résultats durant dix ans, plante des arbres ; si tu veux des résultats durant ta vie, développe des hommes ». Le constat dénote que lorsque l'on envisage atteindre des objectifs, un certain nombre de préalable doit être fait. Si l'on se base sur cette pensée, il s'agira pour les entreprises d'ajuster la gestion de leurs ressources avec les objectifs qu'elles se seraient fixées aussi bien stratégique qu'opérationnelles soient-elles.

Par ailleurs, pour KALIKA (in MORAND, 200), Professeur à l'université Paris Dauphine, l'efficacité organisationnelle dépend des facteurs fondamentaux que se sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité d'information et la flexibilité de la structure.

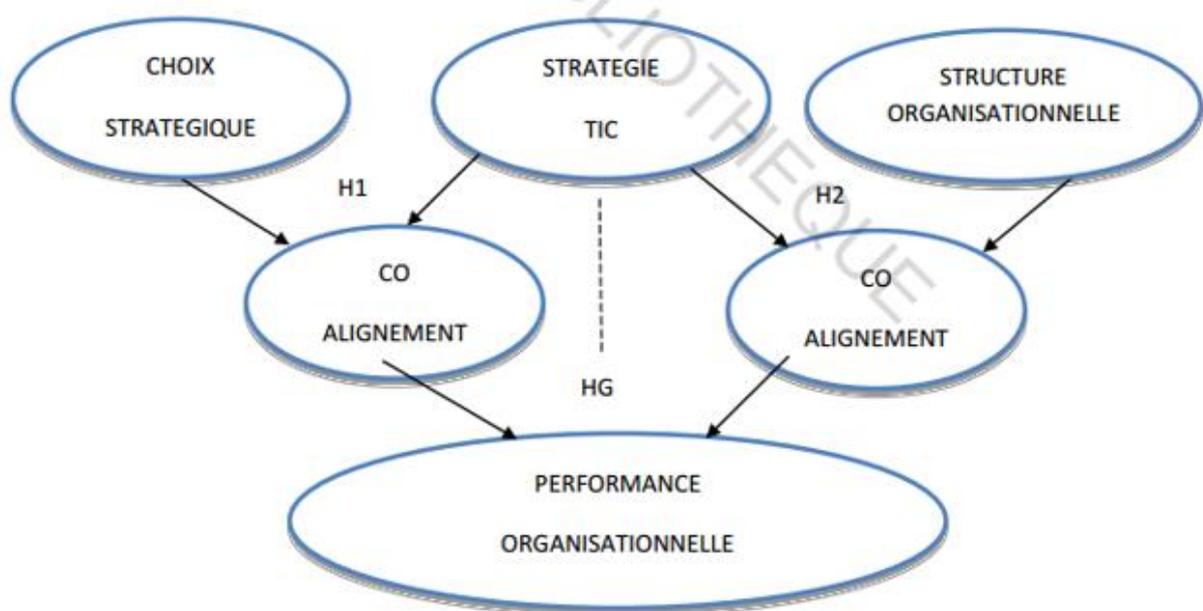
Ainsi, une entreprise qui vise la performance organisationnelle doit pouvoir faire la combinaison entre ces quatre variables énumérées par cet auteur.

### 1. Le respect de la structure formelle ou l'alignement stratégique

KALIKA et al(2003) affirment que « *L'alignement stratégique et la cohérence dans les décisions prises* ». Selon ces auteurs le respect de la structure consiste donc à correspondre les objectifs poursuivis et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. En autres termes, la cohésion doit exister entre les choix stratégiques de l'entreprise et les choix en matière d'outils de travail, de gestion du personnel, de la structure financière et le mode d'organisation.

Cette thèse a été démontrée par JOUIROU et al (2004) à la suite d'une étude menée auprès de plusieurs PME. Ainsi, il s'est avéré que : « *plus les technologies de l'information et de la communication sont alignées avec la stratégie et la structure organisationnelle de l'entreprise, meilleure est la performance* ». Ceci pour dire que lorsque toutes les forces stratégiques et opérationnelles de l'entreprise se mettent au service de la vision globale de l'entreprise, cela conduit toutes leurs actions vers l'atteinte d'un maximum d'efficacité. A contrario, si la vision est inexistante ou même mal transmise, la cohésion devient difficile. L'entreprise gaspille donc des ressources qu'elle aurait pu économiser et son efficacité s'en trouve réduite.

**Figure 5** : Le modèle de recherche de l'alignement stratégique des TIC



Source : DESCARENTRIES, Jean-Marie (2008), la performance globale et ses déterminants

Cependant, l'une des conditions pour réussir cet alignement stratégique est que l'équipe dirigeante fasse une communication descendante sur toutes les orientations de l'organisation. En effet, la stratégie ne doit être un mystère mais partagé à toute la base. C'est pourquoi SAVOYAT (2006) va soutenir que : « *la stratégie ne doit pas être un mystère. Plus le personnel la connaît et s'y reconnaît, plus il apporte son élan et son accord et mieux elle se développe* ».

Cette condition de réussite montre aux organisations qu'elles doivent faire l'effort de s'assurer que tout le personnel s'est identifié à la stratégie car le niveau de l'alignement aura des conséquences mesurables sur la qualité de leur capital organisationnel.

Tout le challenge des cadres au niveau de l'organisation sera d'aider la base opérationnelle à comprendre tous les changements stratégiques qui surviendront, les guider et les motiver dans l'application de cette nouvelle manière de travailler.

En clair, l'alignement stratégique s'avère nécessaire car il permet de stimuler toutes les énergies de l'entreprise publique ou privée vers leur futur désiré.

## 2. La flexibilité comme réponse aux changements fréquents

Les contraintes des entreprises deviennent chaque jour nombreuses. En plus de faire face aux différents concurrents, les besoins des clients croissent davantage et donc l'anticipation devient difficile. Pour ne pas se laisser disparaître, il est important pour les entreprises d'être de plus en plus flexible. C'est-à-dire développer leur capacité d'adaptation aux environnements changeants.

Par ailleurs, aujourd'hui les organisations les plus performantes sont celles dont les structures organisationnelles s'adaptent plus facilement aux caractéristiques de leur environnement.

Cette nouvelle contrainte de flexibilité ou élasticité organisationnelle a fait l'objet d'étude de HOHMANN (2004) et de BERANGER (2004). En effet, ces auteurs dressent respectivement dans le tableau (1) une liste de réaction de l'entreprise pour faire face à son environnement et le tableau (2) les avantages des systèmes flexibles à travers trois axes d'amélioration.

**Tableau 2** : La réaction de l'entreprise en fonction de son environnement

<b>Demande</b>	<b>Prévisible</b>	<b>Difficilement prévisible</b>	<b>Imprévisible</b>
<b>Cycle de vie long</b>	Spécialisation Optimisation	Flexibilité	Réactivité
<b>Cycle de vie court</b>	Flexibilité	Réactivité	Agilité

Source : HOHMANN (2004)

**Tableau 3** : Les avantages attendus des systèmes flexibles

<b>Réponse rapide aux variations du marché</b>	<b>Réduction des coûts de production</b>	<b>Amélioration de la qualité</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Variété des produits</li> <li>-Quantité à produire</li> <li>-Modification du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diminution des délais</li> <li>-Diminution des stocks en cours</li> <li>-Réduction de la main d'œuvre directe</li> <li>-Meilleures utilisation des équipements</li> <li>-Meilleur contrôle de la production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rebus réduits</li> <li>-Retouches diminuées</li> <li>-Qualité constante</li> </ul>

Source : BERANGER (2004)

Par ailleurs, nous donnent la définition de ces trois notions

EVERAERE (1997) définit la flexibilité comme : « *La capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence* ». A la lumière de cette définition, la flexibilité est l'aptitude de répondre à une demande de plus en plus diversifiée, et malgré l'incertitude croissante, la réponse doit être immédiate et appropriée.

ORSNI et al (2006) eux affirme que « *la réactivité est la caractéristique qui rend l'entreprise capable d'adapter en permanence sa structure organisationnelle ainsi que ses procédures de décisions aux modifications de l'environnement* ». Pour ces deux auteurs, c'est parmi les entreprises dotées de cette capacité que se trouvent les plus performantes.

L'agilité, MOLLE (2007) la définit en ces termes : « *l'agilité est la capacité à s'adapter et à réagir à l'environnement* ». On dira d'une entreprise qu'elle est agile si elle arrive malgré les contraintes qui lui imposent son environnement, à fidéliser la clientèle et à rester compétitive.

En clair, la pérennité ou la réussite d'une entreprise pourrait dépendre de sa vitesse de réaction aux changements et d'anticipation sur les besoins du marché.

### **3. La qualité de la circulation de l'information dans l'organisation**

Toute la prise de décision se fonde sur une ou des informations. Ce qui signifie qu'une mauvaise information entraîne nécessairement une décision inappropriée ou inefficace.

L'entreprise doit donc se doter de système d'information de qualité. Ce dernier a deux rôles essentiels pour éviter une telle situation. D'une part, il a pour but d'aider le travail intellectuel des managers, notamment de faciliter le processus de prise de décision. D'autre part, le système d'information fournit à la direction générale les informations nécessaires pour évaluer les opportunités qui se présentent, ensuite pour orienter le développement de l'entreprise.

Pour bien assurer ces rôles, le système d'information doit fournir les informations avec une rapidité. Autrement dit, le système d'information doit rendre l'information disponible à tous les niveaux hiérarchiques en la transmettant en temps réel indépendamment des localisations géographiques.

PEAUCELLE (1992) souligne l'importance de la rapidité de l'information en ces termes : « *la productivité des travailleurs intellectuels dépend directement de la vitesse des systèmes d'information qui les assistent* ». Il soutient également que l'information est très capitale car celui qui la détient possède nécessairement un avantage stratégique sur ses concurrents.

Les techniques de l'information sont donc très déterminantes pour la rapidité des informations. Elles permettent la décentralisation du pilotage et la délégation des processus décisionnels. En plus, elles facilitent non seulement l'accès à l'information mais aussi le partage et la diffusion de celle-ci au sein de l'entreprise. En fin, les technologies de l'information tendent à transformer l'entreprise traditionnelle en une entreprise numérique où les informations sont véhiculées à des systèmes d'information numérique.

Par ailleurs, les technologies de l'information offrent aux entreprises la possibilité de partager des marchés avec leurs concurrents, d'accéder plus facilement à des marchés sur le plan international et d'établir et d'établir diverses relations avec leurs partenaires.

Aujourd'hui grâce à la mise en place de dispositifs comme l'internet ou l'intranet, une nouvelle forme de coopération est née à travers l'interconnexion des systèmes. Les notions de temps et de distance ont été largement réduites.

En somme, la qualité de circulation de l'information est présente une opportunité pour les organisations en ce sens qu'elle leur permet d'avoir un avantage concurrentiel et d'atteindre les objectifs. D'où la nécessité pour elles de se doter d'un système d'information de qualité.

### **Section 3. Les mesures de la performance organisationnelle**

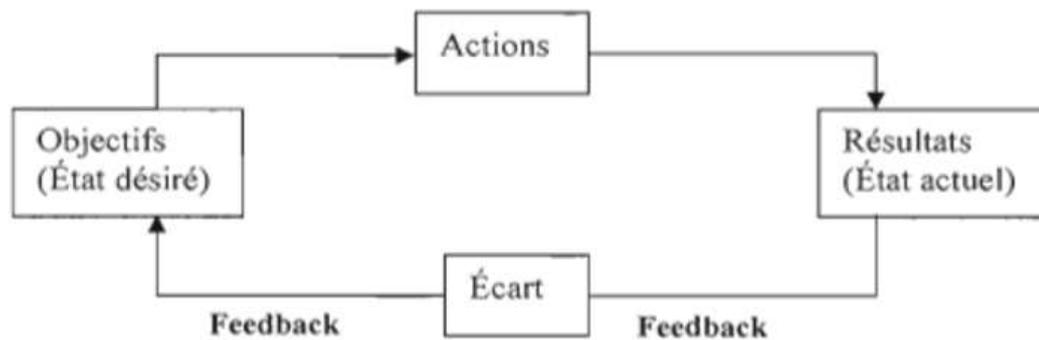
Le domaine de la comptabilité de gestion a beaucoup contribué au développement de concepts utiles à la mesure de performance. En effet, la recherche en mesure de performance dans le domaine de la comptabilité de gestion s'est basée, essentiellement, sur les connaissances du domaine d'étude de la performance organisationnelle, pour développer une multitude de modèles et cadres conceptuels de mesure de performance exemples: la matrice de mesure de performance (Keegan et al., 1989), le modèle des résultats et déterminants de résultats (Fitzgerald et al., 1991), le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1992), le modèle des parties prenantes (Atkinson et al., 1997) et le prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000).

Selon Henri (2004), grâce à l'influence des études sur l'efficacité organisationnelle et à la pression des nouvelles réalités qui font face à l'organisation (par exemple, rapidité de l'évolution des technologies et cycle de vie court des produits), les modèles de mesure de performance organisationnelle ont connu une grande évolution: d'une vision cybernétiques traditionnels axés sur les mesures financières et où la mesure de performance n'est considérée que comme une composante du processus de contrôle et de planification, vers des modèles holiste où la mesure de performance est un processus indépendant intégré dans plusieurs activités de l'organisation.

#### ***1. Les modèles cybernétiques***

Au début, la mesure de performance était très liée au contrôle de l'atteinte des objectifs organisationnel (Henri, 2004). Ces modèles de contrôle s'inspirent principalement des systèmes cybernétiques de la théorie générale des systèmes (système de niveau de complexité 3 selon la hiérarchie de Boulding) (Hatch, 1997). L'une des caractéristiques des systèmes cybernétiques c'est leur capacité de s'autocontrôler et de se réguler pour atteindre leur objectif. De tels systèmes comparent leur état actuel par rapport à l'état désiré et ensuite s'ajustent dépendamment des écarts enregistrés comme l'illustre la **Figure 6**. Le thermostat est souvent cité comme exemple de système cybernétique.

**Figure 6** : Le modèle cybernétique de contrôle



*Source* : Hatch, 1997

En appliquant ce modèle cybernétique sur les processus de contrôle organisationnel, ceux-ci seront capables d'identifier l'écart entre le niveau réel et désiré de performance et de déclencher des rétroactions et des actions correctives lorsque des écarts sont observés (Hatch, 1997). Dans cette perspective, la mesure de performance est considérée comme une composante indispensable, intégrée dans le processus de contrôle et de planification (Henri, 2004) et comme un mécanisme de contrôle de la mise en œuvre de la stratégie (Hatch, 1997; Henri, 2004).

Cette approche cybernétique a des points en commun avec l'approche par objectif du domaine de la performance organisationnelle (Henri, 2004) dans la mesure où elles requièrent d'une part de fixer des objectifs non ambigus et atteignables. D'autre part les résultats qui sont comparés avec ces objectifs doivent être mesurables et sont plus orientés vers le court terme.

## 2. Les modèles holistes

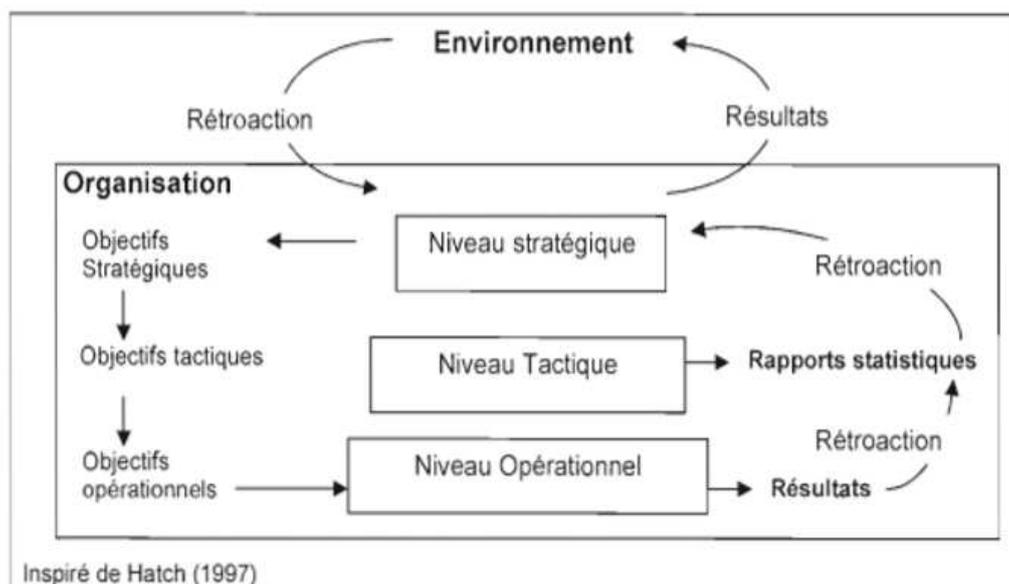
Alors que les modèles cybernétiques mettaient beaucoup d'emphasis sur le contrôle et l'implémentation de la stratégie, l'évolution vers la vision holistes a étendu le rôle de la mesure de performance à : l'apprentissage et la compréhension des changements internes et externes et aussi à la contribution dans la reformulation de la stratégie de l'organisation (Henri, 2004).

L'apprentissage se fait grâce aux rétroactions. Ces rétroactions proviennent de deux sources différentes (Hatch, 1997): des rétroactions internes et des rétroactions externes. Les informations internes sont issues du contrôle des résultats ou des activités au niveau individuel et au niveau des unités organisationnelles, quant aux informations externes elles sont issues de l'environnement de l'entreprise. Citons à titre d'exemple, la part de marché qui

indique la performance de l'entreprise par rapport à la concurrence, la valeur de l'action en bourse qui témoigne de l'appréciation de la valeur de l'entreprise.

La **Figure 7** montre comment les objectifs découlent de la stratégie et se traduisent en objectifs tactiques et opérationnels (individus et groupes) et par la suite en actions. Ces dernières produisent des résultats. Une fois ces résultats analysés par rapport aux objectifs fixés, ceci génère des rétroactions sur la performance des individus et des unités à tous les niveaux de l'organisation. Dépendamment des rétroactions internes ou issues de son environnement externe, l'organisation ajuste ses activités ou carrément sa stratégie.

**Figure 7** : Vision Holiste de la mesure de la performance et de la rétroaction.



À l'instar du modèle des parties prenantes stratégiques « Strategy constituency model » (Henri, 2004), les systèmes holistes conçoivent de plus en plus la mesure de la performance de manière multidimensionnelle pour garantir la satisfaction des attentes et besoins des différentes parties prenantes clés internes et externes (par exemple, actionnaires, employés, groupes de pression, lois, la communauté... ) de l'organisation (Rouse, 2003; Henri, 2004). Parmi ces modèles: le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1992), le modèle des parties prenantes (Atkinson et ali, 1997) et le prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000).

Sur le plan conceptuel, les SMP holistes insistent sur l'importance d'intégrer outre les mesures financières, auxquelles se limitaient les systèmes cybernétiques, les mesures non financières. Les systèmes holistes sont aussi orientés autant vers le court que vers le long terme à l'encontre des systèmes cybernétiques. Le Tableau suivant marque l'évolution des SMP et résume les différences entre ces deux visions.

**Tableau 4** : L'évolution des SMP<sup>4</sup> cybernétique vs. Holiste

	<b>Vision cybernétique</b>	<b>Vision holiste</b>
<b>Statut de la mesure de performance</b>	Éléments du processus de contrôle et de planification	Processus indépendant inclus dans plusieurs activités
<b>Type de mesures</b>	Financières	Financières et non financières
<b>Rôles de la mesure de performance</b>	Contrôle de l'atteinte des objectifs et de l'implémentation de la stratégie (Génération de rétroaction lors d'un écart entre les objectifs et les résultats mesurés).	Contrôle, Apprentissage, Formulation de la stratégie et implémentation.
<b>Intervalle de temps</b>	Court-terme	Court et long-terme

Source : Elaboré à partir de la comparaison entre les deux visions

Les théories d'organisation confirment qu'avec les nouvelles réalités organisationnelles au niveau de l'environnement (par exemple, rapidité du changement technologique, cycle de vie court des produits), l'organisation doit désormais être conçue comme un système ouvert. Ceci implique, d'une part que l'environnement exerce une influence sur l'organisation et sa performance (dépendance des ressources, incertitude, exigences et attentes sociales). D'autre part, que l'organisation influence à son tour son environnement de par ses résultats et stratégies adoptées pour créer une contre- dépendance ou répondre aux attentes des différentes parties prenantes.

<sup>4</sup> SMP : Strategy constituency model

Dans la littérature, le concept de performance organisationnelle a été abordé dans différents domaines d'études notamment dans les théories d'organisation (l'efficacité organisationnelle) et dans le domaine de la comptabilité de gestion. Dans le domaine de l'efficacité organisationnelle on peut distinguer trois principaux modèles: le modèle par objectif, l'approche système et l'approche des parties prenantes stratégiques. Des modèles et approches qui ont évolué grâce aux nouvelles conceptions de l'organisation (resp. ensembles d'objectifs, système ouvert ou ensemble de parties prenantes ayant des attentes et besoins).

Quant au domaine de la comptabilité de gestion, il a aussi apporté une grande contribution dans le champ de la mesure de performance par divers modèles et cadres conceptuels qui ont évolué d'une vision cybernétique vers une vision holiste. Dans les modèles cybernétiques traditionnels, la mesure de performance représente un élément du processus de planification et de contrôle, et les mesures se limitent sur l'aspect financier à court- terme, cependant les modèles holistes conçoivent la mesure de performance comme un processus indépendant qui fournit de l'information sur la performance financière et non financière de manière multidimensionnelle (par rapport aux différentes parties prenantes clés) sur le court et le long-terme. Dans cette nouvelle perspective, l'information issue de la mesure de performance ne se limite plus au contrôle mais joue aussi un rôle d'apprentissage et contribue dans la reformulation de la stratégie.

# **Chapitre 3 :**

## **Le climat social, levier de la performance organisationnelle**

Pour mieux comprendre l'impact du climat social sur la performance organisationnelle, il convient de préciser l'importance du capital humain comme un axe de la réussite des organisations. En effet, le vécu de l'environnement de travail influence l'engagement des collaborateurs dans leur travail qui se manifeste par une série de comportements qui ont un impact positif ou négatif sur la performance organisationnelle.

## **Section 1. Le capital humain et la réussite de l'organisation**

L'approche socio-économique traditionnelle de la performance globale des organisations a longuement limité les outils de mesure de cette dernière aux indicateurs purement financiers, cette approche a été jugée inadaptée et peu illustrative de la performance réelle des organisations qui doivent faire face à des problèmes financiers, organisationnels, et stratégiques qui sont spécifiques à chaque contexte interne et externe et dont les acteurs sont différents de par leurs intérêts, et leurs profils socio-affectifs (voir les approches partenariales de l'entreprise, Finet&al.2005 ).

La prise en compte de la diversité des facteurs de la performance qui dépassent l'organisation elle-même a permis de redéfinir la performance des organisations dans un cadre de dynamique collective basée sur des processus de partage et d'échange entre les différents acteurs qui participent à la performance globale de l'organisation qu'il s'agisse d'actionnaires, de clients, de personnels ou de collectivités publiques.

En matière de gestion des ressources humaines, la prise en considération de l'importance du capital humain que Kaplan et Norton (1996) (Le Louarn, 2008, p.158) considèrent comme un des cinq grands axes de la réussite des organisations (en plus des finances, des clients, des processus, du renouvellement-développement), a conféré au concept de climat social un rôle important en tant que déterminant de mesure de la performance sociale des organisations.

Selon les auteurs, le capital humain permet aux organisations de posséder un avantage concurrentiel certain parce qu'il produit un savoir, des compétences spécifiques, une expérience, une innovation, et constitue un gage de la qualité de ses relations avec les clients. La satisfaction du personnel quant à la façon dont il est traité par son organisation est un levier de la performance qu'il convient de mesurer au même titre que la satisfaction des autres partenaires de l'organisation.

Théoriquement, la contribution du climat social à la performance économique de l'organisation repose sur l'hypothèse selon laquelle un climat social favorable favorise l'engagement et l'implication des employés dans leur travail ce qui augmente la capacité de l'organisation à répondre aux attentes de ses clients en termes de qualité de produits, de services, de communication avec ses différents partenaires externes et de maintien d'une image positive sur le marché (Chamakh & Fromage, 2006, p. 163) et inversement, la dégradation du climat social entraîne des coûts importants liés au mécontentement des employés qui se manifeste par

des comportements individuels tels que la baisse de productivité dans l'exercice du travail, par des taux d'absentéisme et de turn-over élevés, ou par des actions collectives et des conflits sociaux qui peuvent se solder par des grèves et des crises sociales de longue durée lesquelles perturbent le rythme du travail et engendrent des coûts élevés liés à la gestion de ces situations de crise. Landier (2008 p.7-9)

## **Section 2. Le climat social et l'engagement organisationnel**

Meyer et Herscovitch (2001, Vandenberghe, 2009, p.277) définissent l'engagement organisationnel comme "*une force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles*". Selon les auteurs l'engagement peut être manifesté envers plusieurs entités autres que l'organisation telles que le management ou le groupe de travail. Meyer et Allen quant à eux font la distinction entre trois formes d'engagement: l'engagement affectif qui reflète l'attachement émotif de l'employé envers son organisation, l'engagement normatif qui représente la loyauté de l'employé qui résulte d'une obligation perçue vis-à-vis de cette dernière et enfin l'engagement de continuité qui est fondé sur la théorie des investissements de Becker (1960) selon laquelle l'employé évalue son intention de rester membre de l'entreprise en fonction des investissements qu'il a réalisés volontairement ou obtenus involontairement (Vandenberghe, 2009, p.279-280).

Considéré comme une perception partagée, plusieurs études ont démontré que le climat social influence la performance organisationnelle grâce à l'impact qu'il exerce sur le degré de l'engagement organisationnel qui est considéré théoriquement comme un facteur de la performance au travail. Reichers et Schneider 1990, (Vandenberghe, 2009, p.289) estiment que le climat social et la perception des employés des politiques, pratiques et procédures formelles et informelles constituent des facteurs de l'engagement organisationnel. Le type du climat et ses orientations dominantes déterminent le degré d'engagement à l'égard de l'organisation. Martin et Cullen (2006) mettent l'accent sur les aspects relationnels du climat social en considérant qu'un climat reconnaissant l'importance du bien-être collectif contribue considérablement à l'augmentation du sentiment d'engagement affectif de l'employé (Vandenberghe, 2009, p.289).

Pour les organisations, le diagnostic des perceptions de leurs employés qui s'effectue à travers les enquêtes du climat social est donc un outil d'évaluation du degré de leur engagement de à l'échelle collective. Les enquêtes sur le climat social permettent aux organisations de déterminer parmi l'ensemble de leurs caractéristiques organisationnelles celles qui exercent plus d'impact positivement ou négativement sur l'engagement de leurs employés.

Landier Hubert, à travers les différentes interventions qu'il a réalisées en tant qu'auditeur du climat social, conclut également que les facteurs qui définissent la qualité du climat social sont en majorité attribués au degré de l'engagement des employés en mettant particulièrement l'accent sur le rôle perçu du management et de la direction. Selon l'auteur « *la qualité du climat social repose largement sur la qualité des relations entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques* ». (Landier, 2008, p.27)

En effet, l'engagement en tant que lien psychologique caractérisant le rapport entre l'employé et son organisation s'applique directement à une cible d'ordre humaine à savoir le supérieur hiérarchique (Meyer et Allen (1991,1997, Vandenberghe, 2009, p.290). Le fait que les comportements et les attitudes du supérieur hiérarchique influencent les attitudes de ses employés s'explique par le rôle du supérieur perçu par ces derniers comme agissant au nom de l'organisation (Levinson 1965, Vandenberghe, 2009, p.290) . Ses actions et ses agissements étant considérés comme ceux de l'organisation, la qualité des relations qu'entretiennent les employés avec leur supérieur constituent à leurs yeux le reflet de leur propre valeur du point de vue de leur organisation dont le supérieur est le représentant officiel. Plusieurs études à ce sujet ont conclu que l'engagement envers le supérieur est un prédicateur de la performance liée à la tâche et la performance contextuelle meilleur que l'engagement envers l'organisation elle-même (Becker et Kerner 2003, Bentein et al. 2002, Vandenberghe, 2009, p.321).

Il paraît donc logique de déduire que le rôle du supérieur hiérarchique ou du management en tant qu'entité qui représente l'organisation aux yeux des employés influence considérablement l'engagement de ces derniers puisque c'est à travers leurs rapports que les processus de l'engagement organisationnel sont mis en œuvre. Autrement dit, c'est le support concret mettant en évidence pour les employés le degré de considération que l'organisation leur témoigne et un moyen par lequel ils perçoivent le degré d'équité de traitement et de soutien organisationnel.

### **Section 3. Les conséquences de l'engagement organisationnel sur la performance au travail.**

Chamakh&Fromage (2006, p.163) considèrent à ce sujet que « *le climat social et ses différentes composantes sont des facteurs qui déterminent, au moins en partie, le niveau de compétitivité des entreprises. En effet, les caractéristiques fondamentales du climat social telles que la qualité des conditions du travail, la communication et le dialogue social, l'attention portée au progrès social, le respect du principe d'équité dans toute décision relevant de la gestion des ressources humaines, constituent bien évidemment autant de conditions qui, lorsqu'elles sont réunies participent à la performance des salariés.*»

Selon Mowday&al.1979 (Paillé, 2003, p.70) « *le comportement est l'expression objective de l'engagement organisationnel* ». Le degré d'engagement du personnel se manifeste alors par une série de comportements qui ont un impact positif ou négatif sur la performance de l'organisation: il s'agit des comportements dits «souhaités» qui reflètent un degré d'engagement organisationnel élevé chez les employés, et les comportements «non souhaités» qui traduisent un climat de travail défavorable et constituent un obstacle à la performance de l'organisation.

#### **1. Les comportements souhaités**

Ils sont le résultat de ses attitudes, de ses compétences c'est-à-dire de l'ensemble de son savoir, savoir-faire et du savoir-être qu'il possède et qu'il peut utiliser dans l'exercice de son travail observable par la qualité et la quantité du travail fourni dans une période déterminée. Il s'agit donc d'une appréciation de la performance au travail comparable à celle de la productivité humaine que l'on mesure via le rapport entre le résultat atteint et l'effort déployé (Le Louarn, 2008, p.32).

Selon plusieurs auteurs, les organisations dont les employés manifestent un degré d'engagement affectif important bénéficient d'un avantage concurrentiel important (Mathieu et Zajac 1990, Mayer et Allen 1997). Bien qu'il soit difficile d'établir le lien entre l'engagement élevé du personnel et la performance économique d'un point de vue financier, autrement dit, la corrélation entre l'effort déployé par un employé et sa contribution au chiffre d'affaire car plusieurs autres fonctions de l'organisation entrent dans la processus de la création de la valeur (Paillé,2003, p.73), On peut par contre mesurer la contribution de l'efficacité sociale à la

performance économique par l'évaluation de certains types de compétences telles que les compétences dans la tâche spécifique à l'emploi, la communication écrite et orale, les efforts au travail, le maintien d'une discipline personnelle, la facilitation de la performance de l'équipe et des collègues...etc.( Roussel&al.2006 p.4).

## 2. Les comportements non souhaités :

Les comportements non souhaités quant à eux regroupent une variété de comportements qui peuvent être adoptés d'une manière volontaire ou involontaire, mais qui ont un impact « négatif » sur la performance de la personne concernée (Paillé, p.88), nous distinguons principalement (Le Louarn, 2008, p32):

- **Les comportements de retrait:** qui se manifestent par l'absentéisme volontaire de courte durée, les retards ainsi que le départ volontaire.
- **Les comportements conflictuels:** tels que le refus du travail, la grève et le débrayage, les conflits internes.
- **Les comportements dysfonctionnels:** comme le harcèlement, les comportements violents au travail, le sabotage et les accidents de travail.

Les conséquences du désengagement sont par contre plus facile à illustrer en raison des coûts et des frais engendrés par toute un série de comportements individuels et collectifs négatifs que les organisations doivent assumer suite à la détérioration de leur climat social.

Les coûts engendrés par les comportements négatifs au travail font partie des coûts attribuables aux résultats de la gestion des ressources humaines (Le Louarn, 2008, p32) .Ces comportements entraînent des surcoûts liés à l'altération de la qualité des processus du travail et mettent en danger la stabilité des systèmes au sein de l'organisation. Il s'agit des retards, des négligences et des fautes professionnelles, du manque de coordination et d'encadrement du travail que l'on peut mesurer à titre d'exemple par la différence entre le temps prévu pour la réalisation d'une tâche et le temps effectivement dépensé pour l'accomplir. Selon Landier (2008, p.2) «un employé qui réduit son efficacité au travail de 20% équivaut à 40 jours perdus sur l'année».

En plus des coûts liés aux processus, les conséquences du désengagement des employés entraînent également des frais liés à la conflictualité au sein de l'organisation comme les arrêts

collectifs du travail pour cause de grève, les frais des procès en justice liés au harcèlement et la violence au travail, qui coutent des budgets considérables à l'organisation.

L'observation du climat social parait par conséquent un outil incontournable dans l'analyse et la compréhension des comportements organisationnels et plus particulièrement les raisons du désengagement des employés. La particularité du cadre empirique qu'offre le concept du climat social permet d'effectuer une analyse globale des différents aspects structurels, relationnels, cognitifs et sociaux qui constituent la dimension humaine du travail et qui ne peut être appréhendée sans prendre en considération les opinions et les perceptions des employés dans l'analyse des comportements au sein de l'organisation.

En effet, la particularité de la mesure du climat social permet aux organisations d'analyser certains points de la configuration de leur management que l'on ne peut pas observer à travers les canaux traditionnels d'information interne tels que les bilans et reporting sociaux qui ne fournissent que des informations objectives sur la qualité de la gestion notamment en matière de gestion des ressources humaines. Les enquêtes sur le climat social ont alors un rôle complémentaire important car elles permettent de savoir comment les employés envisagent leurs rapports avec l'organisation selon leur propre opinion qui, pour des raisons multiples, est souvent différente de celle de la direction.

Dans la pratique cela se traduit par des interventions dont les appellations sont nombreuses. Il peut s'agir d'audit social, d'enquête sur la motivation au travail, de baromètre social, d'enquête de satisfaction...etc. Nous avons choisi d'utiliser l'expression de l'audit du climat social pour désigner l'outil de l'évaluation du climat social indépendamment du cadre méthodologique de l'audit social. Nous expliquons ce choix par le fait qu'en matière du climat social, l'audit du climat social reproduit des démarches qui sont partagées par les cabinets de conseil en management. En l'absence de normes d'efficacité ou d'efficience dans le domaine de la gestion sociale d'une manière générale et particulièrement dans le cadre méthodologique du climat social, nous avons choisi d'utiliser l'expression de l'audit du climat social sans détailler les différences méthodologiques de chaque outil de mesure.

# **Partie 2 –**

## **Étude de cas : La société**

### **RM CONFECTION SARL**

Dans cette deuxième partie, nous allons présenter successivement un état des lieux du secteur de Textile-Habillement Marocain afin de pouvoir appréhender le contexte de notre étude, la démarche de notre recherche, la constitution de l'échantillonnage, et enfin présenter les résultats de notre enquête par questionnaire au sein de RM CONFECTION en vue de vérifier nos hypothèses de recherche.

# **Chapitre 1 :**

## **Le cadre générale de l'étude de cas**

L'industrie du textile et de l'habillement revêt une importance particulière dans les pays en développement en raison de son rôle économique et social. Première étape du processus d'industrialisation, elle reste la première production et le premier employeur dans un grand nombre d'économies.

## Section 1. Le secteur textile-habillement au Maroc

Les échanges mondiaux de biens textiles et d'habillement connaissent une forte expansion, aidés en cela par l'apparition de pays producteurs très compétitifs et la présence des Accords internationaux.

### 1. L'analyse SWOT du secteur :

*Tableau 5 : L'analyse SWOT du secteur de Textile-Habillement*

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capitalisation d'un savoir-faire et d'une expérience de 20 ans dans le domaine de la confection des vêtements à l'exportation ;</li> <li>▪ Connaissance des marchés et maîtrise des normes européennes qui permettent de répondre aux exigences de délais, de prix et de services.</li> <li>▪ Stratégie de positionnement du secteur. « fast fashion ».</li> <li>▪ Stratégie 2025 dont les principaux axes est l'encouragement et le renforcement de l'amont en encourageant les industriels à investir ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demande locale insuffisante.</li> <li>▪ Marché local faiblement structuré et dominé par l'informel ;</li> <li>▪ Faiblesse technologique des entreprises.</li> <li>▪ Manque de main d'œuvre qualifiée.</li> <li>▪ Coût élevé et manque d'accès aux matières premières.</li> <li>▪ Absence de politique de promotion des exportations.</li> <li>▪ Sous-capitalisation des entreprises.</li> <li>▪ Maroc perçu comme un pays de sous-traitance avec une tendance à «la vente de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accord-cadre 2002-2003 entre l'AMITH, le gouvernement marocain et les opérateurs privés permettent la restructuration du secteur du textile et de l'habillement.</li> <li>▪ Politique industrielle volontariste pour le développement du secteur.</li> <li>▪ Proximité des marchés européens et stabilité politique du pays.</li> </ul> <p>« Nous attendons deux principales mesures qui portent sur le soutien de l'amont textile et la mise en place d'une TVA sectorielle », explique Sajid<sup>5</sup>.</p>	<p>minute» (produit basique à faible valeur ajoutée) d'où une forte dépendance des donneurs d'ordre étrangers ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion familiale centralisée ne permettant pas des opérations stratégiques (Rapprochement, fusion...). « Prédominance de PME sous-capitalisées et à caractère familial »</li> <li>▪ Manque d'intégration au niveau de la filière textile et retard dans la mise à niveau ;</li> <li>▪ Coûts des facteurs de production peu compétitifs.</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITÉS</b></p>	<p><b>MENACES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création et développement de nouveaux produits répondant aux spécificités des marchés européens et américains.</li> <li>▪ Conquête de nouveaux marchés avec l'élargissement de l'Union Européenne. « Orientation de plus en plus claire des opérateurs nationaux vers une logique de co-traitance avec les industriels européens ; »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Démantèlement de l'Accord Multi-Fibres "AMF": abolition des quotas à l'import à partir du 1<sup>er</sup> Janvier 2005 d'où une concurrence exacerbée de la part des pays asiatiques notamment la Chine. « Une déferlante asiatique sur les marchés traditionnels du Maroc depuis le démantèlement de l'ATV ; »</li> </ul>

<sup>5</sup> Président de l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH)

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Opportunités offertes sur le marché américain. « Accès libre au marché américain pour une large gamme de produits marocains ; »</li><li>▪ Niches d'investissement dans des créneaux porteurs tels que la lingerie féminine, les articles et linge de maison et les vêtements pour enfants.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dépréciation des devises asiatiques, notamment le Yuan chinois, face au dirham ;</li><li>▪ Concurrence déloyale et contrefaçon.</li><li>▪ Retard dans la mise à niveau des entreprises du secteur concourant à une nette perte de parts de marchés.</li></ul> |
|--|---|

**Source :** Élaboré à partir des données publiées dans : [www.textile.ma](http://www.textile.ma)

❖ Atouts et avantages du secteur d'habillement au Maroc:

Le principal atout du secteur textile habillement au Maroc réside dans la proximité avec le marché européen (leur principal partenaire commercial), renforcé par l'existence des accords d'association conclus avec l'UE. La connaissance des marchés européens a, jusqu'à présent, permis de répondre aux exigences de délais, prix et services.

Au Maroc, le secteur a également connu une période de transformation importante au niveau des structures. Des mutations notables se sont opérées au niveau technologique et au niveau organisationnel et managérial.

❖ Handicaps et contraintes du secteur :

Le principal handicap de l'industrie du textile habillement au Maroc est lié à la dépendance aux activités de sous-traitance et au manque d'intégration du secteur. En outre, les principaux indicateurs relatifs au secteur reflètent un certain nombre de difficultés confrontant ce secteur.

Les faiblesses de nature stratégique et structurelle touchent les relations fournisseurs/clients, la sous-capitalisation des entreprises et la gestion familiale centralisée aux opérations stratégiques de rapprochement. D'autres handicaps concernent le coût élevé de financement et de l'énergie, une fiscalité peu adaptée, la faiblesse des infrastructures, du manque de main d'œuvre qualifiée.

## 2. Historique des Accords de textile

Evoluant dans un contexte de plus en plus concurrentiel, ce secteur tourné vers l'avenir, est résolument décidé à gagner le pari de la mondialisation.

### - Accords Textiles et Vêtements :

En 1994, à Marrakech, l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) a, en signant l'Accord sur les Textiles et les Vêtements-ATV-, décidé de supprimer en dix ans toutes les restrictions quantitatives imposées aux pays signataires de l'Accord Multifibres.

### - Accords de Libre Echange avec les USA :

Le Maroc figure parmi les pays anciens qui ont des relations historiques avec les Etats-Unis favorisant la signature de l'Accord Libre Echange conclu en Mars 2004. Avec cet accord libre échange, le Maroc se trouve en partenariat avec la première puissance économique qui exige la meilleure compétitivité et rigueur.

### - Accord cadre 2002-2010 :

Dans le cadre de l'harmonisation du secteur textile et assurer ses orientation stratégiques, et afin de se préparer à la suppression des quotas en Janvier 2005.

### - Contrat de performance 2015-2020<sup>6</sup>

L'année 2015 a été marquée par la signature des contrats de performance entre l'Etat et l'Association Marocaine des Industries du textile et de l'Habillement (AMITH) des premiers écosystèmes textiles : « Denim, Fast Fashion, et Distributeurs industriels de marques nationales ». Ces contrats de performance est une démarche stratégique très ambitieuse visent, à l'horizon 2020, la création de 100.000 emplois, la réalisation d'un chiffre d'affaire additionnel de 9 milliards de dirhams dont 5 à l'export et l'émergence de 70 locomotives nationales. En clair, l'objectif est de favoriser l'émergence d'un amont textile compétitif et innovant pour une meilleure intégration de la filière, avec un gain en réactivité et en coûts logistiques pour l'approvisionnement des donneurs d'ordres.

---

<sup>6</sup> Le 24 février 2015, Moulay Hafid Elalamy, Ministre de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique et El Mostafa Sajid, Président de l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH) : [www.textile.ma](http://www.textile.ma)

#### **- Accord promotionnelle entre AMITH et Centre marocain de promotion des exportations 2016**

Dans le cadre du programme des activités promotionnelles du Maroc à l'étranger, Maroc Export accompagne en 2016, les professionnels du secteur du textile à travers plusieurs salons spécialisés en textile-habillement ce pour une meilleure visibilité internationale de l'offre exportable marocaine. Ainsi le centre organise, en collaboration avec l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement « AMITH », Il s'agit notamment des missions B-to-B, des missions institutionnelles de haut niveau ciblant les décideurs des grands donneurs d'ordre internationaux afin de renforcer leur sourcing au Maroc, des missions pour faciliter la pénétration des exportateurs marocains dans les marchés internationaux. Ces salons jouent donc le rôle des campagnes de communication pour ce secteur. On prend l'exemple de quelques salons internationaux à savoir :

- Salon Première Vision MANUFACTURING à Istanbul du 23 au 25 Mars
- Salon Apparel Sourcing à Paris du 15 au 18 Février 2016
- Salon BLUE ZONE à Munich du 02 au 03 Février
- Salon PREMIERE VISION à New York du 19 au 20 Janvier 2016
- Salon 'HEIMTEXTIL' à Francfort en Allemagne du 12 au 15 Janvier 2016

### **3. Le secteur de Textile-Habillement dans le tissu industriel marocain**

Le Maroc est un des pays où le secteur des industries «textile et habillement» (ITH) occupe une position de premier plan. Les dernières statistiques révèlent que son chiffre d'affaire export est de 31.4 MMDH en 2015 et son chiffre d'affaire local est estimé à **45 MMDH en 2015, et prévisions à 90 MMDH en 2025**. Plus de 1700 établissements opèrent dans les ITH (environ 630 dans le textile et 1090 dans l'habillement). Ces entreprises produisent un milliard de pièces par an réparties comme suit : Sous-traitance : 600 millions de pièces, Co-traitance : 300 millions de pièces et Collections propres : 100 millions de pièces.

Le secteur du textile – habillement emploie près de 175.000 personnes au Maroc. Il est ainsi le premier employeur industriel du pays avec 40% des emplois industriels nationaux. Le secteur contribue également à hauteur de 24 % des exportations marocaines de biens et à hauteur de 7% dans le PIB national.

**Tableau 6** : Evolution des exportations des principaux secteurs

Secteurs/ Segments	MDH			
	Janvier-mars		Evolution	
	2016	2015	Valeur	%
<b>Automobile</b>	13 619	12 384	+1 235	+10,0
Câblage	5 223	5 068	+155	+3,1
Construction	7 356	6 318	+1 038	+16,4
<b>Agriculture et Agro-alimentaire</b>	14 100	13 335	+765	+5,7
Industrie alimentaire	6 794	6 281	+513	+8,2
Agriculture, sylviculture, chasse	5 892	6 020	-128	-2,1
Pêche, aquaculture	1 260	881	+379	+43,0
<b>Electronique</b>	2 065	1 931	+134	+6,9
Composants électroniques	976	990	-14	-1,4
<b>Aéronautique</b>	1 935	1 823	+112	+6,1
<b>Industrie pharmaceutique</b>	276	256	+20	+7,8
<b>Textile et Cuir</b>	8 915	8 646	+269	+3,1
Vêtements confectionnés	5 656	5 237	+419	+8,0
Articles de bonneterie	1 764	1 829	-65	-3,6
Chaussures	852	813	+39	+4,8
<b>Phosphates et dérivés</b>	9 212	9 686	-474	-4,9
<b>Autres</b>	6 224	7 078	-854	-12,1
<b>Total</b>	<b>56 346</b>	<b>55 139</b>	<b>+1 207</b>	<b>+2,2</b>

Tous les chiffres du tableau sont provisoires

Source : Office de change, IPEE<sup>7</sup> Janvier-Mars 2016

D'après le tableau de l'évolution des exportations des principaux secteurs communiqué par l'office de change, Le Textile et cuir a connu une évolution de plus de 3% en Janvier-Mars 2016 par rapport à la même période en 2015. Cela est dû de l'augmentation des exportations des vêtements confectionnés d'une valeur de 419 (8%).

Par ailleurs, Secteur du textile et du cuir<sup>8</sup> : représentant 10,5% de la valeur ajoutée des industries de transformation en 2014, la valeur ajoutée de ce secteur devrait progresser de 0,7% en 2015 et de 3% en 2016 après 4,5% en 2014. Cette industrie devrait profiter pour le reste de l'année 2015 de la reprise économique projetée pour l'Espagne qui absorbe 44% des

<sup>7</sup> Indicateurs préliminaires des échanges extérieurs.

<sup>8</sup> Selon la loi de finance 2016

exportations du secteur (croissance de 2,5% prévue pour 2015 après 1,4% en 2014) et celle de la France qui absorbe 29% (1,2% après 0,4%) ;

Le secteur Textile et Cuir constitue un secteur de première importance pour l'industrie nationale avec un poids majeur dans les emplois et une contribution importante au PIB et aux exportations industriels.

## Section 2. La présentation de RM Confection

Lors de cette section, nous allons successivement présenter la société d'accueil, sa processus de production ainsi que les observations globales durant le stage.

### Présentation selon carnet exportateur publié par l'AMITH<sup>9</sup>



**RM CONFECTION**

**CONTACTS**  
Renald LELU  
Directeur

**ADRESSE**  
Lot 116 Zone Industrielle Hay Moulay  
Rachid, Casablanca, Maroc  
Tél : +212 522 711 183  
Fax : +212 522 712 337  
E-mail : rm.confection2012@gmail.com

**PRODUITS**  
Pantalon en jean, Veste, Robe, Jupe.

**RM CONFECTION**  
La société RM CONFECTION est spécialisée dans le secteur Sportswear haut de gamme avec les marques Maxmara, Pennyblack, Marella ou encore Gérard Darel, mais aussi dans un secteur plus fashion avec la marque denim, TIFFOSI.

<sup>9</sup> Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH) : [www.textile.ma](http://www.textile.ma)

## **1. Environnement et données de l'entreprise**

RM CONFECTION est une structure dotée par plusieurs composantes avec qui elle tisse, directement ou indirectement, des liens commerciaux. Les clients, les fournisseurs et les concurrents. L'entreprise a pu, grâce à son expertise et savoir-faire de garder son poids par rapport aux autres sociétés qui opèrent dans le secteur de confection.

RM CONFECTION est une S.A.R.L Marocaine de confection des vêtements. Elle est fondé en 2006 à ZI Hay Moulay Rachid 116, 3<sup>ème</sup> étage Casablanca, dirigée par Mr. Renald LELU et d'un effectif de 215.

La philosophie de l'entreprise est la qualité à tous prix, et cela en travaillant avec plusieurs fournisseurs: TIMAR Afrique, QST Maroc, YKK Maroc SARL, ...etc. Ces fournisseurs se divisent en deux groupes fondamentaux: fournisseurs de matière première et d'accessoires.

Par ailleurs, l'entreprise a eu sa part de la clientèle, mais elle est aussi soumise aux conditions du marché sur lequel elle confronte plusieurs concurrents. Parmi ses clients, nous citons : TIFOSSI, CIVEMOD, MARWA, ... etc.

## **2. L'organisation du travail**

Les associés de cette entreprise sont Mr. BAYAD Mjid et Mr. LELU Renald, les deux propriétaires s'occupent de la gestion de l'entreprise. De plus, ils existent d'autres services : le service des Ressources Humaines occupée par Mr ROCHDI Mohamed, son rôle se résume dans la gestion administrative du personnel, le suivi de l'activité du personnel (absentéisme, rémunération, congés...) et participe aussi à la gestion des conflits au niveau de l'atelier et veille ainsi à l'application de la réglementation sociale et des obligations légales au sein de l'entreprise.

Il existe aussi le service comptabilité assuré par Mme. NAJI Hanane. Ensuite il y a une secrétaire qui s'occupe de standard (appels téléphoniques), enregistrement de la production des chaînes, suivi du lavage, création des bon de livraison, ... etc. Quant au service achat, la responsable reçoit les Purchase Order en vue de cibler le fournisseur adéquat, en se basant essentiellement sur le rapport Qualité/Prix. D'autre part, il y a deux magasins au sein de la société pour stocker la matière première et les accessoires.

La Direction technique et le bureau d'étude travaillent en tant qu'équipe et assurent les études des commandes sur un plan technique, la mise en place des moyens nécessaires à la production. Ainsi ils veillent à la coordination des actions entre les différents acteurs impliqués dans le processus de production.

Après ces services, on trouve l'atelier qui est le cœur de l'entreprise. Il est sous la responsabilité de Mr. EL AOUNI qui assure à son tour 3 types de tâches : Animer et gérer ses équipes, Organiser et suivre l'activité de l'atelier et Veiller à la sécurité, la propreté et la qualité. A la tête de chaque chaîne nous trouvons un chef dont le rôle est l'amélioration de la gestion de production de l'atelier et l'optimisation des flux et des circuits de production dans l'atelier pour réduire les temps et les coûts.

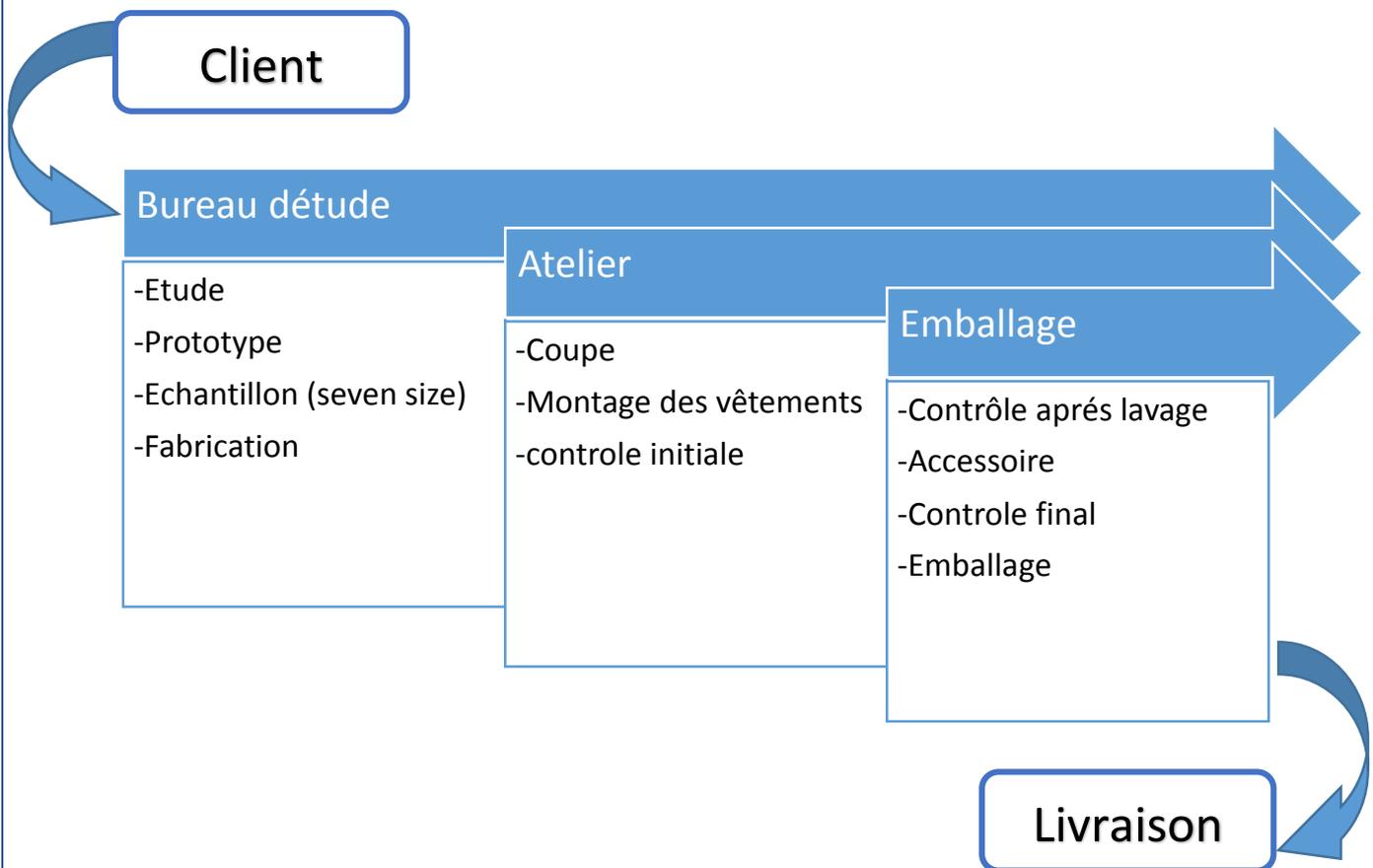
Le travail de Mr. Miloud responsable emballage commence donc dès lors réception des marchandises lavées. Il fait le suivi de travail de son équipe de travail (Finition, contrôle, étiquetage, ...), l'établissement de liste de colisage et l'envoyer à l'administration en tant que la base des bons de livraison.



### 3. Le processus de production, de l'input à l'output

Au cours du stage, j'ai pu observer comment se passe la production des produits, de la matière première jusqu'au produit final prêt à être consommé en passant par plusieurs étapes et postes qui participent à la réalisation du fait. Ce processus de production (de l'input jusqu'à l'output) se déroule comme suit :

**Figure 8** : Le processus de production de RM CONFECTION



**Source** : Elaboré depuis l'observation participative au sein de RM Confection - Mars-Mai 2016

La production connaît un passage par plusieurs principaux éléments ; de la matière première (input) jusqu'au l'emballage et la livraison (l'output).

a) La matière première :



Cet élément joue un rôle primordial dans la fabrication des produits, ainsi faut-il signaler qu'il est leur base. Après sa réception auprès plusieurs fournisseurs, cette matière première est stockée dans un stock au sein de l'entreprise pour être accessible tout le temps. Comme nous l'avons déjà précisé le responsable de ce service qui veille à l'enregistrement de l'entrée et de la sortie de chaque matière. Sa pénurie impose l'arrêt de l'activité.

b) Le travail :



Les ouvriers de cette entreprise sont concernés comme les exécutants. Ils doivent monter les pièces telles décrites par le bureau d'étude et communiquer par le responsable atelier et les suivent dans tous les étapes de la chaine par des contrôleurs qui veillent à l'obtention d'un produit de qualité. Ce travail demande bien évidemment de nombreux critères ; la vigilance et la concentration s'imposent. Etant donné l'importance à cet élément actif, l'entreprise doit faire un effort énorme pour prospecter des personnels de qualité selon les normes en vigueur.

c) Le produit fini :



L'harmonie entre les deux éléments précédents mène toujours à un résultat qui reflète leur nature ; Ce produit final est le fruit d'une matière première de qualité accompagné par un travail de professionnels suivit par un service d'emballage qu'il ne faut pas négliger leur rôle à exécuter les finitions et contrôles nécessaires et donc valoriser le produit.

#### **4. Observations globales.**

Connue par la passion de la qualité, l'entreprise RM CONFECTION » cherche assure un maximum de qualité en respectant les délais à travers l'utilisation de la bonne matière première et des ouvriers du premier plan, et cela non seulement pour imposer son professionnalisme dans le marché, mais réellement pour garder la fidélité mutuelle avec ses clients. En effet, la est l'un des principales clés de la réussite de cette entreprise, ce qui donne un prestige au produit.

Les personnels ne sont pas distribués aléatoirement dans leurs postes, mais selon plusieurs critères. En effet, lors de l'embauche le responsable des ressources humaines effectue la procédure de recrutement en collaboration avec le responsable atelier car c'est lui qui assure le transfert de chaque nouveau recrue au bon poste (travaux exécutives).

Pour les poste de l'administration, les personnes sont polyvalent et chacun peut réaliser plusieurs tâches et aussi des collaborateurs qui ont 10 ans d'expérience juste au sein de RM Confection, ils l'ont accompagné depuis sa création

Concernant les flux d'information circule au sein de la société par le biais documentaire et aussi orale.

# **Chapitre 2 :**

# **Méthodologie et**

# **traitement des données**

Dans « méthodes et sciences sociales », Madeleine GRAVITZ indique que la méthodologie consiste à indiquer de façon sommaire, la technique utilisée et sa mise en application. Il s'agit donc des méthodes qui seront utilisées pour parvenir à la résolution de la problématique définie au début de notre recherche.

## Section 1. Pré-enquête

La méthodologie ne consiste non seulement à collecter les données mais également à les structurer, les analyser afin de confirmer notre hypothèse centrale. Lors de cette section, il s'agit donc de présenter un traitement des données collectées, élaborer le questionnaire et délimiter notre échantillon.

### 1. Le traitement des données secondaires

Nous avons donc utilisée plusieurs sources pour recueillir les données qui ont servies à etrayer nos hypothèses. Les documents <sup>10</sup> ont été exploités à l'aide de la méthode mnémotechnique QQOCP qui a permis de retenir un ensemble de questions simples utilisées pour cerner, préciser et approfondir un sujet :

Qui ? = Quels sont les acteurs, les personnes impliquées ?

Quoi ? = Quels sont les aspects qui nous intéressent ?

Quand ? = Quelle est la période concernée ?

Où ? = Le sujet est-il circonscrit à une zone géographique précise ?

Comment ? = Quelles approches ou points de vue faut-il considérer ? (Historique, sociologique, économique, politique, etc.)

Pourquoi ? = Quelle est l'importance du sujet dans le contexte actuel ?

Le traitement des données recueillies a donné ce qui suit :

---

<sup>10</sup> Références bibliographiques et documents de l'entreprise

**Tableau 7 : Récapitulatif de traitement des données recueillies**

Question	Données relatives au climat social	Données relative à la performance organisationnelle
Qui ?	Tous les acteurs de l'organisation sans exception et particulièrement ceux qui entretiennent des relations fonctionnelles	Les personnel de l'organisation dans leur ensemble car ce sont eux qui participe directement à l'efficacité et efficience de RM CONFECTION
Quoi ?	Les aspects intéressants pour le sujet sont les enjeux du climat social et les facteurs de stabilisation ou de déstabilisation.  - Les conditions de travail, - Les relations et conflits interpersonnels, - L'équité et la justice.	Les facteurs de l'efficacité organisationnelle pour avoir un avantage concurrentiel et d'atteindre les objectifs.  - L'alignement stratégique, - La circulation de l'information, - La flexibilité
Quand ?	Le quotidien, particulièrement les moments de rencontre et de collaboration dans le cadre d'un travail.	Dans toutes les phases du circuit de production.
Où ?	Dans le cadre de l'organisme de référence RM CONFECTION	Le sujet n'est circonscrit à aucune zone géographique précise puisqu'il s'agit de l'étude de la performance organisationnelle en tant qu'un outil de mesure de l'atteinte des objectifs de l'organisation commun à toute l'organisation. Cependant, pour le cas présent, la performance organisationnelle étudiée est celle de RM CONFECTION

Comment ?	L'approche sociologique est à retenir parce qu'il s'agit des relations entre personnes	L'approche considérée est l'approche socio-organisationnelle dans la mesure où le sujet s'inscrit dans le cadre de la socialisation organisationnelle des employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise en optimisant les moyens.
Pourquoi ?	Les données relatives au climat social permettront de répondre à la question de recherche.	les données recueillies à propos de la performance organisationnelle permettent de confirmer ou d'infirmer les hypothèses établies.

Source : Fiches de lecture de l'ensemble des références bibliographiques

Notre investigation a été aussi initiée par une pré-enquête constituée d'observation de type participative. Ces observations se faisaient, après accord du responsable de l'atelier, sur le lieu de travail. Nous avons retenu trois déterminants qui sont les plus observés au sein de la société, l'idée *a priori* étant de vivre de très près l'environnement de travail au sein de RM Confection et ainsi avoir une perception du climat.

Par ailleurs, notre recherche s'est organisée autour d'une question principale : Le climat social qui règne au sein des PME Marocaines influence-t-il ses capacités à atteindre ses buts et à réaliser ses missions ?

De cette question et des données recueillis lors de la pré-enquête, nées d'autres questions périphériques à savoir :

- Est-ce que les conditions de travail ont un impact sur la performance organisationnelle des entreprises ?
- l'efficacité organisationnelle est-elle dépendante des relations et conflits interpersonnelles ?
- Quel lien existe entre le sentiment d'équité des collaborateurs et la performance organisationnelle ?

Nous en avons déduit 3 hypothèses de recherche :

- La qualité des conditions de travail influe sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses buts ;
- Les relations et les conflits interpersonnelles impactent l'efficacité organisationnelle de l'entreprise ;
- Il existe un lien positif entre le sentiment d'équité et la performance organisationnelle.

## 2. L'élaboration du questionnaire

On a retenu, pour opérationnaliser le climat social, des échelles inspirées des quatorze proposées par *L'évaluation du climat de l'entreprise*<sup>11</sup>. Le questionnaire que nous avons élaboré comporte 20 questions à choix multiples et fermé. Il est composé de deux parties : la première porte sur le climat social tandis que la seconde partie est consacrée à la performance organisationnelle. La revue de la littérature scientifique dans sa globalité nous a permis de décliner ces deux parties en différents déterminants (voir ci-dessous). Un volet en fin de questionnaire permet de recueillir les caractéristiques sociodémographiques des répondants.

- Le climat social : cette partie comprend 3 déterminants énumérés comme suit :
  - o Les conditions de travail ;
  - o Les relations et conflits interpersonnels ;
  - o L'équité et la justice.
- La performance organisationnelle: elle regroupe 3 volets qui traitent les aspects suivants :
  - o L'alignement stratégique ;
  - o La circulation de l'information ;
  - o La flexibilité.
- Les caractéristiques sociodémographiques : les données relatives aux caractéristiques sociodémographiques des répondants comprenaient le sexe, le nombre d'années d'ancienneté dans l'organisation, l'âge et le statut.

### Section 2. Echantillon et déroulement de l'enquête

La population mère au sein de RM Confection est de 215 personnes, dont les caractéristiques suivant :

**Tableau 8** : Caractéristiques de la population de RM CONFECTIION

	Ouvriers	Employés
Femmes	150	6
Hommes	33	26
Total	183	32

Source : Liste de personnel de RM CONFECTIION

<sup>11</sup> *L'évaluation du climat de l'entreprise* (1984) et sur l'ouvrage de Fourgous & Iturralde (1991).

Nous avons donc fait le choix d'utiliser l'échantillonnage aléatoire simple sans remise pour bien des raisons. La principale est d'obtenir un échantillon représentatif puisque la méthode donne à chaque individu de la population une chance égale et donc l'efficacité et la précision des résultats que nous visons d'obtenir.

Pour  $n$  est la taille de l'échantillon et  $N$  la taille de la population, la formule de calcul est donc comme suit :

$$n = \frac{t^2 N}{t^2 + (2e)^2 (N - 1)}$$

Avec :  $t$ : niveau de confiance selon la LNCR<sup>12</sup>

$e$  : marge d'erreur tolérée

$N$  : la taille de la population

$n$  : taille de l'échantillon

Pour le cas de RM CONFECTION, le calcul de la taille de l'échantillon passe par les étapes suivantes :

Niveau de confiance = 95%  $\rightarrow t = 1.96$  d'après la LNCR

Marge d'erreur,  $e = 5\%$

$N = 215$

$n = (1.96^2 * 215) / (1.96^2 + (2 * 0.05)^2 * (215 - 1))$

$= 825.944 / (3.8416 + 0.01 * 214)$

$= 825.944 / (3.8416 + 2.14)$

$= 825.944 / 5.9816$

$= 138.0807810619$

Donc l'échantillon est de 138

---

<sup>12</sup> Loi normale centrée et réduite

La taille de notre échantillon est de 138, dont 117 ouvriers et 21 employés<sup>13</sup>, Mais lors de l'administration du questionnaire seulement 109 ont répondu.

Lors de notre administration du questionnaire, nous avons adoptés deux modes à savoir :

- Pour les cadres et employés, nous leur avons remis le questionnaire pour le retourner dûment rempli ;
- Pour la catégorie opératrice (mécaniciens, électriciens, ouvriers de production), nous avons opté pour l'entretien direct tout en traduisant et expliquant le questionnaire en arabe.

La durée de réalisation de l'enquête, de remise du questionnaire et collecte de réponses, a été effectuée sur 2 semaines. D'autre part, le dépouillement des questionnaires a été effectué à l'aide du logiciel « Sphinx V5 » qui nous a facilité la saisie des réponses, le traitement et l'analyse des résultats de l'enquête grâce aux possibilités de calcul que le logiciel « IBM SPSS Statistics 21 » offre.

---

<sup>13</sup> Calculé d'après le pourcentage de chaque catégorie dans la population mère.

# **Chapitre 3 :**

## **Présentation, analyse et interprétation des résultats**

Au travers du questionnaire, nous avons pu recueillir les données ci-dessous. En effet, lors de ce chapitre, nous allons présenter successivement le profil des répondants, une analyse descriptive de chaque item et ensuite une analyse descriptive grâce aux croisements des déterminants et le test de khi-deux en vue de vérifier la dépendance.

## Section 1. L'analyse descriptive des résultats de l'enquête

Le dépouillement des données collectées au travers le questionnaire, nous permettons d'effectuer une analyse descriptives des différents déterminants de climat social ainsi les facteurs de la performance organisationnelle.

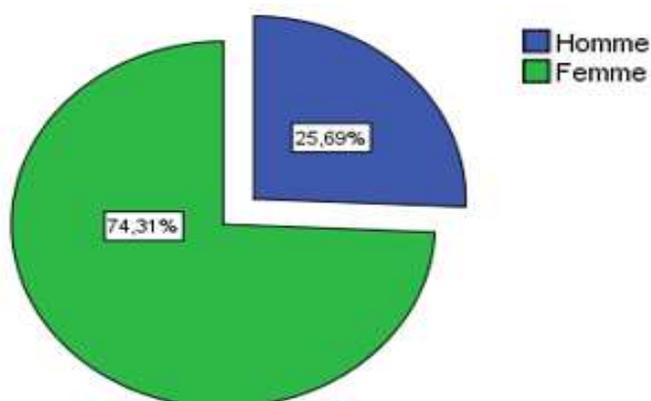
### 1. Le profil des répondants

- Sexe :

**Tableau 9** : Répartition des répondants selon le sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	28	25,7	25,7	25,7
	Femme	81	74,3	74,3	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Figure 9 : Répartition selon le sexe



La majorité des répondants sont des femmes de plus de 74%

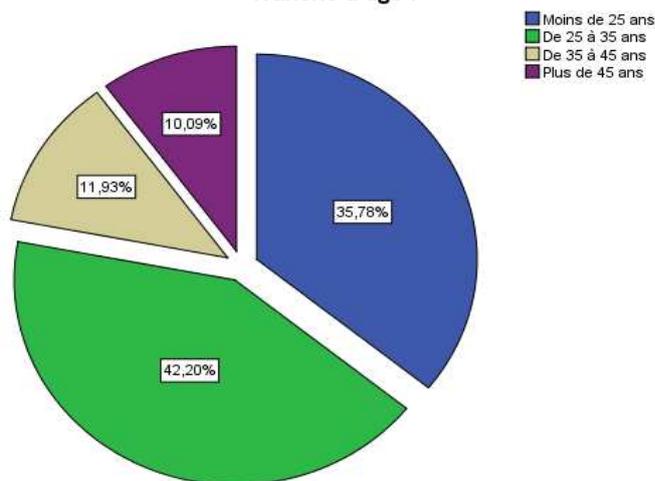
- Âge :

**Tableau 10 : L'âge des répondants**

**Tranche d'âge :**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25 ans	39	35,8	35,8	35,8
	De 25 à 35 ans	46	42,2	42,2	78,0
	De 35 à 45 ans	13	11,9	11,9	89,9
	Plus de 45 ans	11	10,1	10,1	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

**Tranche d'âge :**



**Figure 10 : L'âge des répondants**

Notre échantillon se compose principalement des collaborateurs jeunes dont la tranche d'âge varie successivement entre « Moins de 25 ans » et « De 25 à 35 ans ».

- Statut :

**Tableau 11 : Le statut des répondants**

**Statut :**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre/Employé	12	11,0	11,0	11,0
	Ouvrier	97	89,0	89,0	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

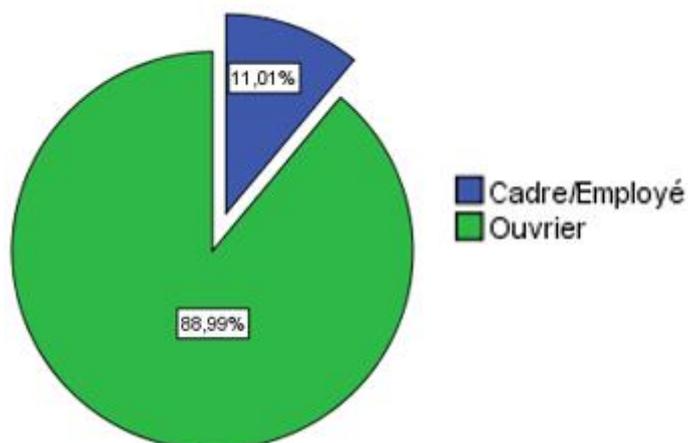


Figure 11 : Le statut des répondants

89% des collaborateurs qui ont participé à notre enquête sont des ouvriers dans le secteur de confection.

- Ancienneté :

Tableau 12 : L'ancienneté des répondants

**Ancienneté :**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 1 an	33	30,3	30,6	30,6
	De 1 à 5 ans	53	48,6	49,1	79,6
	Plus de 5 ans	22	20,2	20,4	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,9		
Total		109	100,0		

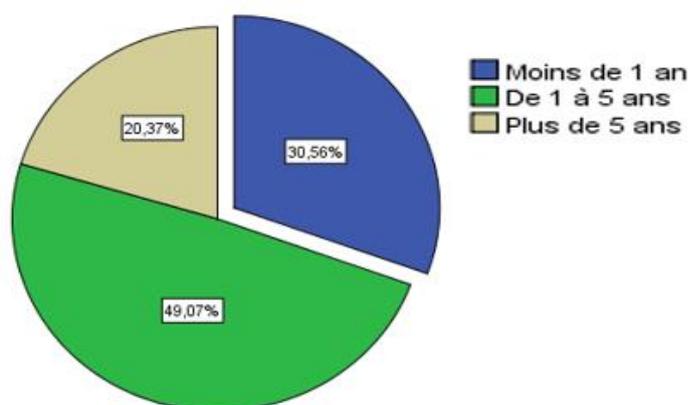


Figure 12 : L'ancienneté des répondants

Presque 50 % des enquêtés ont une ancienneté entre 1 et 5 ans.

## 2. Les déterminants du climat social

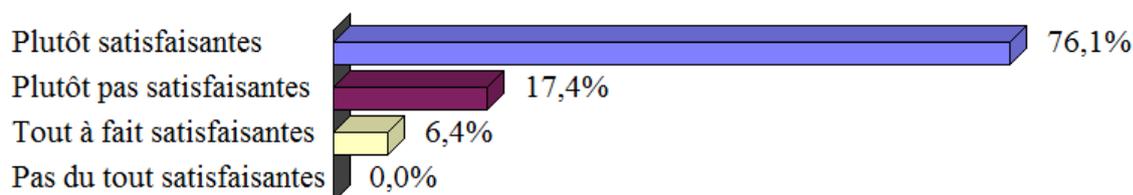
- Les conditions de travail :

**Tableau 13** : Le niveau satisfaction des conditions de travail

**Les conditions de travail au sein de RM CONFECTION sont globalement :**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt pas satisfaisantes	19	17,4	17,4	17,4
	Plutôt satisfaisantes	83	76,1	76,1	93,6
	Tout à fait satisfaisantes	7	6,4	6,4	100,0
Total		109	100,0	100,0	

**Figure 13** : Le niveau satisfaction des conditions de travail



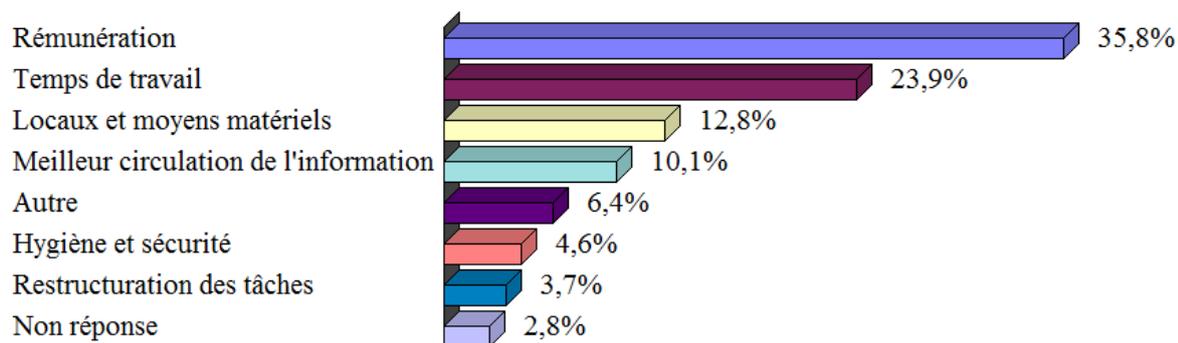
Plus de 76% des répondants sont plutôt satisfaits des conditions de travail de RM CONFECTION, contre 17,4% sont plutôt pas satisfaits.

**Tableau 14** : Les suggestions pour l'amélioration des conditions de travail

**Quelles sont vos suggestions pour améliorer les conditions de travail de RM Confection ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Rémunération	39	35,8	36,8	36,8
	Restructuration des tâches	4	3,7	3,8	40,6
	Meilleure circulation de l'information	11	10,1	10,4	50,9
	Hygiène et sécurité	5	4,6	4,7	55,7
	Temps de travail	26	23,9	24,5	80,2
	Locaux et moyens matériels	14	12,8	13,2	93,4
	Autre	7	6,4	6,6	100,0
Total		106	97,2	100,0	
Manquante	Système manquant	3	2,8		
Total		109	100,0		

**Figure 14 :** Les suggestions pour l'amélioration des conditions de travail



Plusieurs propositions sont évoquées pour améliorer les conditions de travail. 35,8% de l'échantillon suggèrent la rémunération, cela est due au manque de clarté de système de rémunération.

Le temps de travail, les locaux et moyens matériels, circulation de l'information sont successivement de 23,9%, 12,%, 10,1%.

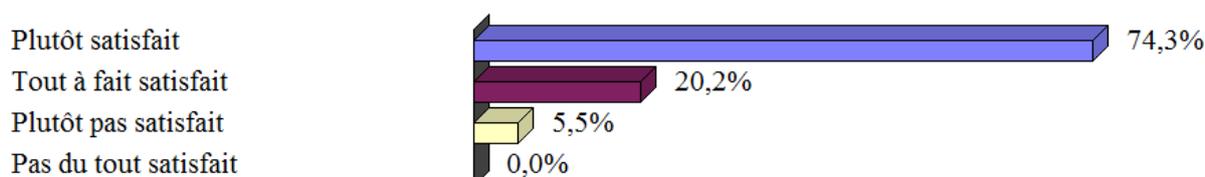
- Relations et conflits interpersonnelles

→ Relations internes

**Tableau 15 :** Le niveau de satisfaction des relations internes

**Comment jugez-vous le niveau de satisfaction des relations internes ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Plutôt pas satisfait	6	5,5	5,5	5,5
Plutôt satisfait	81	74,3	74,3	79,8
Tout à fait satisfait	22	20,2	20,2	100,0
Total	109	100,0	100,0	



**Figure 15 :** Le niveau de satisfaction des relations internes

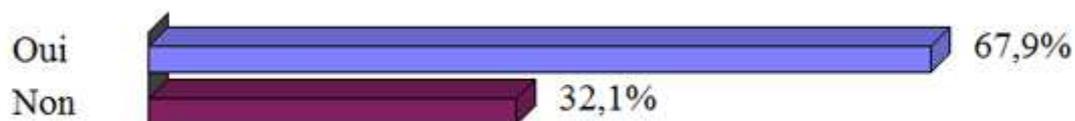
Plus de 74% des interrogés déclarent qu'ils sont plutôt satisfait des relations internes contre 5,5% ne sont pas satisfait.

→ Ecoute hiérarchique :

**Tableau 16 : L'écoute hiérarchique à RM CONFECTION**

**Vos idées sont écoutées par vos supérieurs hiérarchique ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	74	67,9	67,9	67,9
Non	35	32,1	32,1	100,0
Total	109	100,0	100,0	



**Figure 16 : L'écoute hiérarchique à RM CONFECTION**

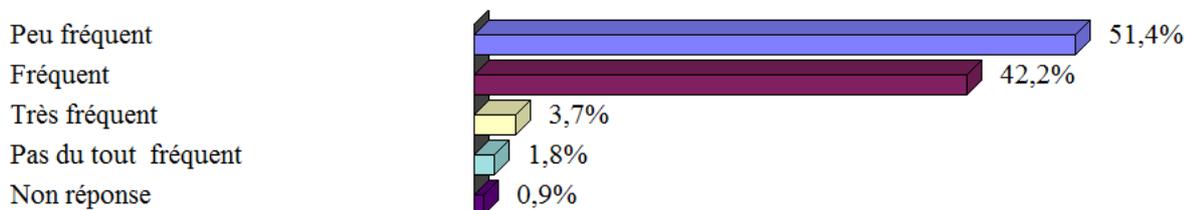
De manière globale, l'écoute hiérarchique au sein de RM Confection est presque de 70% contre plus de 30% des répondants déclarent qu'ils ne sont pas écouté par leurs supérieurs.

→ Les conflits interpersonnels

**Tableau 17 : La fréquence des conflits interpersonnels à RM CONFECTION**

**Quelle est la fréquence des conflits interpersonnels au sein de RM CONFECTION ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas du tout fréquent	2	1,8	1,9	1,9
Peu fréquent	56	51,4	51,9	53,7
Fréquent	46	42,2	42,6	96,3
Très fréquent	4	3,7	3,7	100,0
Total	108	99,1	100,0	
Manquante Système manquant	1	,9		
Total	109	100,0		



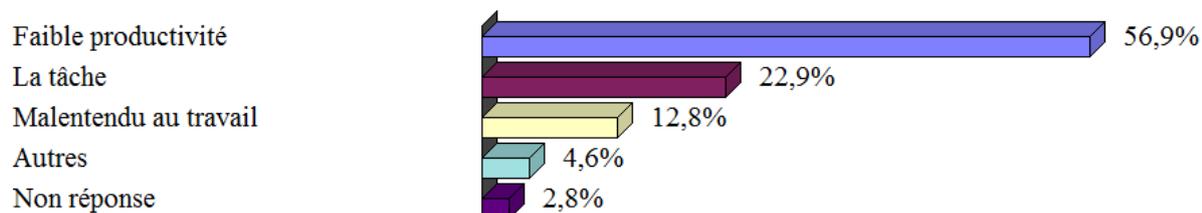
**Figure 17 : La fréquence des conflits interpersonnels à RM CONFECTION**

Selon les répondants, les conflits interpersonnels sont peu fréquents (51.4%) ou fréquents (42.2%).

**Tableau 18** : Les causes des conflits interpersonnels à RM CONFECTION

**Ces conflits sont liés à :**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	La tâche	25	22,9	23,6	23,6
	Faible productivité	62	56,9	58,5	82,1
	Malentendu au travail	14	12,8	13,2	95,3
	Autres	5	4,6	4,7	100,0
	Total	106	97,2	100,0	
Manquante	Système manquant	3	2,8		
Total		109	100,0		



**Figure 18** : Les causes des conflits interpersonnels à RM CONFECTION

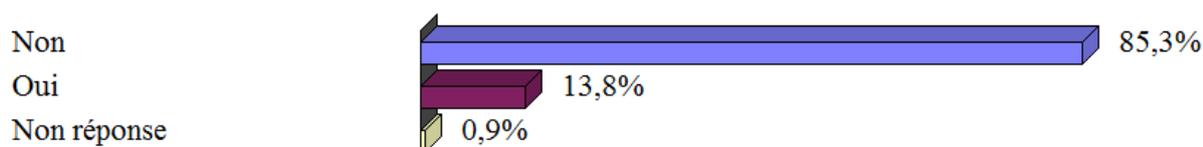
Les causes des conflits interpersonnels sont principalement à la faible productivité (56.9%). Ensuite, on trouve la tâche (22.9%).

→ Sentiment d'équité et justice

**Tableau 19** : La discrimination au sein de RM CONFECTION

**Existe-t-il la discrimination au sein de RM CONFECTION ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	15	13,8	13,9	13,9
	Non	93	85,3	86,1	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,9		
Total		109	100,0		



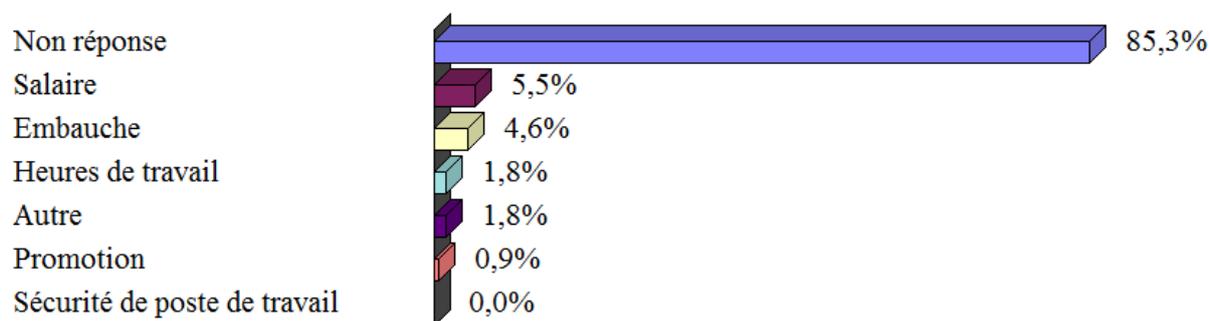
**Figure 19** : La discrimination au sein de RM CONFECTION

85.3% des collaborateurs ne ressentent pas la discrimination au sein de RM CONFECTION

**Tableau 20** : Les niveaux de discrimination à RM CONFECTIION

**Si Oui, à quel niveau ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Salaire	6	5,5	37,5	37,5
	Embauche	5	4,6	31,3	68,8
	Heures de travail	2	1,8	12,5	81,3
	Promotion	1	,9	6,3	87,5
	Autre	2	1,8	12,5	100,0
	Total	16	14,7	100,0	
Manquante	Système manquant	93	85,3		
Total		109	100,0		



**Figure 20** : Les niveaux de discrimination à RM CONFECTIION

Ceux qui déclarent l'existence de la discrimination, le ressentent au niveau du salaire (5.5%) Embauche (4.6%).

### 3. Les déterminants de la performance organisationnelle

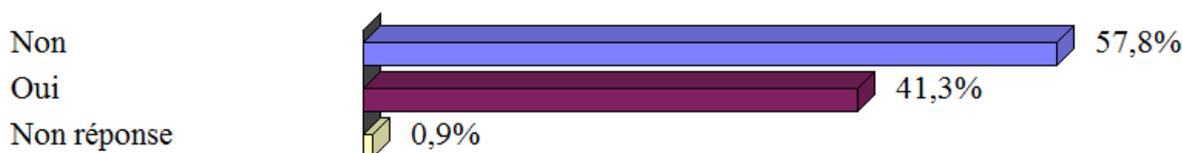
- Alignement stratégique :

→ Communication des objectifs stratégiques

**Tableau 21** : La connaissance des objectifs stratégiques

**Avez-vous une bonne connaissance des objectifs stratégiques de l'entreprise?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	45	41,3	41,7	41,7
	Non	63	57,8	58,3	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,9		
Total		109	100,0		



**Figure 21** : La connaissance des objectifs stratégiques

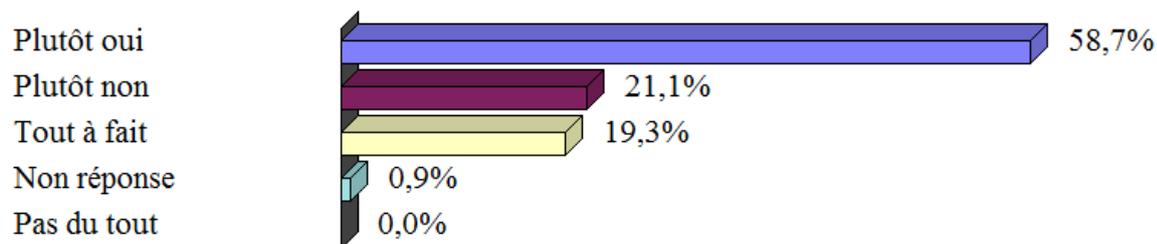
Plus de la moitié des collaborateurs n'ont pas une bonne connaissance des objectifs stratégiques de RM CONFECTION

→ Facilité d'accéder au supérieur hiérarchique

**Tableau 22** : L'accès au supérieur hiérarchique

**L'accès au supérieur hiérarchie pour une clarification est-il facile ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt non	23	21,1	21,3	21,3
	Plutôt oui	64	58,7	59,3	80,6
	Tout à fait	21	19,3	19,4	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,9		
Total		109	100,0		



**Figure 22 :** L'accès au supérieur hiérarchique

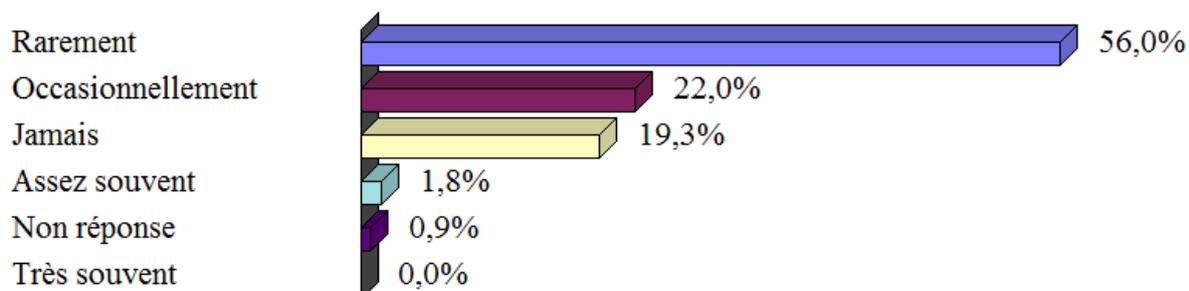
La majorité des interrogés ont un accès plutôt facile (58.7%) au supérieur hiérarchique.

→ Adéquation entre moyens, matériels et tâches

**Tableau 23 :** La réalisation des tâches et les moyens disponibles

**Il vous arrive de vous demander d'exécuter une tâche sans que vous donnez les moyens de les réaliser correctement?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	21	19,3	19,4	19,4
	Rarement	61	56,0	56,5	75,9
	Occasionnellement	24	22,0	22,2	98,1
	Assez souvent	2	1,8	1,9	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,9		
Total		109	100,0		



**Figure 23 :** La réalisation des tâches et les moyens disponibles

Rare sont les cas où les participants leur arrivent de les demander d'exécuter une tâche sans leur donner les moyens de les réaliser correctement.

- Circulation de l'information

**Tableau 24 :** La satisfaction des moyens d'information

**Les moyens d'information sont-ils suffisants ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	75	68,8	70,1	70,1
	Non	32	29,4	29,9	100,0
	Total	107	98,2	100,0	
Manquante	Système manquant	2	1,8		
Total		109	100,0		



**Figure 24 :** La satisfaction des moyens d'information

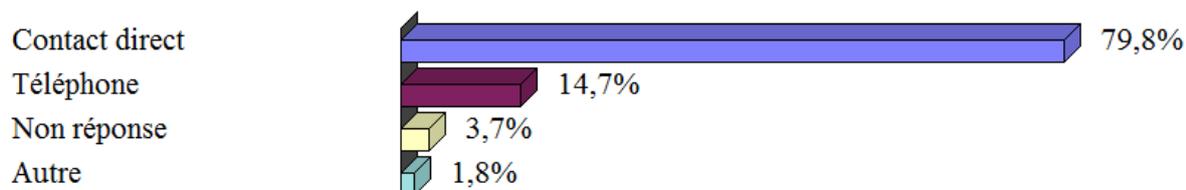
68.8% confirment que les moyens d'information sont suffisants, mais ce n'est pas général car 29.4% déclarent le contraire.

**Tableau 25 :** Les différents outils de transmission des informations

**Les outils de transmission des informations les plus utilisées sont :**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Contact direct	87	79,8	82,9	82,9
	Téléphone	16	14,7	15,2	98,1
	Autre	2	1,8	1,9	100,0
	Total	105	96,3	100,0	
Manquante	Système manquant	4	3,7		
Total		109	100,0		

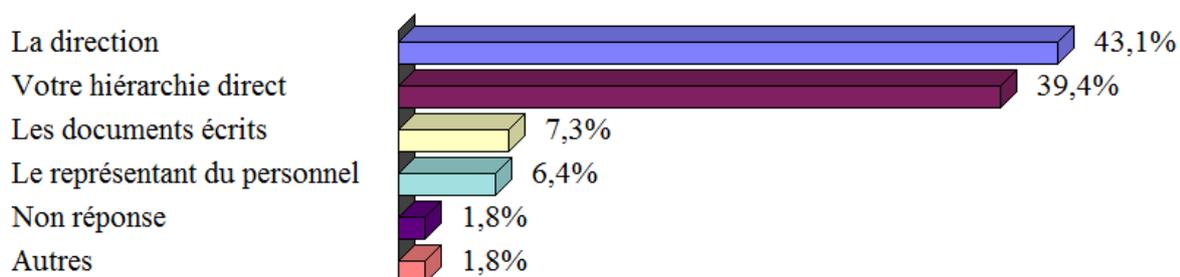
**Figure 25 :** Les différents outils de transmission des informations



**Tableau 26** : La source d'information la plus fiable

**Quelle est à votre avis la source d'information la plus fiable ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Votre hiérarchie direct	43	39,4	40,2	40,2
	La direction	47	43,1	43,9	84,1
	Le représentant du personnel	7	6,4	6,5	90,7
	Les documents écrits	8	7,3	7,5	98,1
	Autres	2	1,8	1,9	100,0
	Total	107	98,2	100,0	
Manquante	Système manquant	2	1,8		
Total		109	100,0		



**Figure 26** : La source d'information la plus fiable

Le moyen de transmission d'information le plus utilisé est le contact direct (79.8%). Par ailleurs, les sources d'informations les plus fiables sont la direction (43.1%) et hiérarchie direct (39.4%)

### Elasticité de l'entreprise

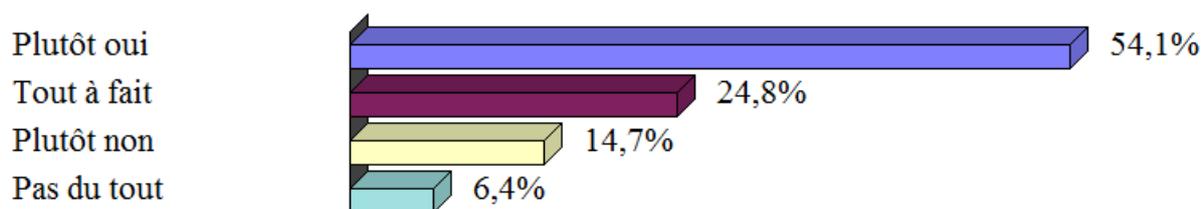
→ Flexibilité

**Tableau 27** : La mobilité au sein de RM CONFECTION

**Existe-t-il une grande mobilité au sein de votre équipe en vue d'atteindre les objectifs ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout	7	6,4	6,4	6,4
	Plutôt non	16	14,7	14,7	21,1
	Plutôt oui	59	54,1	54,1	75,2
	Tout à fait	27	24,8	24,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

**Figure 27 :** La mobilité au sein de RM CONFECTION



La plupart des interrogés confirment l'existence de la mobilité au sein de l'équipe de travail (54.1% Plutôt oui et 24.8% Tout à fait)

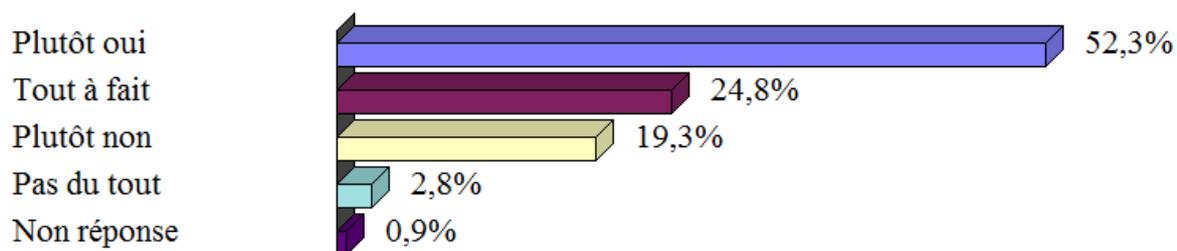
→ Réactivité

**Tableau 28 :** Réactivité des collaborateurs en cas de demande urgente

**Acceptez-vous des changements de la durée et des conditions de travail pour répondre à une commande urgente ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout	3	2,8	2,8	2,8
	Plutôt non	21	19,3	19,4	22,2
	Plutôt oui	57	52,3	52,8	75,0
	Tout à fait	27	24,8	25,0	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,9		
Total		109	100,0		

**Figure 28 :** Réactivité des collaborateurs en cas de demande urgente



Pour répondre à une commande urgente, plus de 77% des répondants acceptent le changement de la durée et des conditions de travail. Donc les RH de RM CONFECTION sont réactives.

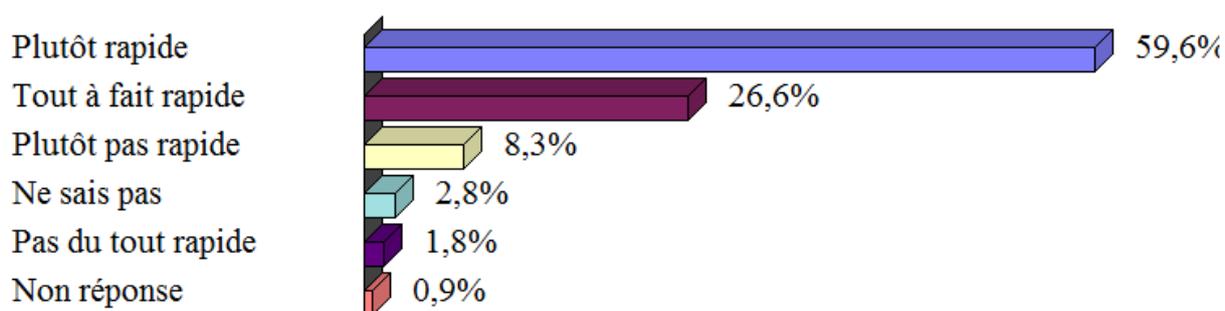
→ Agilité

**Tableau 29** : La rapidité de l'entreprise à répondre aux problèmes

**Comment jugez-vous la rapidité de l'entreprise à résoudre les problèmes qui peuvent impacter son activité?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout rapide	2	1,8	1,9	1,9
	Plutôt pas rapide	9	8,3	8,3	10,2
	Plutôt rapide	65	59,6	60,2	70,4
	Tout à fait rapide	29	26,6	26,9	97,2
	Ne sais pas	3	2,8	2,8	100,0
Total		108	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,9		
Total		109	100,0		

**Figure 29** : La rapidité de l'entreprise à répondre aux problèmes



La majorité juge que RM Confection est rapide quant à la résolution des problèmes qui peuvent impacter son activité (Plutôt rapide 59.%, tout à fait rapide 26.6%).

## Section 2. Analyse explicative (Test d'indépendance Khi deux)

Le test « Chi deux » nous permet d'affirmer qu'il a une relation significative ( de dépendance) entre les variables conditions de travail, relations interpersonnelles, , équité, et les variables de la performance organisationnelle.

Il semble que les conditions de travail traduisent mieux le climat social que les autres déterminants (relations interpersonnelles). La performance organisationnelle dépend également mais moins de la discrimination.

Dans le cas où la dépendance est peu significative, l'indicateur ( $86,3\% <1-p> 99,87\%$ ) ou ( $0,137 <p> 0,0013$ ) n'atteint jamais le niveau de rigueur qui favorise statistiquement une indépendance entre les deux variables d'un tableau croisé comme le stipule le tableau ci-dessous : (p étant la probabilité que les deux variables du tableau croisé soit indépendants)

**Tableau 30** : Exemples de valeur de p et de son interprétation

<i>p</i>	<b>Interprétation</b>
0,7	On ne peut pas rejeter l'hypothèse d'indépendance.
0,15	En toute rigueur, on ne devrait pas rejeter l'hypothèse d'indépendance. Mais il est possible que des effectifs plus importants nous le permettrait.
0,05	Les variables ne sont pas indépendantes au seuil classique de 5 %
0,0001	L'hypothèse d'indépendance doit être rejetée, il y a un lien entre les deux variables
0	L'hypothèse d'indépendance est tellement peu probable que le logiciel n'arrive même pas à afficher tous les zéros derrière la virgule.

**Tableau : Exemples de valeur de p et de son interprétation**

Source : Julien Barnier, *Groupe de Recherche sur la socialisation, CNRS. 2011, p.37*

À même d'expliquer cette situation, certains points importants sont en effet importants à prendre en compte quand on interprète le résultat du chi deux :

- Le découpage des variables en modalités influe considérablement sur le résultat et peut faire apparaître ou masquer des écarts à l'indépendance ;
- La valeur du chi deux et donc du p est sensible à l'effectif total du tableau : un p inférieur à 5% peut signifier que les effectifs ne sont pas suffisamment important pour que le lien de dépendance soit statistiquement avéré ;
- On peut ainsi s'accorder davantage de souplesse et prendre en compte des résultats jusqu'à 10% ou même un peu plus au lieu de se contenter d'appliquer mécaniquement le traditionnel seuil de 5%.

À travers cette analyse explicative, nous voulons mesurer le lien entre les différents déterminants du climat social (variables explicatives) et la performance organisationnelle, afin d'apprécier leur influence sur cette variable à expliquer.

## 1. Conditions de travail / élasticité de l'entreprise

**Tableau 31** : Le croisement des conditions de travail et l'élasticité de l'entreprise

<b>Flexibilité et réactivité Les conditions de travail</b>	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait	<b>TOTAL</b>
Plutôt pas satisfaisantes	2	8	6	3	<b>19</b>
Plutôt satisfaisantes	1	12	49	20	<b>82</b>
Tout à fait satisfaisantes	0	1	2	4	<b>7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>57</b>	<b>27</b>	<b>108</b>

**Tableau 32** : Test de khi-deux

<b>Tests du Khi-deux</b>			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	17,809 <sup>a</sup>	6	,007
Rapport de vraisemblance	15,027	6	,020
Association linéaire par linéaire	10,990	1	,001
Nombre d'observations valides	108		

La dépendance est très significative. Khi-deux=17.81 ; ddl=6 ; 1-p=99.33%

## 2. Sentiment de l'équité et flexibilité

**Tableau 33** : Le croisement du sentiment de l'équité et flexibilité

<b>Flexibilité et réactivité Sentiment de l'équité et justice</b>	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait	<b>TOTAL</b>
Oui	0	6	5	4	<b>15</b>
Non	2	15	52	23	<b>92</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>57</b>	<b>27</b>	<b>107</b>

**Tableau 34** : Le test de khi-deux

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,332 <sup>a</sup>	3	,149
Rapport de vraisemblance	5,071	3	,167
Association linéaire par linéaire	1,682	1	,195
Nombre d'observations valides	107		

La dépendance est peu significative. khi-deux=5.33 ; ddl=3 ; 1-p=85.10%

### 3. Circulation de l'information et relation et conflits interpersonnelles

**Tableau 35** : Le croisement de la circulation de l'information et relation et conflits interpersonnelles

<b>Circulation de l'information</b>	Contact direct	Téléphone	Autre	TOTAL
<b>Relations et conflits interpersonnelles</b>				
Pas du tout fréquent	1	0	1	2
Peu fréquent	49	6	0	55
Fréquent	33	9	1	43
Très fréquent	4	0	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>104</b>

**Tableau 36** : Test de khi-deux

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	28,646 <sup>a</sup>	6	,000
Rapport de vraisemblance	11,128	6	,085
Association linéaire par linéaire	,000	1	,986
Nombre d'observations valides	104		

La dépendance est très significative. khi-deux=28.65 ; ddl=6 ; 1-p=99.99%

#### 4. Alignement stratégique et circulation de l'information

Tableau 37 : Le croisement de l'alignement stratégique et circulation de l'information

<b>Alignement stratégique</b>	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait	TOT AL
<b>Relations et conflits interpersonnelles</b>				
Oui	8	50	16	74
Non	15	14	5	34
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>64</b>	<b>21</b>	<b>108</b>

Tableau 38 : Test de khi-deux

##### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	15,446 <sup>a</sup>	2	,000
Rapport de vraisemblance	14,532	2	,001
Association linéaire par linéaire	12,570	1	,000
Nombre d'observations valides	108		

La dépendance est très significative. khi-deux=15.45 ; ddl=2 ; 1-p=99.96%

#### 5. Relations et conflits interpersonnelles/Alignement stratégique

Tableau 39 : Le croisement entre Relations et conflits interpersonnelles/Alignement stratégique

<b>Relations et conflits interpersonnelles</b>	Oui	Non	TOT AL
<b>Alignement Stratégique</b>			
Oui	38	7	45
Non	36	27	63
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>34</b>	<b>108</b>

**Tableau 40** : Le test de khi-deux

Tests du Khi-deux					
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,071 <sup>a</sup>	1	,003		
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	7,849	1	,005		
Rapport de vraisemblance	9,599	1	,002		
Test exact de Fisher				,003	,002
Association linéaire par linéaire	8,987	1	,003		
Nombre d'observations valides	108				

La dépendance est très significative. Khi-deux=9.07 ; ddl=1 ;1-p=99.74%

### Section 3. Résultats et recommandations

Notre étude de cas nous a permis de connaître de près la perception du climat social par les collaborateurs dans un contexte particulier, celui de la société RM CONFECTION. En effet, l'étude confirme dans une grande mesure notre hypothèse centrale énoncée au début et qui découlent de la revue de la littérature.

Par ailleurs, nous allons présenter dans un premier lieu les principes d'un climat social qui impacte l'efficacité organisationnelle. Ensuite décrire le cas de RM CONFECTION en vue d'évoquer l'écart ou les éléments manquants.

Avant de suggérer des recommandations, il est nécessaire de croiser les deux concepts en vue de déterminer les effets du climat social sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

#### 1. Les résultats généraux de l'enquête

##### - Les principes d'un climat social performant

Selon les thèses qui sont évoquée par la majorité des auteurs en la matière, le climat social impacte l'efficacité organisationnelle. En effet, le climat social est l'ensemble des éléments permettant d'apprécier l'état des rapports entre les acteurs d'une organisation, c'est le baromètre au niveau de satisfaction en son sein.

Par ailleurs, la contribution du climat social à la performance organisationnelle repose sur le degré d'engagement organisationnel des collaborateurs envers leur organisation. Il couvre les situations liées aux points suivants :

- Des conditions de travail favorable et permettant de motiver les collaborateurs et réaliser correctement ses tâches ;
- Le relationnel à l'intérieur des équipes, c'est-à-dire les rapports qu'entretiennent les membres d'une équipe entre eux et avec ceux d'autre équipes ;
- Le relationnel avec les équipes de direction, (les rapports entre les employés et les membres de la direction) ;
- Le niveau d'information dont dispose les collaborateurs ;
- L'efficacité de l'organisation mise en place ;
- Les différents processus garant de l'équité ;
- Le niveau d'autonomie et de concertation.

En définitive, un climat social qui participe à l'amélioration de l'engagement organisationnelle et l'implication des collaborateurs dans leur travail ce qui augmente la capacité de l'organisation à répondre aux attentes de ses parties prenantes et donc le maintien d'une image positive sur le marché.

#### **- Le cas de la société RM CONFECTION**

Le climat social à RM CONFECTION est jugée plutôt bon par les collaborateurs. Ses composantes sont plus ou moins stables même s'il subsiste quelques carences.

Certes les conditions de travail sont généralement plutôt satisfaisantes, mais les collaborateurs proposent aussi quelques pistes d'amélioration qui concernent particulièrement la rémunération, le temps de travail, les moyens locaux et matériels ainsi que la circulation de l'information.

Si le relationnel à l'intérieur des équipes et l'efficacité de l'organisation mise en place sont satisfaisants, le niveau d'informations, surtout en ce qui concerne la communication des objectifs stratégiques de la société, dont dispose les collaborateurs en revanche est plutôt minime.

Au même regard, on constate que les supérieurs hiérarchiques sont faciles d'accès. Ils sont ouverts et disposés à donner des clarifications ou précisions sur éventuellement des points d'ombre que les collaborateurs auraient soulignés.

Il faut rajouter aussi que les plus fréquents conflits au sein de RM CONFECTION ont souvent pour cause la faible productivité ou sont des conflits liés à la tâche ; tâches liées au besoin de la mise en place et l'opérationnalité des procédures d'organisation du type : Qui fait quoi, manuel de qualité...etc.

Quant à l'équité, les collaborateurs ne sentent pas de la discrimination par contre ceux qui le déclarent le ressentent particulièrement au niveau du salaire. En effet les catégories socioprofessionnelles au sein de la société sont diversifiées, il s'agit des administratifs, employés du service, employés de production et enfin des employés des services généraux. Cette diversité associée au manque de formalisme et de clarté au niveau du système de rémunération et de promotion a impliqué le développement du souci d'équité pour l'ensemble de la population.

Cependant, les collaborateurs de RM CONFECTION sont plutôt souples et l'entreprise est donc élastique. Par ailleurs, plus que la moitié des interrogés affirme successivement la flexibilité, la réactivité et l'agilité de leur organisation.

#### **- Écarts ou éléments manquants**

D'après les résultats consignés du questionnaire ainsi que les observations effectuées durant le stage, les carences constatées au niveau des facteurs d'un climat social serein et facteurs de performance organisationnelle concernent :

- Le relationnel entre les différents strates de la hiérarchie car l'organigramme étant en construction, il est difficile de déterminer les liens hiérarchiques avec précision ;
- Le niveau d'informations dont dispose les collaborateurs ;
- Le niveau d'autonomie et de concertation.

Ces carences se manifestent par un taux de turnover élevé par les nouveaux recrues ainsi que des conflits entre les collaborateurs.

### **- Effets de climat social sur la performance organisationnelle**

Comme le présupposait l'hypothèse de recherche, il existe un lien positif entre les déterminants du climat social la performance organisationnelle d'une organisation.

Le climat social peut influencer de manière positive la performance organisationnelle. Lorsque le climat social est stable il permet de limiter le taux de turnover et d'accroître l'attractivité de l'organisation car un climat favorable permet aux collaborateurs de comprendre la structure de l'organisation, de se situer par rapport à elle et d'entrevoir clairement leurs perspectives d'évolution. Cela a pour effet de fidéliser et mobiliser les collaborateurs autour des valeurs de l'organisation.

En effet, la veille sur la mise en place des conditions de travail favorables et de garantir des sentiments d'équité et de justice, permettent d'améliorer la motivation des collaborateurs et donc renforcer leurs sentiment d'appartenance. L'entreprise sera dotée des ressources humaines engagées et regroupées autour des valeurs de l'entreprise est donc prête à la double contrainte de l'incertitude et d'urgence.

Puisque la circulation de l'information au sein de RM CONFECTIION est faite généralement par le contact direct, les relations à l'intérieur des équipes et avec la hiérarchie sont très importantes. Elles conditionnent la communication des objectifs stratégiques, les informations fiables ou encore les conflits au sein de la société qui peuvent se solder par des crises sociales de longue durée lesquelles perturbent le rythme de travail.

En conclusion, un climat social dont les conditions de travail sont favorables, les relations entre salariés ou avec supérieurs hiérarchique est de qualité, le principe d'équité est respecté facilite l'engagement organisationnel des collaborateurs. En conséquence, cela se manifeste par la capacité de l'organisation à répondre aux attentes de ses clients.

Les résultats obtenus démontrent et confirment la véracité des hypothèses de recherche :

- La qualité des conditions de travail influe sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses buts ;
- Les relations et les conflits interpersonnelles impactent l'efficacité organisationnelle de l'entreprise ;
- Il existe un lien positif entre le sentiment d'équité et la performance organisationnelle.

## **2. Recommandations et plan d'action**

L'étude que nous avons effectuée a montré que le climat social est un des facteurs de la performance organisationnelle d'une entreprise. Les déterminants qui ont été mis en examen ont montré des carences au niveau des facteurs d'un climat social serein. Cependant, sur d'autres un travail reste à faire pour améliorer la performance organisationnelle. Nous allons donc présenter quelques suggestions et plans d'actions susceptibles de redynamiser la structure de l'entreprise.

### **- Les recommandations :**

Les carences constatées au niveau du relationnel entre les différents strates de la hiérarchie car l'organigramme étant en construction, il est difficile de déterminer les liens hiérarchiques avec précision. Nous constatons ces carences aussi au niveau d'informations dont dispose les collaborateurs et le niveau d'autonomie et de concertation.

À cet égard, nous recommandons différents suggestions pour le renforcement et l'amélioration du climat social en vue d'améliorer la performance organisationnelle chez RM CONFECTION, Il s'agit des suggestions sur la culture de l'entreprise, de l'élaboration de fiches et de profils de postes, l'instauration du tutorat et le pilotage du climat social

### **Recommandation 1 : Les suggestions sur la culture**

La culture de l'entreprise regroupe l'ensemble des valeurs, règles, normes, mythes ou rites qui font l'identité propre d'une entreprise. C'est un élément clé à considérer pour toute entreprise. Pendant notre stage nous avons pu remarquer que l'entreprise manque d'un certain nombre d'élément qui sont important pour l'adhésion du personnel. Nous suggérons les actions suivantes :

- Instaurer l'esprit d'équipe ;
- Susciter l'intérêt collectif ;
- Créer une image de marque autour de laquelle tout le personnel se sent impliquée

### **Recommandation 2 : suggestion sur la communication des objectifs stratégiques**

L'une des conditions pour réussir l'alignement stratégique est la communication descendante sur toutes les orientations stratégiques de l'organisation. En effet, plus le personnel connaît la stratégie, plus il adhère aux valeurs et la politique véhiculer par l'entreprise.

### **Recommandation 3 : L'élaboration de fiches et de profil de poste**

L'élaboration de fiches et profils de chaque poste facilitera l'évaluation car toutes les informations relatives au poste y figureront y compris les résultats attendus qui seront évalués sur la base des missions et tâches assignées. Cela aura pour effet de faciliter la compréhension des tâches assignées, l'évaluation et l'autoévaluation.

### **Recommandation 4 : Le tutorat**

Il y a tutorat lorsqu'un agent a une activité qui contribue directement à la survenance chez un autre de transformations identitaires. Le tuteur doit avoir pour mission d'intégrer le nouvel arrivant ; organiser son parcours ; rendre le travail formateur ; participer à la gestion de l'alternance et évaluer les acquis et la progression du tuteur.

Il doit être : un bon communicateur ; être capable de transmettre les connaissances et le savoir-faire ; faire preuve de diplomatie et d'empathie ; être disponible et dévoué ; se soucier du bien-être du nouvel employé ; et faire preuve de jugement de maturité.

Le tuteur doit s'engager à : donner l'exemple ; écouter le nouvel employé ; faciliter l'intégration du nouvel employé auprès de ses collègues de travail et des clients ; l'aider à résoudre les problèmes ; vérifier son travail (le faciliter et le réorienter s'il y a des correctifs à apporter) ; maintenir de bonnes relations avec lui. Il est donc primordial d'accorder au tuteur toute la latitude nécessaire pour accomplir son rôle.

### **Recommandation 5 : le pilotage d climat social**

Il sera facilité par la définition d'indicateurs variables dans le contexte de RM CONFECTION, il s'agit de l'appréciation de l'implication qui est par conséquent non quantifiable mais qui peut être évalué à travers l'aptitude du travailleur à proposer des solutions, à s'autoévaluer et surtout, à aller au-delà de ce qui lui est demandé. Mais aussi, l'appréciation de la motivation qui peut être perçue à travers la qualité des résultats obtenus et la manifestation du sentiment de fierté qui anime tout travailleur motivé.

Comme autre indicateurs on peut aussi noter l'appréciation du management qui peut être appréhendé grâce à des questionnaires anonymes et/ou des entretiens privés qui permettent aux travailleurs de s'exprimer sans crainte de représailles.

Enfin, on note la mesure de diffusion de la stratégie qui peut être réalisée grâce aux mêmes procédés que ceux de l'appréciation du management.

## - Plan d'action des suggestions

*Tableau 41* : Plan d'action des suggestions

<b>Problèmes</b>	<b>Axes de progrès</b>	<b>Parties prenantes</b>	<b>Echéances</b>	<b>Actions d'amélioration</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>Manque de culture d'entreprise</b>	Instituer une culture d'entreprise au sein de RM CONFECTION	Toute l'entreprise	6 mois	Structure de pouvoir Langage précis Méthode de travail	Réunir le personnel autour des valeurs
<b>Problème de communication des objectifs stratégiques</b>	Rendre la circulation des informations descendantes plus fluide	Toute l'entreprise	6 mois	Créer le journal interne Réunions et notes de service	Meilleure communication des objectifs stratégiques
<b>Difficulté de détermination des liens hiérarchique</b>	Le relationnel entre les différents strates de la hiérarchie	Toute l'entreprise	3 mois	Elaboration de fiches et profils poste	Meilleure compréhension des tâches Evaluation et autoévaluation
<b>Problème d'autonomie et concertation du nouveau recrue</b>	Socialisation organisationnelle du nouveau recrue	Les nouveaux recrues	1 <sup>er</sup> mois du recrutement	Le tutorat	Baisser le turnover
<b>Difficulté de perception personnalisée du climat social</b>	Pilotage du climat social	La direction	6 mois	Définitions d'indicateurs variable dans le contexte de RM CONFECTION	Evaluation pertinente du climat social

Les analyses nous ont permis de tirer deux conclusions. RM CONFECTION est une PME plus ou moins efficace et les déterminants du climat social que nous avons étudié contribuent à la performance organisationnelle de l'entreprise.

Au-delà de tous les points forts que RM CONFECTION a, nous avons pu remarquer un certain nombre de dysfonctionnement en son sein. Par ailleurs, pour lui permettre d'améliorer l'existant et de corriger ces manquements énumérés, nous avons terminé cette partie par une série de suggestions.

## Conclusion Générale

Notre sujet de recherche « Le climat social et la performance organisationnelle » a été axé sur un questionnement précis. Il s'agissait de se demander est ce que la perception des collaborateurs du vécu au sein d'une organisation, notamment une PME Marocaine influe sur la réalisation de ses missions et l'atteint de ses objectifs.

Ceci établi, il a fallu circonscrire le terrain d'investigations en précisant les objectifs de l'étude. Aussi, l'objectif global était de montrer l'intérêt d'un climat social favorable pour la GRH et les parties prenantes dans une organisation mais également et surtout, démontrer ses effets sur la performance organisationnelle.

Comme objectifs spécifiques l'on relevait la présentation conceptuelle des notions propres au sujet, l'étude du climat social qui règne au sein de la société RM CONFECTION, la démonstration des incidences aussi bien positives que négatives de cet climat sur la performance organisationnelle et les acteurs d'une organisation en général et de RM CONFECTION en particulier, établir les limites et y apporter des suggestions pour son amélioration.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons opté pour une orientation méthodologique en trois composantes axées sur l'analyse documentaire grâce à la méthode QQOCP. L'analyse de contenu qui a consisté en une description qui s'est voulu objective, systématique et quantitative des questionnaires. Le test de khi deux nous a permis de vérifier la dépendance entre les différents déterminants de climat social et la performance organisationnelle en vue de confirmer ou rejeter notre hypothèse de départ.

Notre recherche a été structurée en deux parties chacun divisés en trois chapitres ils-mêmes subdivisées en sections. La première partie révélait l'approche conceptuelle qui a permis de contextualiser le sujet avec la présentation du cadre théorique. La seconde partie présentait l'approche empirique, c'est-à-dire la partie pratique résultant de l'immersion au sein de l'équipe de RM CONFECTION SARL.

Une hypothèse de recherche centrale a été établie. Elle supposait que le climat social est un levier de stabilisation du vécu et des relations de travail dans une organisation. Il existe à un lien positif entre les déterminants du climat social la performance organisationnelle.

L'étude empirique a porté sur le climat social de RM CONFFECTION et plus particulièrement les conditions de travail, les relations et conflits interpersonnels et ensuite le sentiment d'équité et justice. D'autre part, nous avons focalisé sur les déterminants de la performance organisationnelle ; L'alignement stratégique, la circulation de l'information et l'élasticité de la structure.

Les résultats ont démontré que chez RM CONECTION, le climat social est généralement plutôt satisfaisant. Les conditions de et les relations internes travail sont plutôt favorables. En outres des suggestions d'amélioration de ces conditions ont été proposé en termes de rémunération, de temps de travail.

La plupart des collaborateurs qui ont participé à l'enquête ont confirmé qu'il n'existe pas de la discrimination, par contre ceux qui la déclarent le ressentent essentiellement au niveau du salaire. Cependant, la communication des informations descendantes présente un obstacle pour l'alignement stratégique, les conflits sont fréquents et ont pour cause la faible productivité et la tâche.

Nous avons fait ensuite des croisements entre les déterminants du climat social et la performance organisationnelle. Ainsi, les différentes valeurs de khi-deux observées ont permis de voir l'apport de chaque déterminant à la performance organisationnelle. Ce travail de recherche nous a permis donc de :

- Présenter le climat social
- Faire un tour d'horizon sur la performance organisationnelle
- Appréhender les facteurs des climats sociaux qui ont un impact réel sur la performance organisationnelle.

Aussi, l'utilisation du khi-deux comme outil d'analyse nous a permis de connaître le rapport de dépendance entre les déterminants du climat social et les facteurs de la performance organisationnelle.

Face aux carences ci-dessus, nous recommandons des suggestions sur la culture de l'entreprise, celles sur la communication des objectifs stratégiques, l'élaboration de profils et fiches de poste (afin de déterminer avec exactitude le rôle, la mission, les objectifs et les résultats de chaque poste), le tutorat pour améliorer l'intégration des nouveaux et le rendre plus dynamique et enfin le pilotage du climat social.

En raison du caractère complexe du thème abordé, et par principe de confidentialité des informations, nous n'avons pas pu aborder tous les déterminants de la performance faute de données ainsi la taille de l'échantillon. Cependant malgré ces difficultés, l'étude a pu être menée aboutir à la conclusion qu'une définitive, en considérant ces résultats, il semble, d'une manière générale, que les déterminants qui sous-tendent le climat social prédisent significativement la performance organisationnelle. De ce fait, nos hypothèses de départ se trouvent validées.

# Annexes

**Annexe 1 :**

Questionnaire le climat social et la performance organisationnelle

**Annexe 2 :**

Référentiel MCS 2009 des 40 « irritants sociaux »

**Annexe 3 :**

Le compte rendu de la réunion sur les recommandations

**Annexe 4 :**

Trame de profil de poste

**Annexe 5 :**

Modèle standard de fiche de poste

**Annexe 6 :**

Modèle conceptuel d'analyse

## Le climat social et la performance organisationnelle

Du 01/03/2016 au 31/05/2016 - RM CONFECTION

### Le climat social

- 1. Les conditions de travail au sein de RM CONFECTION sont globalement :**
- Pas du tout satisfaisantes    Plutôt pas satisfaisantes  
 Plutôt satisfaisantes    Tout à fait satisfaisantes
- 2. Quelles sont vos suggestions pour améliorer les conditions de travail de RM Confection ?**
- Rémunération  
 Restructuration des tâches  
 Meilleure circulation de l'information  
 Hygiène et sécurité  
 Temps de travail  
 Locaux et moyens matériels  
 Autre
- 3. Si 'Autre', précisez :**
- 4. Comment jugez-vous le niveau de satisfaction des relations internes ?**
- Pas du tout satisfait    Plutôt pas satisfait  
 Plutôt satisfait    Tout à fait satisfait
- 5. Vos idées sont écoutées par vos supérieurs hiérarchique ?**
- Oui    Non
- 6. Quelle est la fréquence des conflits interpersonnels au sein de RM CONFECTION ?**
- Pas du tout fréquent    Peu fréquent    Fréquent  
 Très fréquent
- 7. Ces conflits sont liés à :**
- La tâche    Faible productivité  
 Malentendu au travail    Autres
- 8. Si 'Autres', précisez :**
- 9. Existe-t-il la discrimination au sein de RM CONFECTION ?**
- Oui    Non
- 10. Si Oui, à quel niveau ?**
- Salaire  
 Embauche  
 Heures de travail  
 Sécurité de poste de travail  
 Promotion  
 Autre
- 11. Si 'Autre', précisez :**

### La performance organisationnelle

- 12. Avez-vous une bonne connaissance des objectifs stratégiques de l'entreprise ?**
- Oui    Non

**13. L'accès au supérieur hiérarchie pour une clarification est-il facile ?**

- Pas du tout    Plutôt non    Cela dépend  
 Plutôt oui    Tout à fait

**14. Il vous arrive de vous demander d'exécuter une tâche sans que vous donnez les moyens de les réaliser correctement ?**

- Jamais    Rarement  
 Occasionnellement    Assez souvent  
 Très souvent

**15. Les moyens d'information sont-ils suffisants ?**

- Oui    Non

**16. Les outils de transmission des informations les plus utilisées sont :**

- Contact direct    Téléphone    Autre

**17. Quelle est à votre avis la source d'information la plus fiable ?**

- Votre hiérarchie direct    La direction  
 Le représentant du personnel    Les documents écrits  
 Autres

**18. Si 'Autres', précisez :**

**19. Existe-t-il une grande mobilité au sein de votre équipe en vue d'atteindre les objectifs ?**

- Pas du tout    Plutôt non    Cela dépend  
 Plutôt oui    Tout à fait

**20. Acceptez-vous des changements de la durée et des conditions de travail pour répondre à une commande urgente ?**

- Pas du tout    Plutôt non    Cela dépend  
 Plutôt oui    Tout à fait

**21. Comment jugez-vous la rapidité de l'entreprise à résoudre les problèmes qui peuvent impacter son activité ?**

- Pas du tout rapide    Plutôt pas rapide  
 Plutôt rapide    Tout à fait rapide  
 Ne sais pas

### Informations sociodémographiques

**22. Êtes-vous :**

- Homme    Femme

**23. Tranche d'âge :**

- Moins de 25 ans    De 25 à 35 ans    De 35 à 45 ans  
 Plus de 45 ans

**24. Statut :**

- Cadre/Employé    Ouvrier

**25. Ancienneté :**

- Moins de 1 an    De 1 à 5 ans    Plus de 5 ans

## **Annexe 2 : Référentiel MCS 2009 des 40 « irritants sociaux »**

### **Principales sources de dysfonctionnements internes, génératrices de tensions sociales**

*(Référentiel MCS 2009 des 40 « irritants sociaux »)*

#### **A – Degré de coopération au sein du corps social :**

- 1 – Qualité de l’ambiance au travail
- 2 – Degré de coopération au sein de l’équipe de travail
- 3 – Degré de coordination entre équipes de travail
- 4 – Qualité des rapports entre les anciens et les nouveaux
- 5 – Degré de cohésion entre groupes culturels, sociologiques ou professionnels
- 6 – Existence de non-dits ou de rumeurs

#### **B – Perception du comportement de l’encadrement :**

- 7 – Présence de l’encadrement sur le terrain
- 8 – Respect manifesté par l’encadrement envers le personnel
- 9 – Capacité de l’encadrement à gérer l’équipe
- 10 – Capacité de l’encadrement à faire progresser les personnes
- 11 – Degré de cohérence entre les ordres donnés par l’encadrement
- 12 – Qualité des informations transmises par l’encadrement sur le travail à accomplir
- 13 – Réponses apportées par l’encadrement aux questions et aux suggestions d’amélioration
- 14 – Clarté des rôles des encadrants
- 15 – Respect de l’entreprise pour les valeurs qui animent les salariés

#### **C – Perception des méthodes de management :**

- 16 – Qualité de la communication au sein de l’entreprise
- 17 – Compréhension du lien entre les contraintes du poste et les objectifs de l’entreprise
- 18 – Qualité des entretiens périodiques d’appréciation
- 19 – Clarté des modes d’attribution des augmentations individuelles de salaire
- 20 – Qualité de l’accueil des nouveaux embauchés
- 21 – Visibilité sur les possibilités d’évolution

#### **D – Perception du comportement de la Direction :**

- 22 – Adaptation des décisions de la Direction aux réalités du terrain
- 23 – Reconnaissance par la Direction pour le travail accompli
- 24 – Capacité de la Direction à présenter un projet mobilisateur
- 25 – Degré de cohésion entre les membres de l’équipe de direction
- 26 – Visibilité de la politique poursuivie par la Direction
- 27 – Importance accordée aux conditions matérielles de travail

**E – Perception des relations collectives de travail :**

28 – Prise en compte des intérêts des collaborateurs par les représentants du personnel

29 – Présence des délégués du personnel sur le terrain

30 – Efficacité du Comité d'entreprise

31 – Qualité des relations entre l'encadrement et les représentants du personnel

32 – Qualité des relations entre la Direction et les représentants du personnel

33 – Prise en compte par la Direction des préoccupations et des souhaits du personnel

**F – Perception de l'avenir et de l'environnement de l'entreprise :**

34 – Degré de confiance en la solidité de l'activité de l'entreprise

35 – Degré d'adhésion aux changements prévus dans l'organisation du travail

36 – Degré de confiance en l'évolution des métiers pratiqués

37 – Degré de confiance en la capacité à s'adapter à l'évolution de son emploi

38 – Qualité des relations avec les usagers, les clients ou les consommateurs

39 – Degré de compréhension des exigences imposées par les partenaires de l'entreprise

40 – Clarté des explications sur les nouvelles obligations institutionnelles ou réglementaires

**Source :** [www.socioland-hubertlandier.fr](http://www.socioland-hubertlandier.fr)

### Annexe 3 : Le compte rendu de la réunion sur les recommandations

En vue de compléter notre enquête sous le thème « Le climat social et la performance organisationnelle : Cas de RM CONFECTION ». Une réunion avait lieu le 14 Juin 2016 pour évaluer l'applicabilité des recommandations proposées et de savoir les remarques et critiques qui seront utilisées à des fins d'évaluation et d'amélioration.

**Tableau 42 : Récapitulatif des remarques sur les des recommandations proposées**

<b>Les recommandations</b>	<b>- Les remarques -</b>
<i>1 - Instituer une culture d'entreprise au sein de RM CONFECTION</i>	La société RM CONFECTION est consciente de l'importance de la culture d'entreprise mais elle est bloquée dans la phase d'injection, car les collaborateurs de ce secteur se sont orientés principalement vers les gains pécuniaires, surtout ceux dans les travaux exécutives (ouvriers).
<i>2 - Rendre la circulation des informations descendantes plus fluide</i>	Les informations qui circulent à RM CONFECTION visent à imposer par l'explication, mais la communication des objectifs stratégiques n'est pas assez fluide ce qui a affecté l'implication de certains collaborateurs, notamment le corps administratifs.
<i>3 - Le relationnel entre les différents strates de la hiérarchie</i>	RM CONFECTION est une PME, donc il existe des personnes qui exécutent plusieurs tâches, mais actuellement ça commence à manifester des carences d'où la nécessité d'organiser efficacement la multiplicité des tâches requises aux fonctions.
<i>4 - Socialisation organisationnelle du nouveau recrue par le tutorat</i>	<p>La société veille toujours à orienter l'action individuelle et collective de ses collaborateurs pour atteindre ses objectifs, mais le problème se pose lors du nouvel recrue, certes il reçoit les informations nécessaires mais il n'est pas accompagné pour effectuer les tâches correctement car chacun doit réaliser une multiplicité de tâches. En effet, la réussite de cette recommandation est tributaire de la recommandation précédente.</p> <p>Le tutorat est aussi une solution pertinente mais ça va générer des charges à l'entreprise.</p>
<i>5 - Pilotage du climat social</i>	La société recourt à un audit social périodique réalisé par le cabinet « RISK COMPANY », mais il ne fait que vérifier l'applicabilité des normes et d'évaluer les conditions de travail, donc commencer à réfléchir à des indicateurs propres à l'entreprise est plus bénéfique surtout dans ce secteur dont la véritable richesse est la main d'œuvre.

Source : Réunion avec le Responsable ressources humaines RM Confection

## **Annexe 4 : Trame de profil de poste**

### **Présentation générale de l'organisation et des objectifs du ou des programmes :**

**Fonction** : intitulé de poste.

**Lieu de mission** : Le lieu où est basé le poste.

**Niveau de responsabilité** : Liens hiérarchique et fonctionnels (qui sont les supérieurs, qui sont les personnes à superviser ...) => positionnement clair dans l'organigramme.

**Mission générale** : la raison d'être et les objectifs du poste.

### **Définition du candidat idéal pour la fonction requise :**

**Prérequis** : Diplômes, niveau d'études, expérience, langues écrites/parlées, capacité d'organiser son travail de manière autonome, etc.

**Qualité humaines** : Capacité de travailler seul ou en équipe, flexibilité, motivation personnelle, etc.

**Conditions d'emploi** : Le type de contrat, la durée du contrat, les conditions salariales, les éventuels avantages ...

**Comment postuler** : Où envoyer/déposer le CV et la lettre de motivation

## Annexe 5 : Modèle standard de fiche de poste

### FICHE DESCRIPTIVE DE POSTE N°

Etablie le

Mise à jour le

N° de série :

---

---

1. Titre du poste
  2. Classification du poste
  3. Lieu du poste
  4. Service
  5. Horaires
- 
- 

6. Organigramme :  
Supérieur hiérarchique (n+1)  
Titulaire du poste (n)  
Subordonné (n-1)
- 
- 

7. Collaborateurs direct

---

8. Missions du poste

---

9. Cométences requises

---

10. Activités principales du poste

---

11. Personnalité requise

---

12. Résultats assignés au poste
  13. Critères d'évaluation (défini par rapport aux résultats attendus)
- 

Visa : Employeur

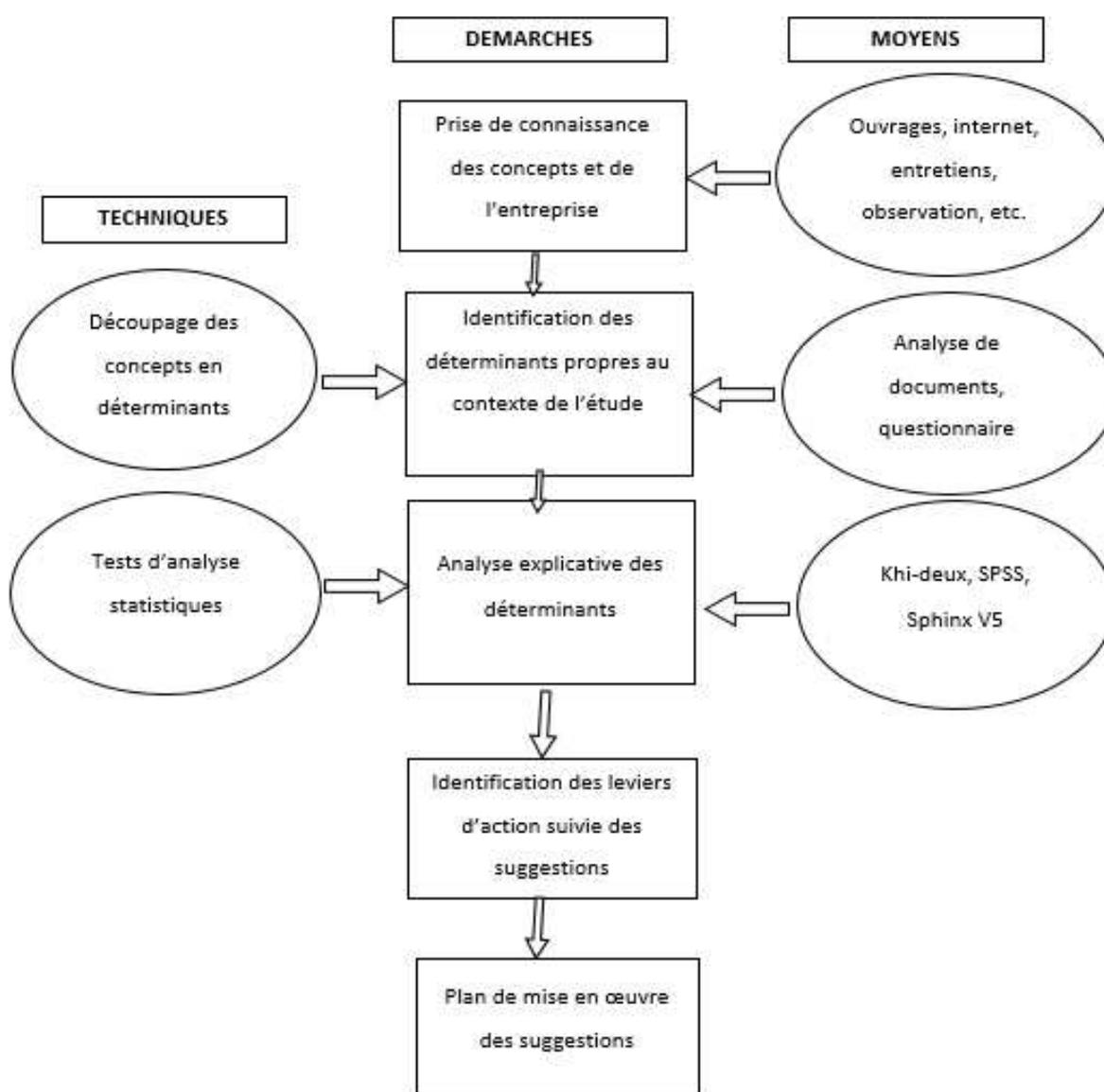
Employé (lu et approuvé)

## Annexe 6 : Modèle conceptuel d'analyse

Le modèle est la représentation simplifiée et rétionnelle de la réalité. Dans notre cas, nous avons tout d'abord schématisé le modèle puis procédé à la définition des mesures ou variables aussi bien endogènes qu'exogènes qui dans le cliamt social de RM CONFECTION contribuent à sa performance organisationnelle.

Le modèle conceptuel permet d'établir les différents corrélations possibles qui existent entre les variables. Il représente le resumé schématique de toute la partie consacrée à la revue de littérature.

**Figure 30** : Schématisation du modèle conceptuel d'analyse



Source : Par nous même.

Les Variables de modèles sont des éléments clés d'un système et dont le comportement affecte l'ensemble du système considéré. Dans le cadre de notre analyse il en existe deux.

**Tableau 43** - récapitulatif des variables dépendantes et indépendantes de l'étude

	<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>La performance Organisationnelle</b>	L'aligement startégique	La communication des objectifs stratégiques
		Accès facile au supérieur pour une clarification
		Adéquation entre les moyens matériels et les tâches
	La circulation de l'informatiion	Les moyens de communication utilisés
		Les sources d'informations fiables
	Elasticité de l'organisation	La fexibilité ; Rapidité à exécuter lles demandes
La réactivité ; Rapidité à répondre aux problèmes		
Agilité ; Capacité à s'adapter à son environnement		
<b>Le climat social</b>	Les conditions de travail	
	Relations et conflits interpersonnelles	Les relations internes
		L'écoute hiérarchique
		Les conflits interpersonnels
	Sentiment d'équité et justice	

Source : Elaboré à partir de la revue de littérature.

## Bibliographie

### Ouvrages et articles :

- Brunet L. et SAVOIE A. « *Climat organisationnel et la culture organisationnelle : apport distincts ou redondance* », Revue québécoise de psychologie, vol.21
- DAGORN Nathalie, « *Le manager, baromètre social de l'entreprise ?* », ICN Business School Nancy-Metz, Laboratoire CEREFIGE Nancy, 2015, 39p.
- Ewa Drozda-Senkowska, Dominique Oberlé, « *Climat social en psychologie sociale : un thème délaissé, un trésor oublié ou un concept détourné ?* », Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale 2006/2 (Numéro 70), p. 73-78.DOI 10.3917/cips.070.0073
- EL MAGUIRI Dikra et BENRISSOUL NafiiI, « *Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés : Etude de cas d'une entreprise marocaine* », International Journal of Innovation and Scientific Research ISSN 2351-8014 Vol. 1 No. 2, 2014.
- FOURGOUS.M, ITTURALDE.B, « *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise* », Édition d'organisation, Paris, 1991.
- FURJOT Daniel, « *Climat social : nette amélioration des instruments de mesure* », Cahier travail et emploi N° 66, 1999.
- GADBOIS C. « *L'analyse psychologique des organisations. Le climat et ses dimensions* », L'année psychologique, Volume1974, Numéro 1, 175, 300pages
- Jean BERNARD MONTIS, « *Analyse et mesure du climat social de l'entreprise* », Edition Entreprise moderne, 2011, 138pages
- KALIKA M. « *Structure de l'entreprise : réalité, déterminants, performance* », 1995, Edition Economica, Paris, 436 pages
- LANDIER.H, « *Évaluer le climat social dans votre entreprise* », Édition d'Organisation, Paris, 2008.
- LANDIER.H, LABBE.H, « *Les relations sociales dans l'entreprise, Pratiques et enjeux, rôle des partenaires, communication, négociation et gestion des conflits* », Édition Liaisons, France,1999.
- MARTIN.D, CROISILLE.X, « *L'organisation, le climat, et les conduites professionnelles Une étude en entreprise E.C.C.H.A.T* », Université de Picardie Jules Verne, Faculté de Philosophie, Sciences-Humaines et Sociales.
- MINTZBERG H. « *Structure et dynamique des organisations* », Edition d'Organisation, 2003, Paris, 436 pages
- PAUL BERTIN-BOUSSU, *L'amélioration du climat social dans l'entreprise*, Edition d'organisation, 1963, 182 pages
- ROY. D & al. "A Real Estate Agency's Level Analysis of the Climate-Performance Relationship/ Relations industrielles", vol 39, n°1(1984) 180pages.

## Collectifs et congrès :

- Association professionnelle des conseillers de direction, « *Appréciation du climat social dans l'entreprise: étude et diagnostic des relations de travail* », Université du Michigan, Edition Librairies techniques, 2011, 103 pages.
- Alida Gulfi, Philippe A. Genoud, Jérôme A. Schumacher & Jean-Luc Gurtner, « *Impact du climat social en entreprise sur l'évolution de la motivation des apprentis* », Congrès annuel de la Société suisse pour la recherche en éducation (SSRE), 2005.
- RAYMOND PRONIER (dir.), « *Perception des pratiques RH en entreprise* », Recherches et études de l'Apec, 2016

## Sites web :

- Communiqué « Résultats des échanges extérieurs », publié le 31 Mars 2016 par l'Office des change : [www.oc.gov.ma](http://www.oc.gov.ma) , Consulté le 13 Mai 2016
- DESCARPENTRIES, Jean-Marie (2008), La performance globale et ses déterminants : <http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/global.pdf> publié le 20 Avril 2008, consulté le 13 Février 2016
- Indicateurs préliminaires des échanges extérieurs IPEE Mars 2016 : [www.oc.gov.ma](http://www.oc.gov.ma)
- LUIS. C, *Analyse du climat social*, Lettre d'information du management par la qualité, N°33 du 18 novembre 2014, consulté le 02 Mars 2016 sur le site web : [http://infoqualite.accordance.fr/dossiers/dossiers.php?id\\_dossier=209](http://infoqualite.accordance.fr/dossiers/dossiers.php?id_dossier=209)
- Note de présentation de projet de loi de finance pour l'année budgétaire 2016, Publié par Ministère de l'économie et de finance : [www.finances.gov.ma](http://www.finances.gov.ma) , Consulté e 18 Mars 2016
- Rapport de l'assemblée générale du Conseil d'administration de l'AMITH à Casablanca, Juin 2015 : [www.textile.ma](http://www.textile.ma) , consulté le 27 Février 2016
- ROCH.G, *Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier*, Thèse universitaire, Université de Montréal, 2008, consulté le 20/02/2016 : <http://www.hdl.handle.net/1866/2931>

## Liste des tableaux et figures

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Les modèles de la performance organisationnelle - .....	43
Tableau 2 : La réaction de l'entreprise en fonction de son environnement .....	46
Tableau 3 : Les avantages attendus du système flexible .....	47
Tableau 4 : L'évolution des SMP cybernetiques vs. holiste .....	52
Tableau 5 : L'analyse SWOT du secteur de Textile-Habillement .....	63
Tableau 6 : L'evolution des exportations des principaux secteurs .....	68
Tableau 7 : La récapitulation des données recueillies .....	78
Tableau 8 : Les caractéristiques de la population de l'étude .....	80
Tableau 9 : La répartition des répondants selon le sexe .....	84
Tableau 10 : L'âge des répondants .....	85
Tableau 11 : Le statut des répondants .....	85
Tableau 12 : L'ancienneté des répondants .....	86
Tableau 13 : La satisfaction des condition de travail à RM CONFECTION .....	87
Tableau 14 : Les suggestions d'amélioration des conditions de travail .....	87
Tableau 15 : Les relations internes à RM CONFECTION .....	88
Tableau 16 : L'écoute hiérarchique à RM CONFECTION .....	89
Tableau 17 : Les conflits interpersonnels à RM CONFECTION .....	89
Tableau 18 : Les causes des conflits interpersonnels.....	90
Tableau 19 : La descrimination à RM CONFECTION .....	90
Tableau 20 : Les niveaux de descrimination à RM CONFECTION.....	91
Tableau 21 : La communication des objectifs stratégiques .....	92
Tableau 22 : L'accès au supérieur hiérarchique .....	92
Tableau 23 : L'adéquation entre les moyens, matériels et tâches .....	93
Tableau 24 : La satisfaction des moyens d'information .....	94
Tableau 25 : Les outils de circulation d'information .....	94

Tableau 26 : Les sources d'information les plus fiables .....	95
Tableau 27 : La flexibilité de RM CONFECTION .....	95
Tableau 28 : La réactivité de RM CONFECTION .....	96
Tableau 29 : L'agilité de RM CONFECTION .....	97
Tableau 30 : Les exemples de valeur de p et son interprétation .....	98
Tableau 31 : Le croisement des conditions de travail et la flexibilité .....	99
Tableau 32 : Le test de khi-deux des conditions de travail et flexibilité .....	99
Tableau 33 : Le croisement de l'équité et la flexibilité/réactivité .....	99
Tableau 34 : Le test de khi-deux de l'équité et la flexibilité/réactivité .....	100
Tableau 35 : Le croisement de la circulation d'information et relations internes .....	100
Tableau 36 : Le test de khi-deux de la circulation d'information et relations internes ..	100
Tableau 37 : Le croisement de l'alignement stratégique&relation/conflits interpersonnel	101
Tableau 38 : Le test de khi-deux .....	101
Tableau 39 : Le croisement des relations interpersonnelles et l'alignement stratégique	101
Tableau 40 : Le test de khi-deux .....	102
Tableau 41 : Le plan d'action des suggestions .....	108
Tableau 42 : La récapitulation des remarques sur les recommandations proposées .....	116
Tableau 43 : La récapitulation des variables dépendantes et indépendantes de l'étude ..	120

## Liste des figures

Figure 1 : Le modèle du climat social de LIKERT .....	16
Figure 2 : Les dimensions de la performance organisationnelle .....	37
Figure 3 : Les dimensions de la performance organisationnelle de Quinn et Rohrbaugh .	38
Figure 4 : Les dimensions de la performance organisationnelle de E. M. Morin et alii ...	40
Figure 5 : Le modèle de recherche de l'alignement stratégique .....	45
Figure 6 : Le modèle cybernétique de contrôle .....	50
Figure 7 : La vision holiste de la mesure de la performance et de la rétroaction .....	51
Figure 8 : Le processus de production de RM CONFECTION .....	72
Figure 9 : La répartition des répondants selon le sexe .....	84

Figure 10 : L'âge des répondants .....	85
Figure 11 : Le statut des répondants .....	86
Figure 12 : L'ancienneté des répondants .....	86
Figure 13 : La satisfaction des condition de travail à RM CONFECTION .....	87
Figure 14 : Les suggestions d'amélioration des conditions de travail .....	88
Figure 15 : Les relations internes à RM CONFECTION .....	88
Figure 16 : L'écoute hiérarchique à RM CONFECTION .....	89
Figure 17 : Les conflits interpersonnels à RM CONFECTION .....	89
Figure 18 : Les causes des conflits interpersonnels .....	90
Figure 19 : La descrimination à RM CONFECTION .....	90
Figure 20 : Les niveaux de descrimination à RM CONFECTION .....	91
Figure 21 : Lacomunication des objectifs stratégiques .....	92
Figure 22 : L'accès au supérieur hiérarchique .....	93
Figure 23 : L'adéquation entre les moyens, matériels et tâches .....	93
Figure 24 : La satisfaction des moyens d'information .....	94
Figure 25 : Les outils de circulation d'information .....	94
Figure 26 : Les sources d'information les plus fiables .....	95
Figure 27 : La flexibilité de RM CONFECTION .....	96
Figure 28 : La réactivité de RM CONFECTION .....	96
Figure 29 : L'agilité de RM CONFECTION .....	97
Figure 30 : La schématisation du modèle conceptuel d'analyse .....	119

## Table des matières

DEDICACE .....	1
REMERCIEMENT .....	2
Sommaire .....	3
Résumé (Abstract) .....	5
<b>Introduction générale</b> .....	<b>6</b>
<b>Partie I - Approches théoriques</b> .....	<b>9</b>
<b>Chapitre 1. Le climat social</b> .....	<b>10</b>
Section 1. Le cadre théorique du concept du climat social.....	11
1. La conception structurelle du climat social .....	11
2. L'approche subjective ou psychologique du climat social .....	12
3. L'approche perceptive du climat social .....	13
Section 2. Les déterminants du climat social .....	14
1. Le climat social selon Likert .....	15
2. Les difficultés de la mise en œuvre du concept de climat social .....	18
Section 3. L'Audit du climat social .....	21
1. Les objectifs de l'audit du climat social .....	22
2. Les outils de mesure du climat social .....	25
3. La remise du rapport de l'audit du climat social. ....	31
<b>Chapitre 2. La performance organisationnelle</b> .....	<b>34</b>
Section 1. Les modèles de la performance organisationnelle .....	35
1. L'efficacité organisationnelle selon Quinn et Rohrbaugh .....	35
2. La définition de Morin et alii .....	38
3. Les modèles de la performance organisationnelle .....	41

Section 2. Les déterminants de la performance organisationnelle .....	44
1. Le respect de la structure formelle ou l’alignement stratégique .....	44
2. La flexibilité comme réponse aux changements fréquents .....	46
3. La qualité de la circulation de l’information dans l’organisation .....	48
Section 3. La mesure de la performance organisationnelle .....	49
1. Les modèles cybernétiques .....	49
2. Les modèles holistes .....	50
<b>Chapitre 3. Le climat social, un levier de la performance organisationnelle .....</b>	<b>54</b>
Section 1. Le capital humain et la réussite de l’organisation .....	55
Section 2. Le climat social et l’engagement organisationnel .....	56
Section 3 : Les conséquences de l’engagement organisationnel sur la performance .....	58
1. Les comportements souhaités .....	58
2. Les comportements non souhaités .....	59
<b>Partie 2 – Étude de cas :RM CONFECTION .....</b>	<b>61</b>
<b>Chapitre 1. Cadre générale de l’étude de cas .....</b>	<b>62</b>
Section 1. Secteur de textile-Haabillement au Maroc .....	63
1. L’analyse SWOT du secteur Textile-Habillement .....	63
2. L’historique des accords de textile .....	66
3. Le secteur Textile-Habillement dans le tissu industriel Marocain .....	67
Section 2. La présentation de RM CONFECTION .....	69
1. L’environnement et données de l’entreprise .....	70
2. L’organisation de travail .....	70
3. Le processus de production, de l’input à l’output .....	72
4. Les observations générales .....	75

<b>Chapitre 2. Méthodologie de travail</b> .....	<b>76</b>
Section 1. La pré-enquête .....	77
1. Le traitement des données .....	77
2. L'élaboration du questionnaire .....	80
Section 2. L'échantillon et déroulement de l'enquête .....	80
<b>Chapitre 3. Présentations des analyses et interprétations des résultats</b> .....	<b>83</b>
Section 1. L'analyse descriptive des résultats .....	84
1. Le profil des répondants .....	84
2. Les déterminants du climat social .....	87
3. Les déterminants de la performance organisationnelle .....	92
Section 2. L'analyse explicative des résultats .....	97
1. Les conditions de travail et l'élasticité de l'entreprise .....	99
2. Les sentiments de l'équité et la flexibilité .....	99
3. La circulation de l'information et les relations et conflits interpersonnels .....	100
4. L'alignement stratégique et la circulation de l'information .....	101
5. Les relations et conflits interpersonnels et l'alignement stratégique .....	101
Section 3. Les résultats et recommandations .....	102
1. Les résultats générales de l'enquête .....	102
2. Les recommandations et plan d'action .....	106
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>109</b>
Annexes .....	112
Bibliographie .....	121
Liste des tableaux et figures .....	123
Table des matières .....	126