

Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés : Etude de cas d'une entreprise marocaine

[Study of the impact of the social climate of the company on the involvement of employees : Case Study of a Moroccan company]

Dikra El Maguiri¹ and Nafii IBENRISSOUL²

¹Enseignante chercheure, FSJES Ain Sebaa,
Université HASSAN II Mohammedia, Casablanca, Maroc

²Enseignant chercheur, Ecole nationale de commerce et de gestion ENCG,
Université Hassan II Mohammedia, Casablanca, Maroc

Copyright © 2014 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

RESUME: Nous proposons dans cette communication de traiter de la relation et/ou l'impact du climat social de l'entreprise (via différents déterminants) sur l'implication dans le travail et la mobilisation des salariés.

Pour ce faire, une enquête a été menée au sein d'une entreprise industrielle (PME) afin de vérifier et valider quelques éléments de réponse cités et démontrés dans la littérature scientifique dédiée à ce sujet. La revue de celle-ci dans sa globalité nous a permis en effet de décliner le climat social et l'implication en différents déterminants.

MOTS-CLEFS: RH, Climat Social, Test d'indépendance, Implication, Mobilisation.

ABSTRACT: We suggest in this paper dealing with the relation and/or the impact of the social climate of the company (via various determiners) on the implication in the work and the mobilization of the employees.

To do it, a survey (investigation) was led within an industrial company (SME, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE) to verify and validate some elements of answer quoted and demonstrated in the scientific literature dedicated to this subject. The review of this one in its entirety indeed allowed us to decline the social climate and the implication in various determinants.

KEYWORDS: Human Resources, Social Responsibility of the Company, Social climate, Implication, Mobilization.

INTRODUCTION

L'état de l'art sur la fonction RH et son évolution reste éclaté et disparate en ce sens où la littérature qui s'est beaucoup développée ces dernières années a produit une diversité de questions et plusieurs directions de recherche. Deux grandes familles de travaux peuvent toujours être distinguées, un premier ensemble regroupe des travaux dont l'ambition est de faire un état des lieux global de la fonction RH telle qu'elle est aujourd'hui et une seconde famille de travaux sur ce que cette fonction est appelée à devenir¹ [1].

Dans cet article, nous adhérons bien à l'hypothèse, appuyée par les résultats de l'enquête empirique de Francfort et al [2]. (1995), selon laquelle les théories ou analyses globales n'ont guère de pertinence sur le sujet de GRH. Il paraît en effet, judicieux de viser plutôt une analyse singulière et locale de la fonction RH, une piste de recherche toujours féconde et riche par la compréhension des réalités au plus près et/ou la prédiction des transformations de cette fonction qu'elle est à même de permettre.

Il s'agit de traiter, à travers l'étude d'un cas de la question de savoir comment le climat social influence (via différents déterminants) l'implication dans le travail et la mobilisation des salariés pour faire aboutir les projets de l'entreprise dans un contexte de changement et une ère de globalisation et des NTIC. Nous allons essayer à travers une enquête menée au sein d'une entreprise industrielle de concrétiser quelques éléments de réponse cités et démontrés dans la littérature scientifique dédiée à ce sujet. Celle-ci s'est en effet intéressée abondamment à ce domaine qui se présente comme gisement non encore suffisamment exploité par les entreprises qui opèrent dans un environnement turbulent et mondialisé et qui sont toujours à la recherche de sources d'avantages concurrentiels à même d'assurer leur survie, consolider leur acquis et projeter leur développement.

Pour ce faire, la revue de la littérature dans sa globalité nous a permis de décliner le climat social et l'implication en différents déterminants qui vont nous permettre de concrétiser l'étude quantitative.

1 CADRE CONCEPTUEL : CLIMAT SOCIAL, MOBILISATION ET IMPLICATION DANS LE TRAVAIL

Lawler & coll² [3] (1974) présentent le climat social comme le vécu de l'environnement du travail et lui donne le statut méthodologique de variable intermédiaire eu égard à sa position de résultat de la configuration organisationnelle et d'action directe sur le niveau de satisfaction et de performance du système. Joyce Slocum et Von Glinow (1982) insistent sur la nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat social, les tâches et d'autres dimensions telles que le leadership et l'organisation du travail. Le climat social est vécu par chaque individu, mais renvoie à une représentation collective souligné par M. Crozier (1984) : « Dans une organisation, le climat correspond à une perception globale résumant les perceptions individuelles élaborés à partir d'un contexte réel commun ».

D'après Fourgous & Iturralde³ [4] (1991), le climat social est « *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* ». Ils s'accordent à lier le niveau de satisfaction des individus à l'évaluation du climat que font ces derniers et ce en fonction de leurs attentes et de leurs besoins. De même les résultats de l'enquête Cegos⁴ [5] (2004) montrent que des liens forts existent entre la qualité des relations sociales et les résultats économiques des entreprises.

¹ Christian DEFELIX, « Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles : une application à la fonction RH ». Série de recherche C.E.R.A.G. Décembre 1999.

² Lawler, E.E. Hall, D.T & Oldham, GR « Organizational climate: relationship to organizational structure process and performance. Organizational Behavior and human Performance, 1974.

³ Fourgous, J.M & Iturralde, B. « Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise », Les Editions d'organisation. Paris, 1991.

⁴ Cegos (2004) « Relations sociales et climat social – indicateurs clés, perceptions et réalités ».

Pour Christian Allouche (2009)⁵, le climat social paraît être la traduction, par un ensemble de manifestations, de l'état d'esprit qui règne à un moment donné parmi les membres de l'organisation, cet état d'esprit est lui-même façonné par des variables multiples : environnement, culture, style de direction, condition de travail, présence syndicale.

Dans un esprit d'analyse des déterminants du climat social, Dominique Martin & Xavier Croisille⁶ [6] (2006) montrent que le climat est indissociable des attentes des groupes de travail et de la perception qu'ils ont de l'organisation, de sa politique salariale, de la structuration des tâches et de l'efficacité de la production. Le style de management est une variable majeure qui peut compenser certains aspects négatifs s'il est cohérent avec l'ensemble de la situation. D'autres dimensions comme le sexe des opérateurs ou le contexte culturel dans lequel baigne l'entreprise ne peuvent être négligées. Le climat relève d'un équilibre assez fragile résultant de plusieurs variables dont le niveau de primes, le sentiment d'équité, le style de leadership, le vécu des tâches et des responsabilités, historique des groupes de travail...

En somme, plusieurs sociologues et psychologues comme Hubert Landier, Claude Levy Leboyer et Jean Marie Peretti sont intéressés de très près au climat social au sein de l'entreprise. Plusieurs autres auteurs ont écrit un certain nombre d'ouvrages sur ce thème du climat social et ses déterminants. La littérature sur le sujet dans sa globalité s'accorde sur la nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat social et différentes autres dimensions. Il ne peut ainsi être opérationnalisé qu'à travers une série de déterminants. Pour une appréhension quantitative, nous en proposons dans cette étude quatre à savoir :

- Les conditions de travail ;
- Les relations et conflits interpersonnels ;
- La communication interne ;
- L'équité et la justice.

Quant à la mobilisation et implication des employés au travail, d'une façon générale, un imbroglio conceptuel semble caractériser ce domaine qui relève d'un sujet complexe auquel les chercheurs en gestion ne s'intéressent pas toujours de manière appropriée. La pluralité et l'ambiguïté des termes reliés à la mobilisation entraînent un manque de clarification du concept et risquent de jeter la confusion dans les esprits.

Le concept de « mobilisation » est à la fois récent et francophone. Il est notamment employé en France par IGALENS [7] (1997), LOUART et BEAUCOURT (1993) et au Québec par GUERIN et al. [8] (1996), RONDEAU et LEMELIN [9] (1994), WILS et al [10] (1998), (GUERRERO et BARRAUD [11], 2001). Aux Etats-Unis la notion est davantage employée sous le terme de « high commitment management ou commitment-oriented personnel management. » ou « engagement organisationnel »⁷ [12]. Plus récemment, le mot américain mobilize est également apparu dans les écrits. En cette période de forte turbulence, ce concept a suscité et suscite encore beaucoup d'intérêt tant chez les praticiens que chez les universitaires.

En somme, l'examen de la littérature⁸ [13] nous permet de conclure que la mobilisation et implication au travail consistent à créer une dynamique collective issue de multiples individualités dans le but de contribuer au fonctionnement de l'entreprise. Le souci de mobiliser un employé se ressent dès son premier pas au sein de l'organisation! Ceci se traduit au niveau de la direction par la nécessité de la mise en place d'un système « accueil & intégration » des nouveaux employés. L'objectif à atteindre est l'initiation et la sensibilisation au sens des projets de l'entreprise pour une adhésion des employés en permanence. Par la suite, selon les projets et/ou objectifs de l'entreprise et notamment le stade où l'on en est, les responsables vont exiger des **degrés et nature** différents de **collaboration** vis à vis des employés. Pour cela, ils auront besoin de les impliquer et les responsabiliser, les motiver et les satisfaire. voire même, les fidéliser.

Le concept mobilisation interpelle ainsi autant de concepts qui traduisent différents états et niveaux de mobilisation. Il s'agit des concepts (traduisant des aspects et états) susceptibles d'être interpellés par une approche mobilisatrice appliquée

⁵ Annick COHEN, « Toute la fonction Ressources Humaines », Edition Dunod, 2009, p.296.

⁶ Dominique Martin & Xavier Croisille, « L'organisation, le climat, et les conduits professionnelles. Une étude en entreprise » E.C.C.H.A.T. Université de Picardie Jules Verne, Faculté de Philosophie, Sciences-Humaines et Sociales, Campus, 80025 Amiens cedex 1, 2006, France.

⁷ BOUSSAGUET S. et MORENO R. « Communication interne et mobilisation du personnel : ébauche d'une réflexion dans un contexte de reprise », 5ème colloque du CRIC. 2001.

⁸ D. EL MAGUIRI, La mobilisation du personnel dans un contexte de conduite d'un changement par la qualité -Etude de cas d'entreprises marocaines- Thèse, Faculté de Droit-Marrakech, 2008.

aux salariés pour la conduite des plans d'action (projets et/ou changement) de l'entreprise. Les aspirations des employés changent profondément de nature et il faut tenter de s'intéresser à l'individu et à son intériorité autant qu'aux pratiques de développement groupal : « plutôt que d'imposer une contrainte exogène du travailleur, il sied désormais d'éveiller en lui une adhésion endogène aux objectifs de l'entreprise qui l'emploie »⁹ [14]. A cet égard, les techniques (leviers) ne cessent pas d'évoluer démontrant que les questions de mobilisation des salariés suscitent toujours beaucoup d'intérêt, tant chez les praticiens que chez les chercheurs.

Dans le cadre de la présente étude, nous allons aborder la mobilisation et l'implication à travers quatre volets relatifs qui reflètent cette diversité des facteurs et de situations à même d'influencer directement ou indirectement le niveau d'implication et / ou de mobilisation au travail. Ces aspects sont :

- Facteurs de démotivation ;
- Sentiment d'appartenance ;
- Sentiment d'implication ; et enfin nous proposons
- Une question ouverte consacrée à la collecte des attentes des salariés, leurs recommandations et suggestions.

Après cet aperçu à la fois conceptuel et méthodologique, nous allons présenter dans ce qui suit l'enquête qui a été menée dans le cadre d'une **recherche intervention** au sein d'une unité de production (Filature et Teinture). L'objectif en est de **mesurer** l'impact du climat social sur le degré d'intégration des employés dans l'entreprise et de leur implication dans leur travail. En effet selon A. COHEN [15] (2009), de façon régulière, les enquêtes de climat social font partie intégrante de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique ressources humaines. Elles permettent de suivre les grandes tendances d'évolution des opinions des collaborateurs à l'égard de l'entreprise et de mesurer leurs attentes et leur satisfaction par rapport aux orientations stratégiques, aux politiques engagées par l'entreprise et d'évaluer les perceptions des pratiques de management. Elles développent la communication ascendante et l'écoute des salariés¹⁰.

Après la collecte des données, l'analyse des résultats s'articule autour de l'hypothèse qui, à l'origine a guidé ce travail à savoir : *compte tenu des conditions (peu favorables) dans lesquelles travaillent les salariés, au sein de l'usine de production de l'entreprise, on s'attend à un lien positif entre les déterminants du climat social et le niveau d'implication dans l'emploi*. On suppose en effet, que :

1. La qualité des conditions de travail influe sur le niveau d'implication des salariés ;
2. Il y a un lien positif entre le sentiment d'équité et l'implication dans l'emploi ;
3. Les relations et les conflits interpersonnelles impactent dans le même sens l'implication des salariés ;
4. La communication interne influence positivement l'implication dans l'emploi ;

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons d'abord, procédé à une analyse descriptive puis une analyse explicative à travers le **Test d'indépendance Chi deux** qui permet de tester l'existence ou non d'une relation entre la variable expliquée (Implication) et chaque variable explicative tirée des hypothèses de l'étude.

2 PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE

Il s'agit d'une enquête dont l'objectif est de mesurer l'impact du climat social sur la mobilisation et le degré d'implication des salariés au sein d'une PME industrielle marocaine.

2.1 CHOIX DU QUESTIONNAIRE

Il s'agit d'une enquête quantitative réalisée sur un échantillon de 71 personnes qui ont accepté de nous répondre sur les 100 questionnaires distribués, soit un taux de 71%. Cet échantillon comprend les trois catégories du personnel de la société « SDI » à savoir Cadres et assimilés, Employés, et Ouvriers et représente environ 45% de l'effectif global (environ 160) de l'entreprise (population).

⁹ G. OUIMET, « Polymorphie de l'engagement organisationnel », Symposium N°7 au Congrès de l'AGRH-Lille, p 284 à 289.

¹⁰ A.COHEN, « Toute la fonction RH », éd Dunod, 2009, p.298-302.

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 mobilisation et l'implication dans l'emploi. 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 début de questionnaire permet de recueillir les caractéristiques sociodémographiques des répondants.

- **Le climat social** : cette partie comprend 4 déterminants énumérés comme suit :
 - o Les conditions de travail,
 - o Les relations et conflits interpersonnels,
 - o La communication interne,
 - o L'équité et la justice.
- **La mobilisation et l'implication dans l'emploi** : elle regroupe 4 volets qui traitent les aspects suivants :
 - o Facteurs de démotivation,
 - o Sentiment d'appartenance,
 - o Sentiment d'implication,
 - o Enfin, une question ouverte est consacrée pour collecter les attentes des salariés, leurs recommandations et suggestions.
- **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.

2.2 DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE ET DÉPOUILLEMENT

Deux modes d'administration du questionnaire ont été adoptés :

- 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.

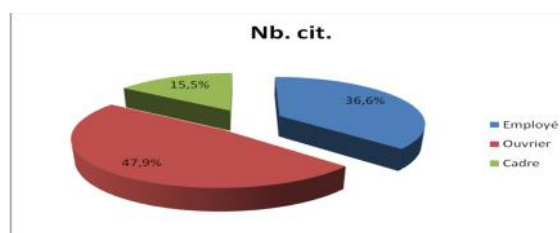
La durée de réalisation de l'enquête, de remise du questionnaire et collecte de réponses, a été effectuée sur 4 semaines. Le dépouillement des questionnaires a été effectué à l'aide du logiciel « Sphinx Plus2 » qui nous a facilité la saisie des réponses, le traitement et l'analyse des résultats de l'enquête grâce aux possibilités de calcul qu'il offre.

2.3 CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

- **Profil des répondants :**

- o **Statut**

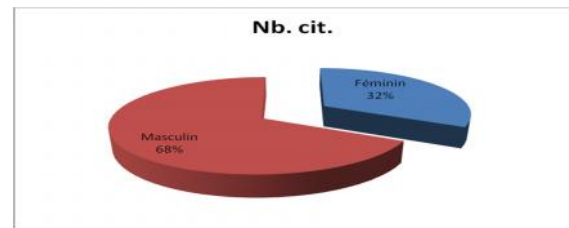
CSP	Nb. cit.	Fréq.
Employé	26	36,6%
Ouvrier	34	47,9%
Cadre	11	15,5%
TOTAL OBS.	71	100%



Notre échantillon se compose de 71 salariés dont 11 cadres (15,5% de l'échantillon), 34 ouvriers (soit 47,9 %) et 26 employés (36,6% de l'échantillon).

○ Sexe

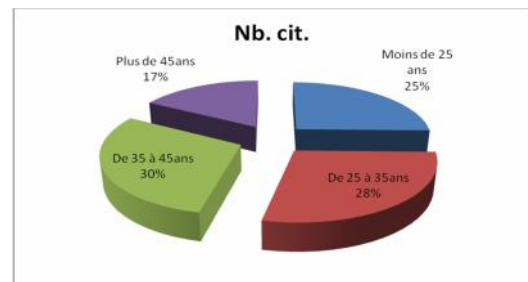
Sexe	Nb. cit.	Fréq.
Féminin	23	32,4%
Masculin	48	67,6%
TOTAL OBS.	71	100%



Notre échantillon se compose dans sa majorité de sexe masculin (67%) contre 32% du sexe féminin.

○ Age

Age	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 25 ans	18	25,4%
De 25 à 35ans	20	28,2%
De 35 à 45ans	21	29,6%
Plus de 45ans	12	16,9%
TOTAL OBS.	71	100%

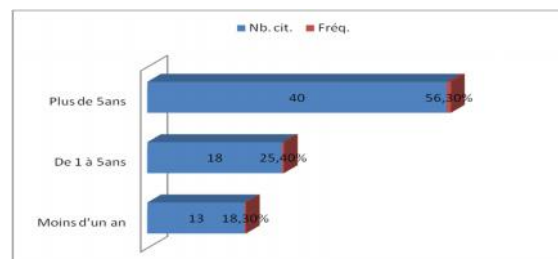


Moyenne = 2,38 Ecart-type = 1,05

Notre échantillon se compose dans sa majorité d'une population jeune (plus que 53% ont moins de 35 ans). Seule 17% ont plus de 45ans.

○ Ancienneté

Ancienneté	Nb. cit.	Fréq.
Moins d'un an	13	18,3%
De 1 à 5ans	18	25,4%
Plus de 5ans	40	56,3%
TOTAL OBS.	71	100%



Moyenne = 2,38 Ecart-type = 0,78

56% des enquêtés ont une ancienneté de plus de 5 ans et 18% en phase d'intégration.

3 PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Après la collecte des données, il s'agit ici de présenter les résultats puis procéder à leur analyse et pour finir faire l'interprétation et la discussion qui en découlent.

L'analyse des résultats que nous allons effectuer va s'articuler autour de l'hypothèse qui, à l'origine a guidé ce travail, puisqu'il s'agit de conforter cette hypothèse avec les résultats auxquels nous sommes parvenus à savoir :

- **Hypothèse générale** : compte tenu des conditions moyennement favorables dans lesquelles travaillent les salariés, au sein de l'usine de production de la SDI, on s'attend à un lien positif entre les déterminants du climat social et l'implication dans l'emploi. L'engagement et comportements de la direction influent sur l'implication des employés dans leur travail.

- **Sous hypothèses vis-à-vis des déterminants** :

- 1- La qualité des conditions de travail influe sur le niveau d'implication des salariés ;
- 2- Il y a un lien positif entre le sentiment d'équité et l'implication dans l'emploi ;
- 3- Les relations et les conflits interpersonnelles impactent dans le même sens l'implication des salariés ;
- 4- La communication interne influence positivement l'implication dans l'emploi ;

Pour vérifier ces hypothèses, nous allons, d'abord, faire une analyse descriptive pour chaque dimension du questionnaire, puis procéder ensuite à une analyse explicative à travers le **Test d'indépendance Chi deux** qui permet de tester l'existence ou non d'une relation entre la variable expliquée (Implication) et chaque variable explicative tirée des hypothèses de l'étude.

II-1 Analyse descriptive

L'objectif de cette analyse descriptive est de nous permettre de mettre en évidence, dans un premier temps, les scores moyens de ces différents déterminants et, dans un deuxième temps, les relations qu'ils entretiennent entre eux. Les tableaux et graphiques ci-après, donneront un aperçu des résultats obtenus.

II-1-1 Analyse descriptive des différents déterminants

1- Conditions de travail

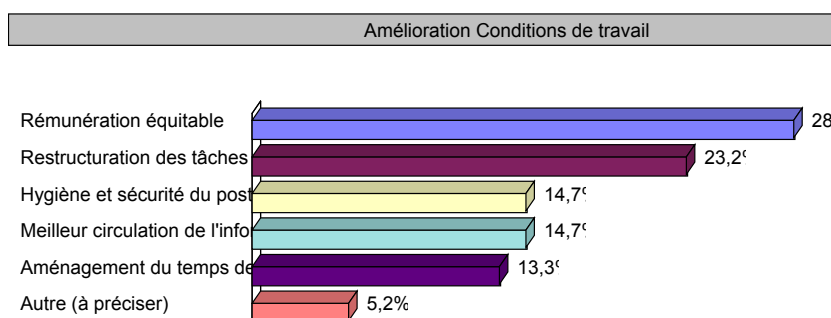
- Répartition pour la variable 'Conditions de travail'

Conditions de travail	Nb. cit.	Fréq.
Très satisfaisantes	0	0,0%
satisfaisantes	19	26,8%
Peu satisfaisantes	48	67,6%
Pas du Tout satisfaisantes	4	5,6%
TOTAL OBS.	71	100%

Moyenne = 2,79 Ecart-type = 0,53

Globalement les conditions de travail sont peu satisfaisantes à 67%. L'activité industrielle (Filature et teinture) est menée généralement dans des conditions de bruit, de risque et de chaleur importants et impliquent des efforts importants pour réduire l'impact négatif de telles contraintes.

- Suggestions pour améliorer les conditions de travail



Amélioration Conditions de travail	Nb. cit.	Fréq.
Rémunération équitable	61	85,9%
Restructuration des tâches	49	69,0%
Meilleure circulation de l'information	31	43,7%
Hygiène et sécurité du poste	31	43,7%
Aménagement du temps de travail	28	39,4%
Autre (à préciser)	11	15,5%
TOTAL OBS.	71	

Pour améliorer les conditions de travail, plusieurs propositions sont évoquées. **85%** de l'échantillon suggèrent l'équité dans la rémunération, la composition en catégories socioprofessionnelles au sein de l'entreprise est en effet diversifiée

(Administratifs, employés du service Maintenance (Electricité, Mécanique et électronique), employés de production (chefs ateliers, contremaîtres et chefs équipes, ouvriers) 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.

69% évoquent la restructuration des tâches liée au besoin de la mise en place et l'opérationnalité des procédures d'organisation du type : Qui fait quoi, manuel de qualité...etc.

L'hygiène et la sécurité aussi bien que la meilleure circulation d'information arrivent en troisième position avec 43% de l'échantillon.

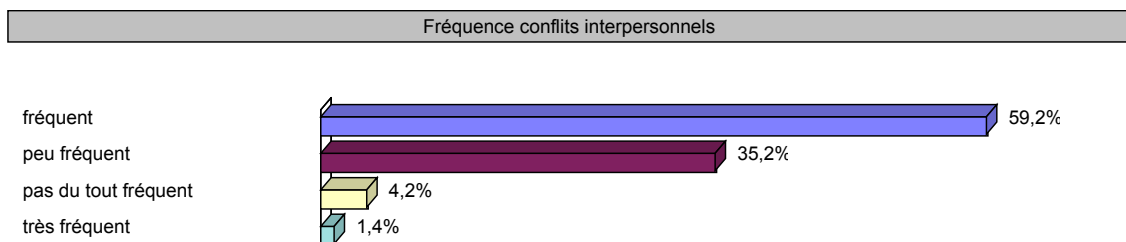
2- Relations avec la hiérarchie et conflits interpersonnels

- Ecoute de la hiérarchie

Ecoute Hiérarchie	Nb. cit.	Fréq.
oui	23	32,4%
non	48	67,6%
TOTAL OBS.	71	100%

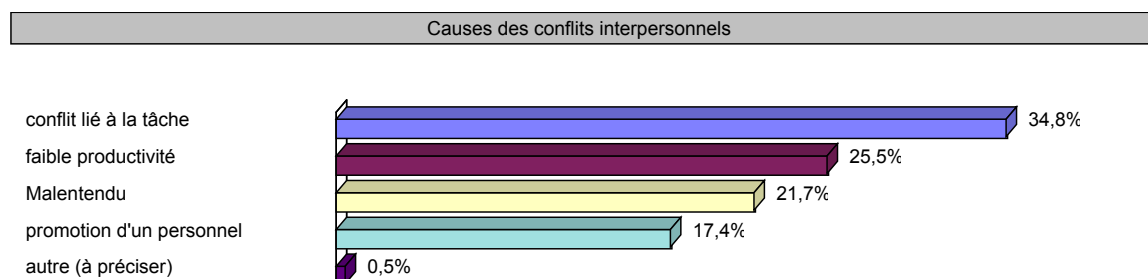
32,4% des interrogés déclarent être écoutés par leurs hiérarchie contre 67,6% qui avancent qu'ils ne sont pas écoutés.

- Fréquence des conflits interpersonnels



De manière globale, les conflits sont jugés fréquents par les interrogés (59,2%) ou peu fréquents (35,2%).

- Les causes des conflits interpersonnels



Les conflits liés à la tâche paraissent comme principale cause (90%) évoquée par les interrogés suivie par ceux liés aux problèmes de rendement ou productivité (66%). Les malentendus arrivent en troisième position (56%) et en dernier on trouve les promotions du personnel (45%).

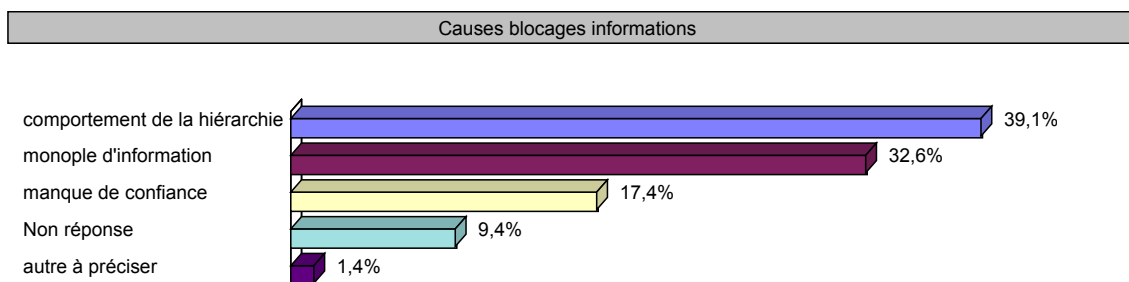
3- Communication Interne

- Constats de blocage de circulation des informations

Blocage Circulation information	Nb. cit.	Fréq.
oui	57	80,3%
non	14	19,7%
TOTAL OBS.	71	100%

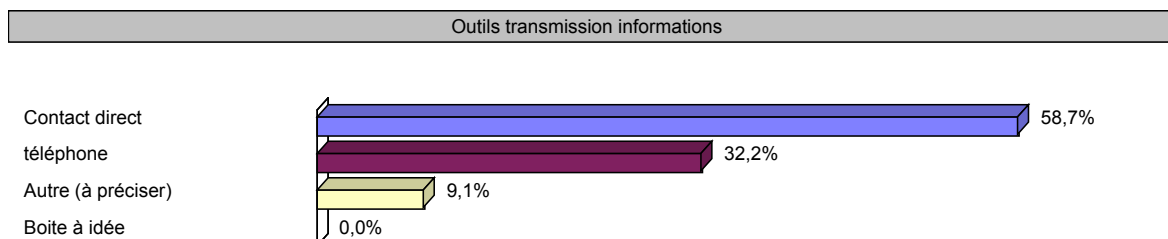
La majorité des employés affirment avoir des blocages de circulation d'information à raison de 80,3%.

- Sources de blocage



Sur les 80,3% qui ont confirmé l'existence de blocage lors de la circulation d'information. La majorité d'entre eux évoquent le comportement de la hiérarchie (39,1%), rétention de l'information (32,6%) et manque de confiance (17,4%) comme principales sources de ces blocages.

- Les outils de transmission des informations



Malgré les locaux très spacieux (différents ateliers : filature, teinture et finition ; locaux de l'expédition et enfin ceux de l'administration et de la direction générale), l'outil le plus fréquent est celui du contact direct (évoqué à 100%), suivi par le téléphone (54,9%). Les outils à même de formaliser et structurer la gestion de l'information sont encore embryonnaires (réunions, messagerie électronique, Outlook...). 11 enquêtés les ont soulignés (15,5%). Ceci explique en grande partie les sources et la fréquence assez élevée des blocages de la circulation des informations. En effet malgré les projets d'informatisation des différents processus lancés par la direction générale, le chemin à parcourir reste long et les impacts positifs ne sont toujours pas ressentis par les employés.

4- Equité

- Discrimination entre hommes et femmes

Discrimination Hommes Femmes	Nb. cit.	Fréq.
Oui	16	22,5%
Non	55	77,5%
TOTAL OBS.	71	100%

- Niveaux de discrimination

Niveau de discrimination	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	54	76,1%
Salaire	17	23,9%
Embauche	13	18,3%
Autre (à préciser)	0	0,0%
TOTAL OBS.	71	

La majorité ne ressent pas de discrimination entre les deux sexes (76,1%). Ceux qui l'affirment le ressentent notamment au niveau des salaires (23,9%) et d'embauche (18,3%). Ceci est à prendre avec précaution étant donné la structure de l'échantillon constitué en majorité des hommes 67% contre 32% de femmes et donc le phénomène s'impose comme réalité fréquente au sein de l'entreprise.

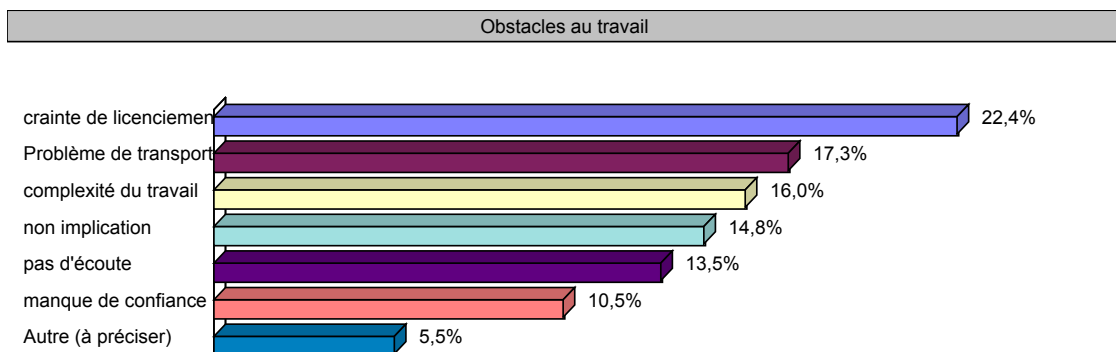
- Comportement des supérieurs hiérarchiques

Equité de la hiérarchie	Nb. cit.	Fréq.
Oui	46	64,8%
Non	25	35,2%
TOTAL OBS.	71	100%

Le sentiment d'équité et un jugement positif du comportement de la hiérarchie l'emportent dans la population interrogée (64,8%) mais ce n'est pas un fait général avec 35,2% qui ne le ressentent pas.

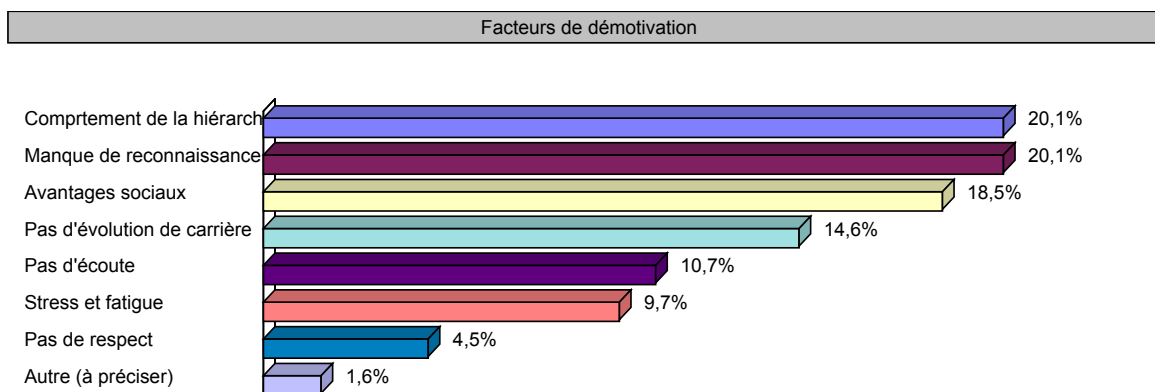
5- Facteurs de démotivation

- Obstacles rencontrés dans le travail



Il paraît qu'il y ait un grand sentiment d'instabilité et de crainte d'être licencié que nous pouvons expliquer par l'histoire de l'unité qui était fermée pour cause de conflits et détournement de fond énorme à la fin des années 90 avant de reprendre la production en 2000. La majorité des employés avaient vécu cet événement et le gardent toujours en mémoire. L'adoption et la dominance d'un management par la crainte au niveau de la direction générale aggrave ce sentiment chez les employés en général. Différentes causes de blocage sont évoquées de suite : problème de transport, complexité du travail (filature et teinture), manque d'implication et écoute. Autant de facteurs à même de favoriser la dégradation de la qualité du climat de travail.

- Eléments qui démotivent le plus



Au même sens, le manque de reconnaissance, le comportement de la hiérarchie et l'insuffisance voire l'absence des avantages sociaux forment les principaux facteurs de démotivation évoqués par les interrogés.

6- Appartenance et implication

- Sentiment éprouvé vis-à-vis de l'organisation

Appartenance et fierté	Nb. cit.	Fréq.
Intégré	34	47,9%
Peu intégré	30	42,3%
Mauvais sentiment	7	9,9%
Fier	0	0,0%
TOTAL OBS.	71	100%

Personne ne déclare être fier d'appartenir à l'entreprise mais partagés entre intégré (47,9%) et peu intégré (42,3%). Il est clair que l'entreprise doit réagir immédiatement pour développer un climat social à même de permettre de bien mener ses projets de changement en cours (démarche qualité).

- Implication dans le travail

Implication	Nb. cit.	Fréq.
Pas d'accord du tout	13	18,3%
Plutôt pas d'accord	31	43,7%
Plutôt d'accord	22	31,0%
Tout à fait d'accord	5	7,0%
TOTAL OBS.	71	100%

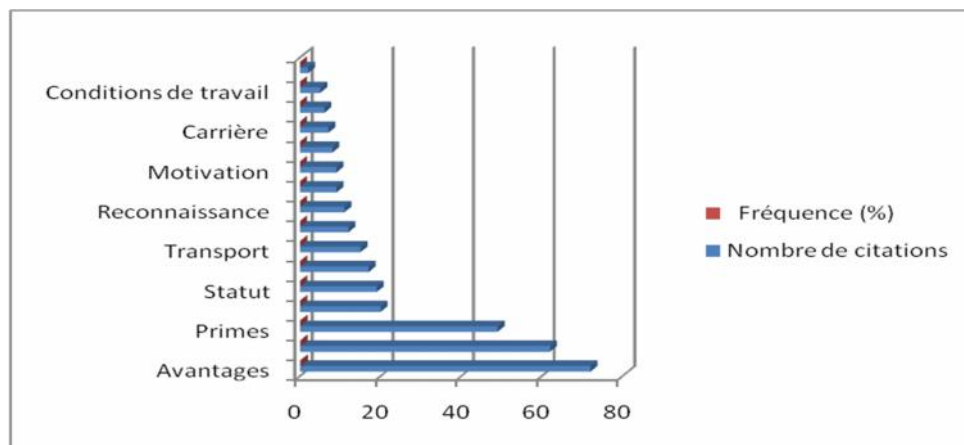
Moyenne = 2,27 Ecart-type = 0,84

43,7% des interrogés affirment être plutôt pas d'accord en matière d'implication. 31% sont plutôt d'accord, ce qui peut être expliqué par la nature de l'activité de l'entreprise et la situation du marché du travail (taux de chômage très élevé) qui ne propose pas des offres de travail substituables notamment pour les ouvriers et employés qui constituent 84,5 % de notre échantillon.

- Attentes et Suggestions

Suggestions	Nombre de citations	Fréquence (%)
Avantages sociaux	72	22,3%
Rémunération	62	19,2%
Primes	49	15,2%
Sécurité	20	6,2%
Statut	19	5,9%
Formation	17	5,3%
Transport	15	4,6%
Style de Management	12	3,7%
Reconnaissance	11	3,4%
Communication	9	2,8%
Motivation	9	2,8%
Organisation des tâches	8	2,5%
Carrière	7	2,2%
Equité	6	1,9%
Conditions de travail	5	1,5%
Participation	2	0,6%

Nombre de valeurs différentes : 16. « Avantages sociaux» est le plus cité : 72 observations.



II-1-2 Analyse descriptive croisée

- Croisement des déterminants du Climat social avec les caractéristiques sociodémographiques

- Conditions de travail /Ancienneté

Ancienneté	Moins d'un an	De 1 à 5ans	Plus de 5ans	TOTAL
Conditions de travail				
Très satisfaisantes	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
satisfaisantes	4,2%	7,0%	15,5%	26,8%
Peu satisfaisantes	12,7%	16,9%	38,0%	67,6%
Pas du Tout satisfaisantes	1,4%	1,4%	2,8%	5,6%
TOTAL	18,3%	25,4%	56,3%	100%

Les conditions de travail sont jugés généralement peu satisfaisantes (67,6% des salariés) ou bien satisfaisantes (26,8%). Ce sont les plus anciens (> 5ans) qui critiquent plus la situation avec 38% de peu satisfaits dans l'échantillon.

La satisfaction peut être justifiée par les actions de réaménagement et équipement des locaux administratifs ainsi que le lancement d'un processus d'informatisation. Mais les conditions au niveau des ateliers requièrent toujours une amélioration eu égard aux spécificités de leur activités (filature et teinture).

- Conflits / Ancienneté

Ancienneté	Moins d'un an	De 1 à 5ans	Plus de 5ans	TOTAL
Fréquence conflits interpersonnels				
très fréquent	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%
fréquent	4,2%	11,3%	43,7%	59,2%
peu fréquent	2,7%	12,7%	9,9%	35,2%
pas du tout fréquent	1,4%	1,4%	1,4%	4,2%
TOTAL	18,3%	25,4%	56,3%	100%

Les conflits interpersonnels sont assez fréquents avec un pourcentage de 59,2 % dont 43,7 % provienne des avis des plus anciens (> 5ans). Nous pouvons ainsi conclure que la communication et le relationnel doivent être traités et pris en compte comme variable et/ou levier à faire agir pour améliorer le climat de travail.

- Information et Communication / Ancienneté

Blocage Circulation information	oui	non	TOTAL
Ancienneté			
Moins d'un an	9,9%	8,5%	18,3%
De 1 à 5ans	18,3%	7,0%	25,4%
Plus de 5ans	52,1%	4,2%	56,3%
TOTAL	80,3%	19,7%	100%

Dans l'ensemble, la circulation des informations ne se fait pas sans blocage (80,3% avaient répondu oui). Cette situation peut être justifiée par le poids encore important des outils traditionnels de communication et de diffusion des informations. Les procédures afférentes au SI moderne manquent toujours d'opérationnalité.

- **Croisement des déterminants de l'Implication avec les caractéristiques sociodémographiques**

• CSP / Implication

Implication	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
CSP					
Employé	7,0%	18,3%	9,9%	1,4%	36,6%
Ouvrier	11,3%	16,9%	16,9%	2,8%	47,9%
Cadre	0,0%	8,5%	4,2%	2,8%	15,5%
TOTAL	18,3%	43,7%	31,0%	7,0%	100%

38% des interrogés se déclarent impliqués (plutôt ou tout à fait) dans leur travail dont 19,7% sont des ouvriers, 11,3% sont des employés et 7% des cadres. Ceux qui ne le sont pas ou du tout présentent un pourcentage IMPORTANT alarmant (43,7% + 18,3% = 62%) et relèvent des différentes catégories socioprofessionnelles. Une telle situation impose donc aux responsables une intervention pour identifier et corriger les sources de cette désimplication voire démobilisation.

• Sexe / Implication

Implication	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Sexe					
Féminin	5,6%	9,9%	16,9%	0,0%	32,4%
Masculin	12,7%	33,8%	14,1%	7,0%	67,6%
TOTAL	18,3%	43,7%	31,0%	7,0%	100%

L'enquête ressort que la désimplication des hommes est beaucoup plus importante que celle des femmes. En effet, sur les 62% qui se déclarent plutôt pas ou du tout d'accord, 46,5% sont des hommes et 15,5 seulement sont des femmes. De même, sur les 31% se déclarant impliqués les hommes représentent 14,1% et les femmes 16,9%.

• Implication / Ancienneté

Ancienneté	Moins d'un an	De 1 à 5ans	Plus de 5ans	TOTAL
Implication				
Pas d'accord du tout	1,4%	4,2%	12,7%	18,3%
Plutôt pas d'accord	2,8%	7,0%	33,8%	43,7%
Plutôt d'accord	14,1%	14,1%	2,8%	31,0%
Tout à fait d'accord	0,0%	0,0%	7,0%	7,0%
TOTAL	18,3%	25,4%	56,3%	100%

Sur la question d'implication au travail. Ce sont généralement les plus anciens (>5ans qui forment plus que la moitié de l'échantillon interrogé) qui se sentent peu impliqués avec (33,8 + 12,7 = 46,5%) sur les 62% qui ne sont pas impliqués, 2,8%

seulement sont plutôt d'accord. Entre 1 et 5 ans d'ancienneté, les employés se sentent impliqués à raison de 14,1% et plutôt non à raison de 11,2% ce qui interpelle l'efficacité du système d'intégration de l'entreprise.

Ceux de moins d'un an d'ancienneté se déclarent plutôt impliqués (14,1%). Ceci peut être expliqué par la grande joie d'avoir décroché un emploi. Ils sont encore moins exigeants et tiennent à le maintenir. Ceci est valable eu égard aux caractéristiques du marché du travail dans le secteur d'activité de l'entreprise (Textile Habillement).

- Implication / Age

Implication	Age	Moins de 25 ans	De 25 à 35ans	De 35 à 45ans	Plus de 45ans	TOTAL
Pas d'accord du tout		5,6%	2,8%	7,0%	2,8%	18,3%
Plutôt pas d'accord		4,2%	14,1%	16,9%	8,5%	43,7%
Plutôt d'accord		15,5%	11,3%	1,4%	2,8%	31,0%
Tout à fait d'accord		0,0%	0,0%	4,2%	2,8%	7,0%
TOTAL		25,4%	28,2%	29,6%	16,9%	100%

Les salariés les moins impliqués sont ceux ayant un âge compris entre 25 à 45 ans. Le grand souci afférent à la fin de carrière se manifeste dans les niveaux d'implication déclarés par les plus âgés. Seuls 2,8% + 2,8% = 5,6% sont toujours impliqués dans leur travail.

Hormis une différence dans l'importance des facteurs traduisant mieux le climat social, la dépendance entre climat social et implication des salariés se confirme aussi bien sur l'échantillon global qu'au niveau des différentes CSP.

Nous pouvons en effet, à partir de ce test « Chi deux » affirmer qu'il a une relation significative entre les variables conditions de travail, relations interpersonnelles, communication interne, équité, et la variable implication.

Il semble que les conditions de travail traduisent mieux le climat social que les autres déterminants (relations interpersonnelles et communication). L'implication des employés au sein de SDI 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)

<i>p</i>	Interprétation
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 importants 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%.

II-2 Analyse explicative (Test d'indépendance Chi deux)

A travers cette analyse explicative, nous voulons mesurer le lien entre les différents déterminants du climat social (variables explicatives) et l'implication dans l'emploi, afin d'apprécier leur influence sur cette variable à expliquer.

Aussi, nous présentons les résultats significatifs du test Chi deux mis en évidence par le logiciel sous forme de tableaux, d'abord au niveau de l'échantillon global, ensuite au niveau des différents CSP.

II-2-1 Analyse Sur l'échantillon total

Implication	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Conditions de travail					
satisfaisantes	0,0%	7,0%	12,7%	7,0%	26,8%
Peu satisfaisantes	16,9%	33,8%	16,9%	0,0%	67,6%
Pas du Tout satisfaisantes	1,4%	2,8%	1,4%	0,0%	5,6%
TOTAL	18,3%	43,7%	31,0%	7,0%	100%

La dépendance est très significative. $\chi^2 = 22,47$, ddl = 6, $1-p = 99,90\%$.

Implication	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Ecoute Hiérarchie					
oui	1,4%	14,1%	12,7%	4,2%	32,4%
non	16,9%	29,6%	18,3%	2,8%	67,6%
TOTAL	18,3%	43,7%	31,0%	7,0%	100%

La dépendance est peu significative. $\chi^2 = 6,09$, ddl = 3, $1-p = 89,27\%$.

Appartenance et fierté	Intégré	Peu intégré	Mauvais sentiment	TOTAL
Conditions de travail				
satisfaisantes	19,7%	7,0%	0,0%	26,8%
Peu satisfaisantes	28,2%	32,4%	7,0%	67,6%
Pas du Tout satisfaisantes	0,0%	2,8%	2,8%	5,6%
TOTAL	47,9%	42,3%	9,9%	100%

La dépendance est très significative. $\chi^2 = 14,93$, ddl = 4, $1-p = 99,52\%$.

Appartenance et fierté	Intégré	Peu intégré	Mauvais sentiment	TOTAL
Ecoute Hiérarchie				
oui	25,4%	7,0%	0,0%	32,4%
non	22,5%	35,2%	9,9%	67,6%
TOTAL	47,9%	42,3%	9,9%	100%

La dépendance est très significative. $\chi^2 = 13,30$, ddl = 2, $1-p = 99,87\%$.

Appartenance et fierté	Intégré	Peu intégré	Mauvais sentiment	TOTAL
Equité de la hiérarchie				
Oui	36,6%	25,4%	2,8%	64,8%
Non	11,3%	16,9%	7,0%	35,2%
TOTAL	47,9%	42,3%	9,9%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 6,36$, ddl = 2, $1-p = 95,84\%$.

II- 2-2 Analyse explicative par CSP

- Analyse sur Strate 1 : Employés

Implication	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Conditions de travail					
satisfaisantes	0,0%	11,5%	15,4%	3,8%	30,8%
Peu satisfaisantes	19,2%	38,5%	11,5%	0,0%	69,2%
TOTAL	19,2%	50,0%	26,9%	3,8%	100%

La dépendance est peu significative. $\chi^2 = 7,12$, ddl = 3, $1-p = 93,18\%$.

Appartenance et fierté	Intégré	Peu intégré	Mauvais sentiment	TOTAL
Ecoute Hiérarchie				
oui	34,6%	7,7%	0,0%	42,3%
non	19,2%	30,8%	7,7%	57,7%
TOTAL	53,8%	38,5%	7,7%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 6,28$, ddl = 2, $1-p = 95,66\%$.

Appartenance et fierté	Intégré	Peu intégré	Mauvais sentiment	TOTAL
Fréquence conflits interpersonnels				
fréquent	46,2%	19,2%	0,0%	65,4%
peu fréquent	3,8%	19,2%	7,7%	30,8%
pas du tout fréquent	3,8%	0,0%	0,0%	3,8%
TOTAL	53,8%	38,5%	7,7%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 10,27$, ddl = 4, 1-p = 96,39%.

- Analyse Sur Strate 2 : Ouvriers

Implication	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Conditions de travail					
satisfaisantes	0,0%	2,9%	11,8%	5,9%	20,6%
Peu satisfaisantes	20,6%	29,4%	23,5%	0,0%	73,5%
Pas du Tout satisfaisantes	2,9%	2,9%	0,0%	0,0%	5,9%
TOTAL	23,5%	35,3%	35,3%	5,9%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 13,05$, ddl = 6, 1-p = 95,78%.

Appartenance et fierté	Intégré	Peu intégré	Mauvais sentiment	TOTAL
Conditions de travail				
satisfaisantes	14,7%	5,9%	0,0%	20,6%
Peu satisfaisantes	26,5%	41,2%	5,9%	73,5%
Pas du Tout satisfaisantes	0,0%	0,0%	5,9%	5,9%
TOTAL	41,2%	47,1%	11,8%	100%

La dépendance est très significative. $\chi^2 = 18,78$, ddl = 4, 1-p = 99,91%.

Appartenance et fierté	Intégré	Peu intégré	Mauvais sentiment	TOTAL
Outils transmission informations				
Contact direct	35,0%	40,0%	10,0%	85,0%
téléphone	15,0%	0,0%	0,0%	15,0%
TOTAL	50,0%	40,0%	10,0%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 7,06$, ddl = 2, 1-p = 97,07%.

- Analyse Sur Strate 3 : Cadres

Implication	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Fréquence conflits interpersonnels				
très fréquent	9,1%	0,0%	0,0%	9,1%
fréquent	45,5%	9,1%	18,2%	72,7%
peu fréquent	0,0%	18,2%	0,0%	18,2%
TOTAL	54,5%	27,3%	18,2%	100%

La dépendance est peu significative. $\chi^2 = 7,10$, ddl = 4, $1-p = 86,95\%$.

Implication	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Discrimination Hommes Femmes				
Oui	0,0%	9,1%	18,2%	27,3%
Non	54,5%	18,2%	0,0%	72,7%
TOTAL	54,5%	27,3%	18,2%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 7,64$, ddl = 2, $1-p = 97,81\%$.

Implication	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Niveau de discrimination				
Non réponse	42,9%	14,3%	0,0%	57,1%
Salaire	0,0%	7,1%	14,3%	21,4%
Embauche	0,0%	7,1%	14,3%	21,4%
TOTAL	42,9%	28,6%	28,6%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 9,92$, ddl = 4, $1-p = 95,81\%$.

Appartenance et fierté	Intégré	Peu intégré	Mauvais sentiment	TOTAL
Conditions de travail				
satisfaisantes	36,4%	0,0%	0,0%	36,4%
Peu satisfaisantes	18,2%	18,2%	9,1%	45,5%
Pas du Tout satisfaisantes	0,0%	18,2%	0,0%	18,2%
TOTAL	54,5%	36,4%	9,1%	100%

La dépendance est peu significative. $\chi^2 = 7,70$, ddl = 4, $1-p = 89,68\%$.

4 SYNTHÈSE GÉNÉRALE

L'objectif, ici, étant d'étudier l'influence des déterminants du climat social sur l'implication dans l'emploi, dans un contexte particulier, celui des salariés de l'entreprise SDI. L'analyse des données empiriques à partir des méthodes statistiques révèle la confirmation dans une grande mesure des hypothèses énoncées au début de l'étude et qui découlent de la revue de la littérature.

Cette étude empirique qui constitue malgré ses limites, principalement la taille de l'échantillon, un essai exploratoire pour connaître de près l'état d'esprit d'une population de salariés d'un secteur en plein mouvement. L'étude confirme en premier lieu la thèse évoquée par la majorité des auteurs en la matière, c'est que le climat social impacte l'implication des salariés. Ce qui constitue pour les entreprises un des moyens les plus redoutables pour les engager et les fidéliser le plus longtemps possible.

La concurrence qui prévaut dans un marché instable et vulnérable conjuguée avec des mutations technologiques sans précédent a un impact sur les relations entre le salarié et son employeur devenues à l'heure actuelle conflictuelles et de courte durée. Les bonnes pratiques de la démarche RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) pourrait contribuer à ce niveau pour un éventuel assainissement du climat social dans lequel fonctionnent nos entreprises. Les PME en l'occurrence.

En définitive, en considérant ces résultats, il semble, d'une manière générale, que les déterminants qui sous-tendent le climat social prédisent significativement l'implication dans l'emploi chez les salariés. De ce fait, nos hypothèses de départ se trouvent validées.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Christian DEFELIX, « Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles : une application à la fonction RH ». Série de recherche C.E.R.A.G. Décembre 1999.
 - [2] Francfort, I & al. "Les mondes sociaux de l'entreprise, Desclée de Brouwer", 1995.
 - [3] Lawler, E.E. Hall, D.T & Oldham, GR « Organizational climate: relationship to organizational structure process and performance. Organizational Behavior and human Performance, 1974.
 - [4] Fourgous, J.M & Iturralde, B. « Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise », Les Editions d'organisation. Paris, 1991.
 - [5] Cegos (2004) « Relations sociales et climat social – indicateurs clés, perceptions et réalités ».
 - [6] Dominique Martin & Xavier Croisille, « l'organisation, le climat, et les conduits professionnelles. Une étude en entreprise » E.C.C.H.A.T. Université de Picardie Jules Verne, Faculté de Philosophie, Sciences-Humaines et Sociales, Campus, 80025 Amiens cedex 1, 2006, France.
 - [7] IGALENS J et Barraud V. 1997, Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation, Presses de l'école des HEC, Montréal, C pp. 227-242.
 - [8] Guérin, G et Wils, T, "Sept tendances clés de la nouvelle GRH" Revue internationale de Gestion, Février 1993.
 - [9] RONDEAU A. et LEMELIN M et LAUZON N. "Les pratiques de mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel", Actes du congrès de l'Association des - Sciences Administratives du Canada, Montréal. 1993.
 - [10] WILS et al, « Qu'est ce que la mobilisation des employés ? » In Gestion, volume 23, n°2 p. 30-39. Première et deuxième partie. 1998.
 - [11] GURRERO et SIRE, La notion de mobilisation en GRH, Revue de gestion des ressources humaines, avril, mai, juin, pp 82-90, 2001.
 - [12] BOUSSAGUET S. et MORENO R. « Communication interne et mobilisation du personnel : ébauche d'une réflexion dans un contexte de reprise », 5ème colloque du CRIC. 2001.
 - [13] D. EL MAGUIRI, La mobilisation du personnel dans un contexte de conduite d'un changement par la qualité -Etude de cas d'entreprises marocaines- Thèse, Faculté de Droit-Marrakech, 2008.
 - [14] G. OUIMET, « Polymorphie de l'engagement organisationnel », Symposium N°7 au Congrès de l'AGRH-Lille, p 284 à 289.
 - [15] Annick COHEN, « Toute la fonction Ressources Humaines », Edition DUNOD, 2009.
- AHQ, Association des hôpitaux du Québec, Le projet de transformation et les ressources humaines » Collection Implantation des centres de santé et de services sociaux vol 2..2003
 - AHQ, Association des hôpitaux du Québec, Le projet de transformation et les ressources humaines » Collection Implantation des centres de santé et de services sociaux vol 2. , Avril, 2004.

- Browsers et al. "Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste, Bruxelles, De Boeck Université, 1997.
- BRILMAN J., Les meilleures pratiques de management », éd. D'organisation, 2003,
- BAREIL C, 2004. Gérer le volet humain du changement, Montréal. Les éditions Transcontinental, (Collection Entreprendre)
- Bernard Martory et Daniel Crozet, « GRH, Pilotage social et performance », Edition DUNOD, 2005.
- Cézard, M. Malan, A. Zouary, P. « Conflit et régulation sociale dans les établissements ». Travail et Emploi. 1996.
- CAPELLI. P, « Performance professionnelle et attitude positive », l'Art du Management - les Echos, Vendredi 14 et Samedi 15 Mars 1997.
- CANDEAU, « Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace », Edition VUIBERT, 2002.
- CHAMINADE B, Identifier et fidéliser vos salariés de talent, AFNOR, 2003.
- CHAMINADE B, RH & compétences dans une démarche qualité, AFNOR, Février 2005).
- CHRAIBI H. La mobilisation des RH dans l'administration publique marocaine. Une approche systémique-Etude de cas de la Trésorerie Générale du Royaume. Thèse, Faculté de Droit-Marrakech 2005.
- Clot, Y, « Le travail à cœur » Paris, La découverte, 2010.
- DETRIE Ph, MESLIN-BROYEZ. C. Associer les salariés au projet de leur entreprise. Paris : Eyrolles, 1990.
- DUVAL Jacqueline & LALIBERTE Suzanne, « La mobilisation passe par l'implication active des employés dans les activités de l'organisation » (Rapport D'étape. 29 Septembre 1994. p : 4
- DERMOTT R.Mc, R.MIKULAK, M. BEAUREGARD- Développer l'initiative et la créativité du personnel : la dimension humaine de la qualité totale /. Ed Dunod, 1996.
- DE BOISLANDELLE Mahé, Gestion des RH dans les PME, Economica, 1998
- DURIEUX A, JOURDAIN S. L'entreprise barbare : Licenciements, intrigues, harcèlements. Éd Albin Michel, 1999.
- DETRIE Philippe, conduire une démarche qualité, éditions d'organisation, 2001.
- DESROCHERS Lyne (CRHA, Cognitia. Source : Effectif, volume 4, numéro 2, avril/mai 2001).
- Ginsbourger F. « Ce qui tue le travail » Michalon, 2010.
- HERMEL Philippe «Qualité et management stratégique du mythique au réel » Edition d'organisation 1989.
- HAMON M, Comment réussir les projets de changement, Nathan, Paris 1994.
- Hierlé J.P. « Relations sociales et culture d'entreprise. L'Harmattan, Paris 1995.
- Harvard Business Review «Le changement » Edition d'organisation 2000/2001.
- IGALENS J, La mobilisation des ressources humaines, personnel, n 378, pp.37-41.
- JUTRAS Lyne et VAILLANCOURT Lise - modèle de satisfaction. Pharmactuel Vol. 36 No 4 Août-septembre 2003 ;
- Jean BERNARD BRUNETEAUX, « Gestion des ressources humaines et communication », Edition C.L.E, 2008.
- Jean-Marc DEDAUCIN, Jacques IGALENS, « La communication interne », avec la collaboration de Stéphane WALLER. PARIS, Edition DUNOD, 2009.
- Joseph ADOYI AKOUN, « Gestion et administration des entreprises, Management et stratégies, concepts clés », Edition L'HARMATTAN, 2010.
- KOURILSKY-BELLIARD, Du désir au plaisir de changer, Inter-Editions, 1995.
- KERJEAN Alain- Les nouveaux comportements dans l'entreprise : oser secouer l'organigramme /. Ed d'organisation, 2000.
- LEVINSON H., Les motivations de l'homme au travail, éd d'Organisation, Paris 1974,
- LECOMTE Jean Brunet et FAUCONNIER Dominique- Oser la qualité en ressources humaines /. Ed d'organisation, 1997.
- MEUNIER Pierre-Marc & LAFLAMME Marcel. Dynamisme Humain, Dans l'excellence organisationnelle Approche systémique de la dimension humaine des organisations. Agence d'ARC Inc. (les éditions) 1987
- M. DETCHESSAHAR & Coll. "les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail », étude SORG « santé, organisation et gestion des ressources humaines » pour (l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), 2006 – 2008). Université de Nantes, Septembre 2009.
- NOUIGA M. La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat- ENSAM, PARIS 2003.
- Nicole d'AIMEIDA et Thierry IIBAERT, « Communication interne de l'entreprise », Edition DUNOD, collection Topos, 2010.
- POIGNANT Stephan "Les pratiques de Fidélisation en Entreprises" jeudi 6 novembre 2003. Solutions RH Interview RH Enquêtes RH Dossiers thématiques CV / JOB RH Agenda RH Actualités
- PERETTI J M, Ressources Humaines, Dunod, 2003.
- Patrice LAROCHE, « Gérer les relations avec les partenaires sociaux », Paris, Edition DUNOD, 2010.
- Pierre PASTOR et Richard BREARD, « Gestion des conflits, la communication à l'épreuve », France, Edition LIAISONS, 2011.

- Rai, G.C & Piyush R, "Attitudes of labourers towards management as affected by their age, sex and organization" Indian Journal of Behavior. 1993.
- ROUSSEAU A., WARNOTTE G. "La responsabilisation des cadres face à la qualité totale : un construit social ? Gérer et comprendre, Annales des mines, Décembre 1994.
- SELLES Monique, TESTA Jean-Pierre.- Animer, diriger une équipe / – Paris : ESF éditeur, 1999.
- Sardas, j. Dalmasso C. Gracias F. « Les déterminants socio-psychologiques de la santé au travail : Modèles d'analyse et action sur l'organisation » Revue Française de Gestion, 2011.
- THEVENET M, Le plaisir de travailler, éd d'organisation, Paris, éd d'organisation 2004.
- Valeyre A, Lorenz, « Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation », doc de travail du centre d'étude de l'Emploi, n° 73, 2006.
- WILS TH, et LABELLE CH, "Faut-il se soucier de ses professionnels pour les mobiliser ? In Relations Industrielles / Industrial Relations, 2004, vol, 59, n°4.