

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix –Travail-Patrie

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

ECOLE NORMALE SUPERIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE D'EBOWA
B.P 886 EBOLOWA

DEPARTEMENT DE L'INNOVATION,
DES TECHNIQUES COMMERCIALES ET
DE L'INDUSTRIALISATION



ECOLE NORMALE SUPERIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE D'EBOWA

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace –Work –Fatherland

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

HIGHER TECHNICAL TEACHERS'
TRAINING COLLEGE OF EBOLOWA
PO. BOX 886 EBOLOWA

DEPARTMENT OF INNOVATION,
COMMERCIAL TECHNICS AND OF
INDUSTRIALISATION

**FILIERE : TECHNIQUES ADMINISTRATIVES
OPTION : COMMUNICATION ADMINISTRATIVE**

***CLIMAT SOCIAL ET PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE DES SERVICES
PUBLICS : Cas du Centre de Documentation et des
Archives du Ministère des Travaux Publics (MINTP)***

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du Diplôme de Professeur
d'enseignement Technique, Deuxième Grade (DIPET II)*

Par :
MEYE Madeleine Daniella
Licenciée en Lettres Modernes Françaises
Matricule : 19W1179

Sous la Direction de :
M. NZESSE Ladislav
Professeur Titulaire des Universités

Année académique : 2020-2021

A
Mon époux
MBOM ENGBWANG Octave.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	i
REMERCIEMENTS	iii
AVANT-PROPOS	iv
RESUME.....	v
ABSTRACT.....	vi
LISTE DES graphiques.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE :	6
CADRE DE REFERENCE DU CLIMAT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE DES SERVICES PUBLICS	6
CHAPITRE I :	7
CADRE DEFINITIONNEL ET THEORIQUE DU CLIMAT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS.....	7
SECTION1 : CADRE DEFINITIONNEL DU CLIMAT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS.	7
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DU CLIMAT SOCIAL ET MODELES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS	15
CHAPITRE II :	25
LA PLACE DU CLIMAT SOCIAL SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	25
SECTION 1 :LES FACTEURS INFLUENCANT LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS	25
SECTION 2 :L'IMPACT DU CLIMAT SOCIAL SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS.....	37
DEUXIEME PARTIE :	48
CHAPITRE III :	49
CADRE D'ETUDE ET METHODOLOGIQUE	49
SECTION 1.....	49
PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE	49

SECTION 2 :	58
CANEVAS DE RECHERCHE	58
CHAPITRE IV :	68
PERSPECTIVE D'AMELIORATION DU CLIMAT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DU SERVICE PUBLIC	68
AU CDA DU MINTP	68
SECTION 1 : CARACTÉRISATION DU CLIMAT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE AU CDA DU MINTP	68
SECTION 2 : APPORT DU CLIMAT SOCIAL À LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DU CDA	74
CONCLUSION GENERALE	87
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	87

REMERCIEMENTS

Ce travail a été réalisé grâce à la contribution de plusieurs personnes auxquelles il convient d'exprimer notre profonde gratitude. Il s'agit de :

Notre Directeur de mémoire, le Professeur NZESSE Ladislas pour sa disponibilité et ses précieux conseils.

Madame le Directeur de l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique (ENSET) d'Ebolowa, le Professeur NDJAKOMO ESSIANE Salomé, pour sa rigueur et sa discipline qu'elle ne cesse d'exercer à notre endroit dans l'optique de nous garantir une formation de qualité.

Nous exprimons nos respect, considération et reconnaissance au Docteur SAMBA Michel Cyrille, Chef de Département ainsi qu'à tout le corps professoral de l'ENSET, pour cette formation porteuse d'une plus-value à triple aspect : le savoir, le savoir-faire, et le savoir être.

Nos enseignants et plus particulièrement Madame EDIMA Guinaire Léocady et Monsieur EFOUA Emmanuel Raymond.

Qu'il nous soit également permis d'exprimer notre profonde gratitude à ;
Monsieur ZO'O ZAME Philémon et son épouse Madame ZO'O née ABAZE Marie Laurence,

Monsieur EKOLO TSITSI Clément,

Notre mère, Madame veuve MEYE née NGUELE Jeanne

Nos frères et sœurs, NTOLO Yvette, BIYO'O MEYE Thomas, NOLO MEYE Marie-Paule, MENDAM MEYE Joseph Désiré, MEKAM ELLA Sylviane,

Notre belle mère, Madame veuve ENGBWANG née EKOUMOU NTOLO Bernadette,

Nos belles sœurs, MEKAM ENGBWANG Isabelle et ONGUENG ENGBWANG Léocadie.

Nos enfants Ingrid Xaviera, Raphael Henri, Reine Adriana et Alexia Laurence,

Nos amis ESSOME Martin et DOKO SAMBO Salvador,

Tous nos amis et camarades de promotion.

Tous ceux qui de près ou de loin ont bien voulu se montrer coopératifs et solidaires à notre endroit tout au long de cette formation et que nous n'avons pas pu citer, nous disons merci

AVANT-PROPOS

L'Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique (ENSET) de l'Université de Yaoundé I, à Ebolowa, est créée par Décret Présidentiel N° 2017/586 du 24 novembre 2017.

Avec pour mission :

- La formation des enseignants des lycées et collèges de l'enseignement technique;
- Le recyclage et le perfectionnement du personnel enseignant dans le cadre de la formation continue ;
- La recherche pédagogique appliquée ;
- La recherche de l'appui au développement.

L'organisation des études présente deux cycles : le premier cycle d'une durée de trois ans, conduisant au Diplôme de Professeur d'Enseignement Technique, premier grade (DIPET I), et le second cycle, d'une durée de deux ans, sanctionné par le Diplôme de Professeur d'Enseignement Technique, deuxième grade (DIPET II).

A l'instar de toutes les institutions de formation du Cameroun, la rédaction du mémoire marquant la fin des études est une règle à laquelle sont subordonnés tous les étudiants. Cette exigence académique porte sur un thème pédagogique, de spécialité ou d'ordre général et a pour but : d'initier l'élève professeur dans le domaine de la recherche, d'éveiller son sens de créativité, et de cultiver en lui un esprit de synthèse.

Pour répondre à cette exigence, nous nous sommes intéressées au thème suivant : **« CLIMAT SOCIAL ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS : Cas du Centre de Documentation et des Archives du Ministère des Travaux Publics »**

En effet, notre thème s'inscrit dans le contexte de la Gestion des Ressources Humaines et son choix se justifie sur le fait qu'aujourd'hui, l'étude du climat social paraît suffisamment importante dans la mesure où nous entrons dans une ère où l'homme constitue une ressource essentielle pour l'entreprise. De ce fait, il devient indispensable voire même primordial de passer au peigne fin tous les facteurs qui peuvent d'une manière ou d'une autre affecter la performance organisationnelle. Cette étude constitue une ressource importante pour le manager et pour l'organisation toute entière, dans ce sens qu'elle doit assurer la gestion du facteur humain et la performance organisationnelle de l'entreprise.

Toutefois, la nécessité de la prise en compte de cet aspect semble contraster avec les services publics, notamment le CDA du MINTP où l'on observe de nombreuses incohérences relatives au manque d'implication et d'engagement du personnel dans le cadre de l'accomplissement des missions qui leurs sont assignées.

Ce travail n'est pas exempt de tout reproche, car, nous n'avons pas la prétention d'avoir apporté des solutions définitives à notre problématique. Il ne constitue que l'un de nos premiers pas dans le domaine de la science. Sur ce, nous restons d'emblée à la disposition de nos lecteurs avertis, pour recevoir toutes les critiques et suggestions qui aboutiraient à une possible amélioration de cette étude.

RESUME

La présente étude porte sur le climat social et la performance organisationnelle des services publics : Cas du Centre de Documentation et des Archives du Ministère des Travaux Publics et a pour objectif de montrer qu'un climat social serein contribue à une meilleure performance organisationnelle dans les services publics.

Pour mener à bien ce travail, nous avons adopté une approche méthodologique hypothético-déductive. Ainsi après une revue de littérature sur les différents concepts théoriques de notre thème, les différentes variables ont été opérationnalisées. Une enquête a été menée à travers un questionnaire distribué aux responsables et personnels du CDA. L'hypothèse de recherche établie supposait que le climat social influence significativement sur la performance organisationnelle des services publics.

L'étude empirique a porté sur l'analyse de l'incidence d'un bon climat social sur la performance organisationnelle. Notre attention a été focalisée sur l'appréciation de la nature du climat social et sur l'évolution de la performance organisationnelle.

Les résultats obtenus des tableaux statistiques corroborent l'idée d'un climat social convivial au CDA du MINTP et la performance organisationnelle de cette structure mitigée.

Les tests de vérifications des hypothèses spécifiques 1 et 2 réalisés à travers l'analyse des équations structurelles étant validés, nous corroborons donc notre hypothèse générale en précisant que : *le climat social influence positivement et significativement la performance organisationnelle des services publics du ministère des Travaux Publics du Cameroun.*

Dès lors, face aux carences évoquées, nous avons recommandé des suggestions sur la culture d'entreprise, celles sur la communication des objectifs stratégiques, l'élaboration du profil de poste, le tutorat pour améliorer l'intégration du personnel.

ABSTRACT

The present study, whose theme is: "social climate and organizational performance of public services: Case of the Documentation Center and Archives of the Ministry of Public Works", aims to show that a serene social climate contributes to better performance organizational structure of published services.

To carry out this work, we adopted a hypothetico-deductive methodological approach. Thus after a literature review on the different theoretical concepts of our theme, the different variables were operationalized. A survey was carried out through a questionnaire distributed to CDA managers and staff. The established research hypothesis assumed that the social climate significantly influences the organizational performance of public services.

The empirical study focused on analyzing the impact of a good social climate on organizational performance. Our attention was focused on appreciating the nature of the social climate and on the evolution of organizational performance.

The results obtained from the statistical tables corroborate the idea of a friendly social climate from CDA to MINTP and the organizational performance of this mixed structure.

The verification tests of specific hypotheses 1 and 2 carried out through the analysis of the structural equations being validated, we therefore corroborate our general hypothesis by specifying that: *the social climate positively and significantly influences the public services of ministry of Publics Works of Cameroon organizational performance.*

Therefore, faced with the shortcomings mentioned, we recommended suggestions on organizational services, corporate culture, those on the communication of strategic objectives, the development of the job profile, mentoring to improve staff integration.



LISTE DES graphiques

Graphique 1 : Impact d'un bon climat social sur la performance organisationnelle.....	76
Graphique 2 : Influence de l'implication du personnel sur l'atteinte des objectifs et l'accomplissement des tâches	78

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les styles de leadership selon LIKERT	33
Tableau 2: Opérationnalisation des hypothèses	57
Tableau 3 : Typologie acteurs rencontrés au CDA du MINTP.	60
Tableau 4: Récapitulation des questionnaires retournés	68
Tableau 5 : Conditions de travail au sein du CDA.....	69
Tableau 6 : Tenue régulière des réunions.....	70
Tableau 7 : Climat de tenue des réunions	70
Tableau 8 : Bonne connaissance des objectifs du CDA	71
Tableau 9 : Il arrive de faire un travail sans moyens de l'exécuter	72
Tableau 10 : Objectifs opérationnels en accord avec les objectifs stratégiques.....	72
Tableau 11 : Informations fournies permettent d'atteindre les objectifs	73
Tableau 12 : Organisation documentaire permet conservation et recherche facile de documents...	73
Tableau 13 : Disposition matérielle du poste de travail permet de réduire les gestes inutiles	73

INTRODUCTION GENERALE

Une organisation présente un environnement particulier dans lequel évoluent ses membres. Cet environnement apparaît comme la personnalité de l'organisation, ce qui la distingue des autres. En effet, que l'on soit dans une organisation du secteur public, parapublic ou privé, la nécessité pour les dirigeants d'offrir aux membres un cadre de travail propice les amenant à maintenir une ligne d'action consistante pour un rendement meilleur reste un véritable leitmotiv. D'où l'intérêt de comprendre et d'identifier les éléments de l'environnement pouvant être considérés comme des facteurs stimulants ou inhibiteurs en milieu professionnel.

Cependant, en se référant au contexte de guerre de talent, de naissance de nouvelles attentes pour les salariés et d'indisponibilité de main d'œuvre surtout compétentes pour la pérennité de l'organisation, la politique d'attraction et de fidélisation des ressources humaines deviendrait comme une condition incontournable à l'atteinte de la performance organisationnelle. Dans ce sens, cette politique d'attraction et de fidélisation aurait ceci de particulier qu'elle soit importante pour la performance, tant sur le plan individuel, de groupe que sur le plan organisationnel de façon générale.

Ainsi, la valeur accordée au climat social nous laisse penser qu'il n'est pas bon de se focaliser seulement sur les ressources matérielles, mais aussi et surtout de s'engager au maintien d'un bon climat social serein susceptible de favoriser l'atteinte optimale des objectifs fixés.

Les méthodes de gestion mises en place par les managers aujourd'hui s'avèrent ne pas constituer une fin en soi. Elles n'ont d'intérêt que si elles créent la performance de l'organisation et mettant de côté le climat social, qui constitue un noyau central, c'est-à-dire un élément qui reste la raison d'être de l'entreprise. Mais comment le réaliser ? Si le capital non quantifiable (ressources financières et matérielles) est indispensable, il ne peut suffire en présence de ressources humaines non performantes. Ainsi, la prise en compte du facteur humain dans l'entreprise se traduit généralement par la mise en place d'une organisation censée développer la capacité d'innovation, le bien-être et l'épanouissement de l'individu. Un phénomène de plus en plus courant qui mine dans les structures. Il apparaît alors important à cet effet de déterminer sa nature afin de connaître les conséquences qu'il peut avoir sur les employés et sur l'organisation toute entière.

En effet, dans la mesure où les entreprises disposent des mêmes ressources (capitaux, moyens de production, moyens de mise sur le marché, etc.), la différence entre elle se situe

de plus en plus au niveau de la performance des employés, ceci grâce à un bon climat qui règne au sein de l'entreprise. Le climat social est donc primordial pour le succès de l'entreprise.

De nombreux chercheurs, ont en effet théorisé leurs observations pour orienter les managers dans ce domaine afin d'attirer leur attention sur l'entretien d'une atmosphère conviviale entre les personnels d'une même organisation. L'une des théories les plus sollicitées, reste celle de la justice et de l'équité d'Adams, qui s'appuie essentiellement sur la notion de contribution/rétribution. Le comportement des personnes dépend de la conclusion à laquelle elles ont abouti à l'issue de la comparaison entre leur contribution au travail (performance, niveau de formation, de compétences de l'ancienneté, efforts, etc.) et leur rétribution (salaire, conditions de travail, statut, reconnaissance, promotion, etc.), mais aussi de la comparaison de leur ratio contribution/rétribution, avec celui des autres membres de l'organisation.

Or, au cours de notre stage professionnel qui s'est déroulé du 03 août au 05 septembre 2020, au Centre de Documentation et des Archives (CDA) du Ministère des Travaux Publics (MINTP) à Yaoundé, nous avons observé de nombreuses incohérences relatives au manque d'implication et d'engagement du personnel dans le cadre de l'accomplissement des missions qui leurs sont assignées. L'un des facteurs explicatifs serait à coup sûr, le manque de motivation et de considération de ces derniers dû aux conditions de travail peu favorables, à l'absence de reconnaissance et d'encouragement. Cette situation entraîne de nombreuses tensions au sein de cette administration, se caractérisant par l'absentéisme et les retards au travail, l'insatisfaction et l'instabilité du personnel, le manque de dialogue et de cohésion interne, toutes choses qui constituent bien entendu, des facteurs de menace d'un bon climat social, et qui ont pour conséquence l'inefficacité du service public, pouvant se justifier par le manque d'atteinte des objectifs préalablement définis.

Fort de ce constat, nous avons choisi pour thème : « ***CLIMAT SOCIAL ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DESSERVICE PUBLICS : Cas du Centre de Documentation et des Archives du MINTP*** ».

L'étude du climat social paraît suffisamment importante dans la mesure où nous entrons dans une ère où l'homme constitue une ressource essentielle pour l'entreprise. De ce fait, il devient indispensable voir même primordial de passer au peigne fin tous les facteurs qui peuvent d'une manière ou d'une autre affecter la performance organisationnelle. Cette étude constitue une ressource importante pour le manager et pour

l'organisation toute entière, dans ce sens qu'elle doit assurer la gestion du facteur humain et la performance du climat social et de l'entreprise.

Dans une organisation à l'instar d'une administration publique, les acteurs évoluant à l'intérieur de celle-ci sont soumis à des conditions propres à ses activités. Cet environnement se caractérise par ses composantes physiques, humaines et sociales. Et son fonctionnement résulte de la permanente interaction entre les composantes citées précédemment.

Le besoin de comprendre comment interagissent ces différents facteurs est une problématique qui demeure malgré les nombreuses études aussi bien en Ergonomie, en Gestion des Ressources Humaines, qu'en Psychologie du Travail et des Organisations. Cela vient de la nécessité pour les managers d'offrir un environnement stimulant qui influencerait l'employé, avec pour résultante une efficacité organisationnelle. La tendance dans les organisations est à une restructuration fondamentale des conditions de travail.

Au sein d'une organisation, l'intérêt est davantage plus porté sur le niveau de production et moyennement sur les attentes et les besoins des acteurs de cette production. Pendant longtemps, cette réalité fut prédominante dans le contexte de l'Organisation Scientifique du Travail où aucune place n'était accordée à l'émotion des travailleurs ; ce qui a d'ailleurs évolué depuis. Comme le souligne (DOGAMALSKI, 1999 ; BRUNET, 2001), la dimension émotionnelle a longtemps été ignorée, voire rejetée dans les entreprises. Or, la dimension affective et émotionnelle étant inhérente aux êtres humains, elle l'est aussi pour les employés.

L'état émotionnel et affectif du travailleur demeure une constante à prendre en compte car, il favorise l'épanouissement de l'homme au travail, témoigne de sa satisfaction ou non, montre qu'il est bien intégré ou non dans son environnement de travail. La satisfaction et l'intégration stimulent l'employé à s'impliquer dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées.

En effet, depuis que les organisations sont entrées dans une logique où l'homme interchangeable du modèle industriel classique est remplacé par un homme qui s'engage dans son travail (CROIZIER, 1994 ; ARGYRIS et SCHÖN, 2002), il apparaît que ce sont les acteurs à l'intérieur d'un système qui font de l'organisation ce qu'elle est et inversement.

Dès lors, notre question de départ est la suivante : le climat social qui règne au sein de des services publics influence-t-il ses capacités à atteindre ses buts et à réaliser ses

missions ? En d'autres termes quel est l'influence du climat social sur la performance organisationnelle des services publics ?

De cette question principale découlent les questions spécifiques suivantes :

Question spécifique 1 : Quelle est la place d'un bon climat social sur la performance organisationnelle des services publics ?

Question spécifique 2 : Quel est l'impact de l'implication du personnel sur la performance organisationnelle des services publics ?

Pour répondre à ces interrogations, nous sommes parties des conclusions des études antérieures pour la formulation de nos hypothèses de recherche. Nous avons ainsi retenu les conclusions de Lewin, (1951), l'environnement socio-psychologique ou climat d'un groupe de travail influence fortement les résultats obtenus par ce dernier (...). Joyce, Slocum et Von Glinow, (1982), selon eux, il est important de prendre en considération les interactions entre le climat, les acteurs, les tâches et d'autres dimensions telles que le leadership et l'organisation du service public. Pour Hrebiniak et Alutto, (1972), au terme de leurs travaux, ils arrivent à la conclusion que, l'implication dans l'emploi serait liée à la façon dont les salariés perçoivent l'encouragement de l'organisation pour leur contribution au bon fonctionnement du système qui les emploie. Marche Chamakh & Fromage,(2006), affirment, « *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...* ». Toutes ces considérations nous ont conduit à la formulation des hypothèses ci-après :

Hypothèse principale : Le climat social influence significativement la performance organisationnelle des services publics.

Hypothèse spécifique 1 : un bon climat social constitue un véritable levier pour la performance organisationnelle des services publics.

Hypothèse spécifique 2 : une meilleure implication du personnel au travail favorise l'atteinte des objectifs fixés et par conséquent l'accomplissement des missions des services publics dans les délais impartis.

Notre objectif consiste à montrer qu'un climat social serein contribue à une meilleure performance organisationnelle des services publics. Nous nous proposons de montrer qu'un bon climat social constitue un véritable levier pour la performance

organisationnelle, ce qui favorise l'implication voire l'engagement du personnel au travail et par conséquent, l'atteinte des objectifs et l'accomplissement des missions des services publics dans les délais impartis.

Dans le cadre de notre travail, l'étude du climat social et la performance organisationnelle, revêt un intérêt double : professionnel et académique. Le premier va permettre de sensibiliser les employés et managers quant à la nécessité d'améliorer les conditions d'une belle atmosphère de travail, afin d'atteindre les objectifs souhaités dans une administration qui se veut efficace. Le second constituera une base de données pour les futurs chercheurs qui se lanceront dans notre domaine d'étude.

Pour mener à bien notre travail, nous allons adopter une approche méthodologique hypothético-déductive.

Ainsi, après une revue de littérature sur les différents concepts théoriques de notre recherche, les différentes variables seront opérationnalisées. Une enquête sera menée à travers un questionnaire distribué aux responsables et personnels du Centre de Documentation et des Archives du MINTP. Une fois les données collectées, celles-ci seront codifiées et enregistrées en vue de la production d'informations utiles à la vérification des hypothèses de recherche. À cet effet, nous aurons recours à trois outils d'analyse de données.

Premièrement, le logiciel *Statistical Package for Social Sciences (S.P.S.S.)* version 25.0, qui va nous permettre d'enregistrer les données et d'effectuer des analyses longitudinales (tri à plat) afin d'apprécier les fréquences des réponses de certains répondants à chacun des indicateurs des phénomènes étudiés (climat social et performance organisationnelle).

Une fois les tableaux de fréquences obtenus, nous allons transiter par le tableur Excel pour rendre notre base de données exploitable en équations structurelles.

Enfin, pour vérifier les hypothèses proprement dites, nous allons faire recours au logiciel *Smart PLS*.

Notre travail sera subdivisé en deux grandes parties. La première consacrée à la revue de littérature permettra de situer le cadre de référence du climat social et de la performance organisationnelle des services publics, et la deuxième, celle dite empirique contribuera à mesurer l'influence du climat social sur la performance organisationnelle des services publics.

**PREMIERE
PARTIE :**

**CADRE DE REFERENCE DU CLIMAT
SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE DES
SERVICES PUBLICS**

Pour mieux comprendre un concept, il est nécessaire d'étudier toutes les notions et théories qui y sont liées en passant par la définition de celui-ci. C'est dans cette optique que s'inscrit la première partie de notre travail. Elle va nous donner des renseignements sur ce qu'est le climat social, quels facteurs et mécanismes l'engendre ? Quels sont ses indicateurs et quelles pourraient être ses conséquences sur la performance sociale en organisation et même sur l'organisation toute entière. ?

Cette partie est divisée en deux chapitres. Le premier porte sur l'approche définitionnelle et théorique du climat social et de la performance des services publics. Après avoir défini ces concepts, nous allons étudier le climat selon deux approches l'approche définitionnelle du climat social et de la performance organisationnelle, l'approche théorique du climat social de la performance organisationnelle des services publics. Le deuxième chapitre nous permettra de mettre en relation les deux concepts qui rentrent dans notre étude, en montrant à l'aide d'une revue de littérature comment un mauvais climat social au sein d'une équipe peut agir sur la performance dans une organisation.

CHAPITRE I :

CADRE DEFINITIONNEL ET THEORIQUE DU CLIMAT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE

Dans ce chapitre qui se structure en deux sections, il sera question pour nous de définir premièrement les concepts clés de notre thème et ensuite, nous allons présenter l'approche théorique du climat social et de la performance organisationnelle des services publics.

SECTION1 : CADRE DEFINITIONNEL DU CLIMAT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS.

La compréhension effective d'un thème de recherche passe par la définition des concepts clés liés à l'étude en question. Dans cette section, nous allons nous atteler à définir les concepts relatifs au climat social, à la performance organisation, et au service public.

I- DEFINITION DU CLIMAT SOCIAL

Il n'existe pas de définition précise pour l'expression « climat social ». Nous allons toutefois tenter de donner quelques définitions selon certains auteurs.

L'étude du climat social retenue repose sur les travaux de Landier et Labbé, (2005). Ces précurseurs ont déterminé les principales sources de dysfonctionnement génératrices de tensions sociales, des facteurs qui constituent toutes sortes de petits problèmes, de sources d'inquiétude ou de frustration qui viennent détériorer le climat social dans l'entreprise. Les irritants sont regroupés en cinq familles et se déclinent de la manière suivante : perception de la politique menée par la Direction ; perception du comportement de l'encadrement ; composition sociologique de l'établissement et représentation du personnel ; perception des méthodes de management ; perception de l'avenir et des rapports de l'entreprise à son environnement.

Après ces irritants, apparaît l'élément le plus important qui est une bonne ambiance pendant l'accomplissement des tâches des employés.

Selon le dictionnaire Larousse, (2007), le climat social est perçu comme « un ensemble de phénomènes météorologiques qui caractérisent l'état moyen de l'atmosphère à un lieu donné ».

En outre, Lewin, (1951), dans sa recherche pour décrire la dynamique essentielle qui lie le comportement humain aux stimuli de l'environnement note que: *"Pour bien caractériser le champ psychologique, il faut tenir compte d'éléments spécifiques comme les buts particuliers, les stimuli, les besoins et les relations sociales, aussi bien que de caractéristiques plus générales du champ de recherche, comme l'atmosphère (par exemple, l'amitié, l'atmosphère tendue ou hostile) ou comme le degré de liberté. Ces caractéristiques du champ de recherche, prises comme un tout, sont aussi importantes en psychologie que, par exemple, le champ de gravité dans l'explication des événements en physique classique. L'atmosphère psychologique est une réalité empirique qui offre des faits scientifiquement descriptibles"*.

Selon cet auteur, l'environnement socio-psychologique ou climat d'un groupe de travail influence fortement les résultats obtenus par ce dernier; le climat est aussi influencé par le leadership du groupe et il est donc sujet à manipulation.

En ce qui concerne l'aspect perceptif et subjectif du climat, Gadbois, (1974), souligne qu'il y a deux points importants sur lesquels la presque totalité des auteurs s'accorde : la nature perceptive et subjective du climat et l'influence qu'il exerce sur le comportement individuel et le rendement de l'organisation.

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.

Pour Schneider et Snyder, (1975), le climat social se définit comme «une description par la personne de ce qu'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.

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, (op. cit.), 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.

Pour (Koslowski et Klein, 2000 ; Shulte & al. 2006), 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.

Après avoir parcouru toutes ces informations, nous pouvons en un seul mot dire que le climat social est le vécu de l'ensemble. Dans son sens large il désigne 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 influence le comportement et les attitudes de ses membres.

Comment va-t-on définir les concepts de performance organisationnelle et de service public ?

II- LES CONCEPTS DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET DE SERVICE PUBLIC

D'après le plan suscité, il apparait important d'avoir dans un premier temps, une connaissance préalable sur les notions de performance organisationnelle et de service public avant d'entamer leur évolution. En cela, les généralités qui les concernent vont être expliquées dans cette partie. Elles portent essentiellement sur les notions de base qu'il faut maîtriser pour comprendre ces notions.

II-1-La notion de performance organisationnelle

Pour mieux cerner la notion de performance organisationnelle, il convient d'abord de définir le concept de performance.

II-1-1- Contexte historique de la notion de performance

L'origine du mot « **Performance** » remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle.

Cette dernière a longtemps été réduite à sa dimension financière, parce qu'elle consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. La performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. C'est au cours du 20^{ème} siècle que la performance s'élargit pour prendre en compte la « **responsabilité sociale** » ou **responsabilité sociétale de l'entreprise** vis-à-vis de ses parties prenantes. Le concept de la performance globale émerge en Europe avec l'apparition du développement durable, mais ses prémices se trouvent dans des concepts plus anciens tels que la responsabilité sociétale.

Les définitions sont mises en exergue pour expliquer et comprendre le concept de performance qui, est souvent évoqué dans un contexte économique incitant à l'efficacité. Au-delà d'une simple question de vocabulaire, les différentes approches s'opposent également quant aux valeurs et référentiels à prendre en compte. En conséquence, la performance apparaîtrait comme un concept multidimensionnel valorisé au sein des organisations en quête de position de supériorité dans la compétition sur un marché donné.

II-1-2- Définition de la notion de performance

La performance est un concept très large, sa définition n'est pas standard, car elle varie en fonction des domaines d'activités et d'auteurs. Pour expliquer le mot performance, le dictionnaire des synonymes donne pour équivalences les termes suivants: exploit, record, éclat, succès, réussite, triomphe, victoire. Nous comprenons que la performance est le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est fixés une organisation ou un service.

Le dictionnaire Larousse, (2007), « la performance est l'ensemble des résultats obtenus lors de l'exécution d'une tâche ou résultat obtenu par un athlète etc... ». Cette définition assimile la performance aux résultats tout court quelle que soit la nature (d'où la notion d'efficacité).

Selon le Petit Robert, (2010), « la performance est l'exploit d'une équipe dans une épreuve ». Cette définition oriente les résultats considérés comme performants. Les auteurs en sciences de gestion mettent l'accent sur les moyens utilisés et les objectifs de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idées, Mc Gregor D10, pense que « la performance d'une organisation s'évalue essentiellement par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des ressources ».

Le lexique de gestion va dans le même sens en définissant la performance comme « degré d'accomplissement des buts, des objectifs ou des plans que s'est donnée une organisation », Martiney A. & Silem H., (2000).

D'après NGOUMAYOU, la performance est « le rapport des résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir ». Cette définition retient notre attention car elle met en évidence deux paramètres très importants à savoir : « résultats » et « moyens ».

De manière sous-jacente, le résultat fait allusion à l'efficacité alors que les moyens évoquent l'efficience. A partir de cette définition, le concept « performance » ressort à partir de ces deux notions explicatives qui sont « efficience » et « efficacité ».

Dans le domaine de la gestion, la saisie effective du concept « performance » se comprend à la fois comme efficacité et efficience. Cette définition est certes simpliste mais elle traduit en réalité la quintessence de ce qu'il faut retenir de la performance. Généralement, la performance se traduit par l'efficacité, l'action, le résultat, le succès, et l'efficience.

A présent, nous pouvons définir le concept de performance organisationnelle, mais avant, il convient de rappeler qu'il existe plusieurs types de performance à savoir : la performance (économiques, technologiques, sociale, technique, systémique etc..). Mais dans le cadre de notre étude, nous nous limiterons à présenter seulement à la performance organisationnelle.

II-1-3- Définition du concept de performance organisationnelle

La performance organisationnelle est inspirée des études de Taylor et de Fayol, une approche qui a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de

l'Organisation Scientifique du Travail(OST), introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale.

Elle est relative à l'efficacité de la structure organisationnelle (KALIKA, 1988 ; KAPLAN et NATON, 1992, 1993 ; MORIN & al., 1994) ; la performance organisationnelle est la manière ou la façon dont l'entreprise parvient à atteindre ses objectifs.

Pour KALIKA, il la considère comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale.

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, Churchil, 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,..).

La notion de performance organisationnelle ainsi définie, nous abordons à présent la notion de service public.

II-2- La notion de service public

Le service public fait régulièrement l'objet de débat dont l'enjeu n'est rien d'autre que la représentation de la société et du rôle de l'état que se font ses diverses composantes. En plus, les activités d'un service public sont soumises sur certains points à un régime juridique spécifique qu'il faut bien expliquer.

Ainsi, après avoir défini la notion de service public, nous présenterons par la suite son principe et enfin ses caractéristiques.

II-2-1- Définition et principe du service public

La définition du concept de services public que nous présentons ici va nous conduire vers le principe du service public et ses caractéristiques.

II-2-1-1- Définition du service public

Le service public peut se définir comme étant la production des biens et services non lucratifs. Les biens ou les services produits par l'administration publique ne génèrent pas de bénéfices. Ils visent le bien-être social des administrés.

Selon L. Dugui, (1981), un juriste français et le principal représentant de « L'école du service public » en France, il relève du service public « toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'indépendance sociale, et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisée complètement que par l'intervention de la force gouvernante ».

Le service public désigne également une activité dont l'objectif est de satisfaire un besoin d'intérêt général.

Une autre définition peut être donnée au service public. Il est une activité considérée comme devant être disponible pour tous.

Nous constatons que le service public n'a pas de définition universellement reçue même le législateur ne s'en est pas soucié, le juge n'a pas voulu. En pratique, est service public ce que la puissance publique définit politiquement comme tel.

Après avoir défini le service public, il est important de souligner que les services publics sont soumis à quelques principes fondamentaux de fonctionnement.

II-2-1-2-Principes du service public

Parmi les principes du service public, l'égalité, la mutabilité et la continuité semblent être les plus importants. Se pose en outre le problème de la gratuité des services publics. Néanmoins, il n'existe pas de droit général à la gratuité dans les services publics.

-Le principe de l'égalité : Toutes les personnes se trouvant dans une situation identique vis-à-vis du service public doivent bénéficier d'un traitement identique aussi bien sur l'accès au service que sur le coût ;

-Le principe de mutabilité : Ce principe signifie que le service public doit pouvoir s'adapter à l'évolution des besoins du public et au changement des techniques.

-Le besoin de continuité : Une activité de service public a pour mission de répondre à un besoin reconnu permanent.

-Le problème de la gratuité des services publics : Il n'existe pas de principe de gratuité applicable de manière générale à tous les services publics. Rien ne s'oppose à ce que l'accès au service public soit payant mais il n'a pas vocation à gagner de l'argent.

II-2-2- Caractéristiques des services publics

Plusieurs éléments caractérisent les services publics entre autre le personnel, l'environnement de travail, les services offerts, etc.

II-2-2-1- Environnement des services publics

L'environnement dont il est question ici fait allusion aux personnels, services offerts et les conditions de travail dans les services publics.

II-2-2-2- Les personnes

Les services publics emploient des catégories différenciées de personnel et dont le recrutement se fait soit par voie de concours ou par recrutement simple. On y retrouve les fonctionnaires qui sont admis par voie de concours et se distinguent par leur spécialisation et sont régis par le nouveau statut de la fonction publique; les contractuels qui relèvent du code de travail ; les décisionnaires et les Agents de l'Etat.

II-2-2-3- Les services offerts

Les services publics offrent des services à caractère social c'est-à-dire gratuits. Ils œuvrent pour l'intérêt collectif avec pour exemple la construction des hôpitaux, des routes, des écoles, la formation des citoyens, accorde des aides aux sinistrés, etc.

Pour rendre efficace le service public, il est primordial qu'un climat social favorable puisse régner en son sein à travers la mise en place des conditions de travail favorables, le style de leadership et de commandement, la communication et la circulation des informations, la cohésion sociale entre les différents acteurs, etc... qui favoriseraient une meilleur performance organisationnelle. Ce qui n'est toujours pas le cas dans nos services publics.

Au terme de cette première section, rappelons que l'objectif était de définir les concepts clés de notre thème de recherche. A présent, nous allons présenter les théories du

climat social ainsi que les modèles de la performance organisationnelles des services publics.

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DU CLIMAT SOCIAL ET MODELES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS

Afin de les cerner en profondeur, il convient d'aborder dans cette section, l'approche théorique du climat social dans un premier temps, puis les modèles de la performance organisationnelles des services publics dans une seconde manche.

I- APPROCHE THEORIQUE DU CLIMAT SOCIAL

Le champ d'analyse du climat social est théoriquement délimité par 3 approches conceptuelles. Il peut être appréhendé 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. **L'approche perceptive** quant à elle stipule que le climat social se situe entre les deux et est le résultat des perceptions que les employés ont vis-à-vis de leur environnement de travail.

I-1- La conception structurelle 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.

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, (op. cit.). Pour Igalens & Loignon, (1997), 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.

I-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), 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) in 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).

Néanmoins, comme le souligne Gadbois (1974), 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.

I-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). 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* ».

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 ; Boucher, 1990), 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 ; 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 applicables 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), 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.

II- MODELES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Il existe plusieurs modèles de performances, seuls ceux définissant une mesure comportementale, c'est-à-dire l'action que les employés et ouvriers doivent mettre en œuvre pour réussir et s'opposer à une mesure objective de la performance ont pu être retenue. Nous les présentons successivement de la manière suivante : l'efficacité organisationnelle selon Quinn et Rohrbaugh, la définition de Morin et Alii et le modèle de la performance organisationnelle

II-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. 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'Organisation Scientifique du Travail (OST), 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, Churchil, 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,...).

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.

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.

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).

II-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 (1994), identifient 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.

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 (op. cit.), 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.

II-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, (op. cit.).

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 évolué 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, 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, (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 comporte 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; Connolly 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 présentées 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), Connoly 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:

Au terme de ce premier chapitre axé sur la définition des concepts de base de notre travail, nous avons tour à tour défini les notions de climat social, de performance organisationnelle et de services publics en section 1. Nous avons en outre présenté les théories du climat social et les modèles de la performance organisationnelle. Dans le prochain chapitre, nous mettrons en relation toutes ces différentes notions en montrant le rapport qui existe entre le climat social et la performance organisationnelle des services publics.

CHAPITRE II :

LA PLACE DU CLIMAT SOCIAL SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

La conception théorique des variables de notre thème a permis de comprendre les mécanismes qui engendrent la performance dans une organisation. Il devient alors important d'étudier les facteurs de la performance organisationnelle des services publics.

Dans ce chapitre, nous allons d'une part, présenter en section 1 les facteurs qui influencent la performance organisationnelle des services publics ; d'autre part, nous présenterons en section 2, l'impact du climat social sur la performance organisationnelle des services publics.

SECTION 1 : LES FACTEURS INFLUENCANT LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS

De nombreux facteurs influencent la performance organisationnelle des services publics, parmi lesquels : le style de leadership, les relations interpersonnelles, le climat organisationnel et le climat social qui fera essentiellement l'objet de notre analyse dans le cadre de ce travail.

Cette section, va ainsi présenter d'une part, les déterminants du climat social ; d'autre part, les conditions de travail.

I- LES DETERMINANTS DU CLIMAT SOCIAL

Le climat social regroupe plusieurs indicateurs en son sein. Nous n'allons évoquer que quelques-uns d'entre eux dans le cadre de notre étude.

I-1- La Responsabilité Sociale de l'Entreprise

La notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) fait aujourd'hui l'objet d'une définition largement stabilisée. Elle se caractérise ainsi par une démarche volontaire visant à aller au-delà des obligations légales et des conventions collectives, un souci d'intégrer durablement les vues des différentes parties prenantes de l'entreprise et un engagement à une certaine transparence (*Commission européenne, 2001*). Parallèlement les pratiques de type RSE continuent de se diffuser dans le tissu productif.

La responsabilité sociale est un procédé permettant d'accéder à la représentation sociale du travail des salariés et énonce deux termes essentiels : la qualité managériale et le sentiment d'appartenance, le contenu du travail et le système de rémunération.

I-1-1- Le sentiment d'appartenance et la qualité managériale

Le sentiment d'appartenance et la qualité managériale doivent être de nature à favoriser l'intégration de l'employé à son poste.

I-1-1- 1- Le sentiment d'appartenance

"Le sentiment d'appartenance est un processus interactif par lequel les individus sont inter reliés et se définissent en rapport les uns avec les autres en fonction de champs d'intérêts et d'affinités ". Guertin, (1987).

L'appartenance sociale quant à elle peut se définir comme «une aspiration essentielle de l'humain ». Elle lui procure un effet de reconnaissance et constitue un élément de son identité. C'est le signe d'un lien humain et d'une place parmi les autres. Cependant, l'intégration dans une équipe répond à ce désir, Devillard(2000). L'être humain a besoin d'appartenir à un groupe, de s'associer à autrui, de sentir qu'il est rattaché à un réseau relationnel.

Le sentiment d'appartenance nourrit l'estime de soi sociale (ou valeur que l'on se donne dans un groupe). L'estime de soi sociale se développe lorsque l'élève prend conscience qu'il est important pour son enseignant et pour les autres élèves de sa classe. L'élève se sent alors impliqué dans un réseau relationnel, une "niche sociale" à laquelle il s'identifie. Le sentiment d'appartenance devient l'antidote au sentiment de solitude. Le sentiment d'appartenance a un impact important sur différents facteurs. Ces facteurs seront constatés dans le texte de Pierre Dubois, (1996) d'où certaines modifications ont été apportées afin de les adapter au contexte du sport plutôt qu'à celui de l'entreprise. En effet, *les impacts du sentiment d'appartenance seront importants pour le rendement de l'équipe, la présence aux pratiques ou aux cours, la résistance au stress et l'estime de soi.*

I-1-1-2- La qualité managériale

Une pratique efficace du management exige un cadre de cohérence d'autant plus clair et affirmé que l'on tend davantage vers la décentralisation des décisions : missions et finalités économiques, enjeux stratégiques, politiques et valeurs de référence, contraintes de règles du jeu collectives et de dimensionnement des moyens, objectifs de

performance... ; tout ceci constituent le cadre indispensable pour donner du sens à toute action et pour en garantir la cohérence. Le management des hommes n'a de réalité et d'efficacité qu'à cette condition. Donner du sens est une responsabilité centrale de pilotage (indiquer et contrôler la direction), de communication (car n'existe que ce qui est reçu) et de coordination (des rythmes et des engagements).

Un fort cadre de référence central permet d'allier changement et continuité, innovation et synergie. Sans lui, les initiatives risquent de flotter, de diverger ou de s'éteindre : c'est en cela qu'il constitue une condition essentielle et permanente pour le maintien et le développement de pratiques managériales efficaces, pour autant qu'il s'agisse bien d'un cadre de buts et de limites et non d'un carcan de modalités d'application.

I-1-2- Le contenu du travail et le système de rémunération

Si ces éléments sont réunis, ils constituent des moyens de satisfaction chez l'employé et pourraient susciter son implication dans l'emploi.

I-1-2-1- Le contenu du travail

L'épanouissement est considéré comme la satisfaction qu'a l'individu dans l'acte de travailler lui-même : se faire plaisir en travaillant. Elle trouve ses fondements et se développe lorsque la liberté de prendre des initiatives dans le travail s'accroît et, lorsque grandit l'appropriation des résultats de ses actes par le salarié c'est-à-dire le fait de se reconnaître dans le résultat d'une action. Cette satisfaction éprouvée dans le contenu du travail peut également se trouver dans le plaisir de mettre ses compétences au service d'actions individuelles ou collectives, tout en gardant son autonomie.

Cependant, cette autonomie n'est réellement source de satisfaction que, si les conditions dans lesquelles elle s'exerce permettent au salarié de réaliser le programme fixé d'un commun accord avec sa hiérarchie. Sinon, elle peut révéler les défaillances ou l'incompétence du salarié et engendrer en retour le stress professionnel. Le stress est un des facteurs de pression psychologique qui, dans le travail, correspond à une charge mentale excessive.

I-1-2-2- Le système de rémunération

La rémunération peut être définie comme la contrepartie de la valeur ajoutée résultant du travail fourni par les salariés. En d'autres termes c'est la rétribution accordée

au salarié par l'entreprise en contrepartie du travail accompli. Cette notion est fondamentale dans toute institution et a pour but d'attirer les travailleurs, les inciter à demeurer dans l'entreprise et les motiver dans l'accomplissement de leur tâche. Elle est liée à la gestion des carrières, aux emplois et à l'évaluation (emplois, rendements) ; elle se détermine avec des niveaux et des structures de rémunération par catégories de personnel en fonction des degrés de classification et de qualification. Les éléments constitutifs de la rémunération totale sont : le salaire fixe, le salaire variable, les primes, l'intéressement, les avantages sociaux et les avantages en nature J.B Bruneteaux, (2007). Cette activité est chargée de la recherche et de la mise en place des politiques de rémunération les mieux adaptées à la contrepartie du travail des salariés et aux résultats de l'entreprise.

La politique de rémunération doit être en cohérence avec la politique générale de l'entreprise. Lorsqu'elle est mal gérée, elle peut conduire à un déséquilibre financier ou/et à des conflits sociaux qui peuvent mettre en péril l'entreprise et le maintien de l'emploi. Dans un contexte économique, compétitif et évolutif que les entreprises doivent affronter, la politique de rémunération est déterminante. Cependant, la motivation des salariés est moyenne dans la mesure où leurs performances individuelles n'ont pas de répercussions directes sur leur rémunération.

I-2- Les autres déterminants du climat social

Le maintien de l'harmonie du climat social passe également par un bon système de rémunération et les encouragements.

I-2-1- La rétribution

En contrepartie de l'effort qui lui est demandé, le salarié attend un retour en termes de rémunération ou de perspective de carrière. En effet, cette rétribution lie sa participation et son implication au sein de l'entreprise. Ainsi, lorsque la rétribution qu'il perçoit ne comble pas ses attentes ou ne prend pas en compte ses compétences, l'individu reste mécontent de sa rétribution. En conséquence, il adopte des comportements de retrait pour signifier sa morosité : absence au travail, maladie imaginaire ou réelle, laxisme, inertie, volonté de quitter l'organisation...etc. Par ailleurs, si pendant toute sa vie professionnelle, le salarié n'a pas connu de perspectives de carrière, celui-ci n'éprouve que de l'amertume. Aussi les organisations sont tenues, dans la mesure de leurs résultats, de donner satisfaction au personnel qu'elles emploient. Cela se justifie d'autant plus que les

crises sociales génèrent des coûts qui peuvent avoir des répercussions sur la performance de l'entreprise.

I-2-2- La reconnaissance au travail comme source de satisfaction

À l'heure où le contexte de travail reste dans un jargon compétitif, les salariés ont le sentiment de devoir s'engager davantage et de faire plus d'efforts. Cet engagement appelle de leur part un besoin : *celui d'être reconnu*. La reconnaissance au travail est une réaction positive et constructive démontrée aux employés par leur employeur. En effet, c'est la démonstration que les efforts investis sont reconnus à leur juste valeur. A travers ses diverses formes, la reconnaissance au travail engendre des effets positifs aussi bien sur l'employé (*confiance en soi, le respect et l'estime de soi, santé mentale, motivation...*), sur l'organisation (*rétenion du personnel, mobilisation, amélioration du climat de travail, grande productivité*), que sur la clientèle (*Confiance envers l'entreprise, image positive de l'organisation, qualité du service à la clientèle*).

La reconnaissance au travail est donc un élément essentiel pour préserver et construire son identité et donner un sens à son travail, en favorisant, développant et contribuant à son bien-être professionnel et personnel. Cependant, l'absence de reconnaissance dans l'accomplissement de son travail engendre souvent la perte de repères professionnels et personnels pour l'individu. Il s'ensuit habituellement des sentiments acerbes tels l'amertume, la frustration, l'inutilité et l'indignité qui, contribuent à mortifier la qualité des rapports entre le salarié et l'entreprise. Elle génère également une suite de comportements constants et tenaces qui engage les salariés dans un processus sournois de victimisation (jalousie, méfiance, iniquité).

I-2-3- Appréciation et récompense des personnels

L'appréciation des performances des personnels ou des employés des services publics consiste à faire périodiquement le point sur l'activité de ces derniers en évaluant les résultats du travail d'après les exigences de la fonction et les objectifs préalablement fixés.

La récompense quant à elle tend à rétribuer le personnel en contrepartie d'un travail accompli : salaire fixe, salaire variables, primes, désintéressement, avantages en nature, avantages sociaux.

Activité difficile à mettre en œuvre, l'appréciation des salariés tend à favoriser un dialogue entre le salarié et son responsable hiérarchique, ce qui participe d'une stratégie de

communication interne d'une part et suscite l'amélioration des performances d'autre part. Quant à la politique de récompense, elle cherche à mettre en place des stratégies et des modes d'actions les mieux adaptées à la contrepartie du travail des salariés et aux résultats de l'entreprise.

I-2-4- Délégation et responsabilisation

La délégation de pouvoir est une démarche qui consiste, pour le détenteur d'un pouvoir, à confier momentanément une mission ou toute ou partie de son pouvoir à un collaborateur qui, dès lors dispose d'une certaine marge d'autonomie et est soumis à l'obligation de rendre compte des actions menées et des résultats obtenus pendant cet intervalle de temps. *BRUNETAX, (2005)*.

Cette démarche doit prendre en compte, non seulement le niveau de compétence du collaborateur mais aussi, son degré de motivation. Elle nécessite que les objectifs et les moyens soient préalablement clairement définis et acceptés par celui qui reçoit la délégation.

Cependant, lorsqu'elle est mal accomplie, la délégation des pouvoirs est réductrice des efforts fournis par le salarié et une perte de temps pour l'ensemble du collectif des travailleurs. Elle engendre en conséquence une démotivation voire une démobilisation des personnes au travail. Déléguer et responsabiliser accroîtraient ainsi la motivation et l'implication des individus au travail.

A travers les déterminants et facteurs d'hygiène ci-évoqués, il en ressort que, le manager doit mettre en jeu tous les moyens nécessaires pour une meilleure sérénité du climat social au sein de sa structure, en vue de motiver ou d'encourager les personnels, gage d'une meilleure performance organisationnelle.

II- LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Ceux-ci concernent l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir la sécurité et l'emploi des employés. Nous aborderons ainsi dans le cadre de ce paragraphe : les facteurs d'hygiène, le style de leadership ainsi que la communication et les circuits informationnels.

II-1- Les facteurs d'hygiène

Ils concernent la politique générale de l'entreprise et son administration, les modalités de supervision, les rémunérations, les conditions de travail et les relations

interpersonnelles. Les facteurs d'hygiène sont liés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et sont associés au contexte ou à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ce sont donc des facteurs extrinsèques ou extérieurs au travail. A l'inverse, les facteurs motivants sont des facteurs intrinsèques ou internes en relation directe avec le travail.

Les effets des facteurs extrinsèques vus sous certains angles sont largement déterminés par l'entreprise mais sont en grande partie intérieurs à l'individu. (Satisfaction interne après une prestation réussie). La politique de l'organisation n'a donc qu'une influence indirecte sur eux. C'est ainsi qu'en définissant ce que doit être une prestation exceptionnelle, une organisation peut avoir la possibilité d'influencer les individus pour qu'ils aient l'impression d'avoir accompli leurs tâches de façon exceptionnelle. Cette théorie soutient également que la satisfaction et l'insatisfaction ne sont pas situées dans le même continuum mais plutôt dans des continuums séparés et distincts ; d'où l'idée selon laquelle un même individu peut en même temps se trouver satisfait et insatisfait au même moment. Les facteurs d'hygiène de vie, comme les conditions de travail et le salaire ne peuvent qu'influencer sur l'insatisfaction.

On dira donc en dernier ressort que la théorie de la motivation et de l'hygiène de vie reconnaît d'une part, les facteurs de motivation que sont : la promotion, la progression et l'accomplissement et d'autre part les facteurs d'hygiène de vie que sont : la sécurité de l'emploi, le salaire et les conditions de travail. Elle s'inspire des deux théories des besoins (hiérarchie des besoins et SRP)

Les théories de la satisfaction fournissent aux managers un moyen de comprendre certains facteurs particuliers, liés au travail, qui déclenchent le processus motivationnel. Toutefois, ces théories ne fournissent que peu de renseignements sur la façon dont les individus choisissent un comportement donné pour atteindre les buts impliqués par le travail. Cet aspect du choix est l'axe principal des théories qui expliquent les processus de la motivation.

Il convient de rappeler que les facteurs d'hygiène sus-évoqués comportent de nombreux enjeux qui peuvent être positifs ou négatifs aussi bien pour l'employé que pour la structure.

Pour rentrer dans le détail, on peut se demander quels sont les enjeux de la motivation pour chaque acteur.

Pour l'employeur : celui-ci doit faire atteindre les objectifs désignés dans un climat de travail positif, obtenir le meilleur travail le plus rapidement possible (performance, productivité), éviter une trop forte rotation dans les effectifs.

Pour le salarié : celui-ci a besoin de cohérence entre son travail et ses aspirations (nécessité d'une raison d'être), besoin de reconnaissance, évolution de l'acteur social (épanouissement).

Les enjeux similaires à l'employeur et au salarié : à ce niveau, il faut qu'il y ait ***Motivation-identification*** c'est-à-dire qu'il doit avoir similitude entre la motivation du salarié et les objectifs de l'entreprise et ***Motivation-utilisation*** c'est-à-dire que le salarié trouve au travers de son travail les moyens de vivre sa motivation.

D'où la nécessité de mettre en place un style de leadership favorable à l'épanouissement des acteurs des services publics à leurs postes de travail respectifs.

II-2- Style de leadership

Le style de leadership est un facteur important pour le succès ou l'échec d'une organisation. Différentes études et travaux ont cherché à réaliser des typologies de leaders et plusieurs chercheurs ont défini un nombre restreint de styles de leadership. Nous présentons essentiellement dans ce travail, le style de leadership selon LIKERT car, celui-ci semble correspondre le plus au contexte de performance organisationnel dans les services publics.

LIKERT (op. cit.), propose une théorie selon deux dimensions :

- *l'orientation vers la tâche* : la préoccupation principale du leader est de réaliser les objectifs communs en privilégiant l'efficacité du groupe au détriment des relations entre membres ;

- *l'orientation vers les relations humaines* : le leader accorde plus d'intérêt aux émotions et recherche le bien-être dans les relations interpersonnelles avant les performances.

Pour lui, chaque leader a un objectif relatif à ses caractéristiques comme il l'illustre dans le tableau suivant :

Tableau 1 : LES STYLES DE LEADERSHIP SELON LIKERT

Caractéristiques	Autoritaire exploitateur	Autoritaire paternaliste	Consultatif	Participatif
Confiance dans les subordonnés	Aucune confiance	Confiance limitée	Grande confiance	Confiance absolue
Système de motivation	Sanctions et contraintes	Récompenses	Récompenses et implication	Récompenses basées sur la participation
Communication	Descendante, très faible	Descendante, essentiellement faible	Dans les deux sens	Dans tous les sens
Prise de décision	Au sommet de l'organisation	Au sommet et échelons intermédiaires	Au sommet et échelons subalternes et information de base	Groupes de travail et ensemble de l'organisation
Fixation des objectifs	Imposés par la hiérarchie	Imposés par la hiérarchie après information	Définis par la hiérarchie après discussion	Définis après négociation avec le groupe
Productivité	Médiocre	Assez bonne	Bonne	Excellente
Absentéisme et rotation du personnel	Elevés	Assez élevés	Moyens	Faibles
Relations hiérarchie/ subordonnés	Rapports distants	Contacts étroits	Contacts assez étroits	Proximité

Source : BADI, « Les clés du management », in Internet, éd. CELEADES, 2006-2007

De ce tableau, nous pouvons conclure avec LIKERT que les meilleures performances tendent à être orientées vers « les relations humaines », le dirigeant se préoccupant plus de la réalisation des objectifs que de la méthode employée, favorisant ainsi la création de groupes de travail efficaces.

Le style de leadership doit passer par la mise en place d'un système de communication pouvant favoriser une meilleure cohésion interne dans les services publics.

II-3- Communication et relations informationnelles

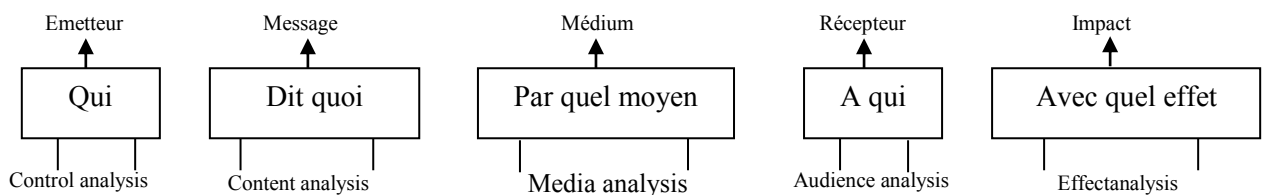
La communication et les relations informationnelles constituent un facteur déterminant du climat social dans ce sens qu'elles permettent d'harmoniser les rapports de travail entre les managers et les personnels dans les services publics.

II-3-1- Définition de la communication

Etymologiquement, communication vient du mot latin «communication» qui signifie action de communiquer. Communiquer vient du latin «communicare» et veut dire être en relation, donner connaissance.

La définition classique de la communication est celle qui découle des travaux de LASWELL (1948) et qui est fondée sur les fameuses questions suivantes :

SCHEMA N°1 : PROCESSUS DE LA COMMUNICATION SELON LES CINQ QUESTIONS CLES



Source ; LASWELL (1948)

La communication est donc le processus de transmission d'informations.

Le processus de communication peut être à la base décrit comme étant le processus de transmission d'un message, d'un émetteur à un ou plusieurs récepteurs à travers un média subissant des interférences sous condition de rétroaction ou feedback. C'est le contexte qui donne le sens de l'échange. On préférera alors le terme de processus de communication présenté comme ci-dessous.

Nous allons nous appesantir sur la communication interne afin de montrer son impact dans l'harmonisation du climat social

II-3-2- Communication interne

Considérons que la communication interne est l'ensemble des actions concertées d'informations exercées à l'intérieur d'une entreprise.

On attend ainsi de la communication interne qu'elle informe les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, ses marchés. Cette attente concerne autant la direction générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changements à conduire, c'est ce qui justifie son choix dans le cadre de ce travail.

II-3-3- Objectifs de la communication interne

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation. Les caractéristiques de la demande doivent être intégrées : demande évolutive dans le temps, variable selon les lieux et les contextes et différente selon les populations. Face à cela, l'offre doit être régulière et adaptée. La communication interne exige fréquence et régularité ; elle évite les coupures et les silences.

Les messages qu'elle produit doivent être reçus et compris, ils doivent « passer ». La forme est un aspect important qui, en tenant compte à priori des mécanismes de réception permet une bonne réception des messages aussi bien pour le service du projet d'entreprise, que pour accompagner le management et aussi pour relier et unifier les différents acteurs des services publics et des administrations.

II-3-4- Circuits de communication interne

Il est important de souligner que la mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise est devenu un enjeu important d'efficacité.

II-3-4-1- Le circuit hiérarchique

La ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise. Le relais hiérarchique est particulièrement important en termes de communication car, il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue. Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir.

II-3-4-2- Circuit des instances représentatives

Les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter sous peine de délit d'entrave qui peut faire annuler une décision.

II-3-4-3- Circuit de la communication interne

Ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes : l'ensemble du personnel et des populations spécifiques (cadres, agents de production, force de vente...). Au-delà des distances hiérarchiques, fonctionnelles ou géographiques, il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations.

Ses caractéristiques sont étroitement liées à la taille et à la complexité de l'entreprise. Son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. A l'inverse, il est rigoureusement construit dans les grandes entreprises où il est important de délivrer une information homogène et commune.

Les messages véhiculés par ce circuit concernent à la fois les événements exceptionnels de l'entreprise (annonce d'une décision importante telle qu'un important contrat ou une acquisition, lancement d'un nouveau produit...), et ses projets présents et à venir. Ce canal est au service de l'urgence et de la pérennité. Les thèmes majoritairement traités sont : orientations et résultats de l'entreprise, secteurs d'activité, actions qualité, produits et mouvements de personne.

II-3-5- Enjeux de la communication interne

On communique pour informer, s'informer, connaître, se connaître éventuellement, expliquer, s'expliquer, comprendre, se comprendre.

Les enjeux de la communication interne peuvent être appréhendés à quatre niveaux : social, économique, technologique et vis-à-vis de l'environnement.

Les services publics doivent disposer d'un personnel compétent et motivé. Tout le personnel doit aussi prendre conscience d'appartenir à une même organisation dont la force réside dans la motivation et la cohésion de ses membres. Dans ce sens, la communication apparaît comme un facteur de cohésion sociale et de régulation, car, les membres d'une organisation ont besoin d'utiliser des informations et de communiquer entre eux dans le triple but *d'agir, de prévoir et de savoir* : le besoin en informations de coordination ; le besoin en informations de prévision ; le besoin en information de contrôle

Cette première section du chapitre 2 qui s'achève portait sur les facteurs influençant la performance organisationnelle des services publics. Nous y avons présenté tour à tour, les déterminants du climat social ainsi que les conditions de travail. Dans la section

suivante, nous allons aborder l'impact du climat social sur la performance organisationnelle.

SECTION 2 :L'IMPACT DU CLIMAT SOCIAL SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS

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.

L'objectif de cette section est donc de présenter d'une part, le climat social comme un levier de la performance organisationnelle et d'autre part les effets du climat social sur la performance organisationnelle.

I- LE CLIMAT SOCIAL, UN LEVIER DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

MARMUZE déclare que : « la prise en considération des relations sociales dans l'entreprise est devenue un facteur essentiel du bon fonctionnement des organisations modernes ». C'est dans ce sens qu'il convient de présenter d'abord le capital humain dans les services publics.

I-1- Le capital humain et la réussite des services publics

L'approche socio-économique traditionnelle de la performance globale des organisations a longtemps 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), 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 ces 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). 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, 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 perturbant au passage le rythme du travail et engendrant des coûts élevés liés à la gestion de ces situations de crise. Landier (2008).

I-2- Le climat social et l'engagement organisationnel

Meyer et (Herscovitch, 2001 ; Vandenberghe, 2009), 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 telle 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 et 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).

Il y'a lieu de noter que les organisations sont confrontées quotidiennement à la nécessité de stimuler, d'encourager, en un mot de motiver leur personnel. L'objectif avoué ici est que les individus et les équipes soient les plus performants possibles dans l'accomplissement de leurs tâches. Néanmoins cette obligation de résultats, chaque personne la pense, la perçoit, la ressent à sa propre façon. Et cela pour une raison simple : chacun d'entre nous projette sur son travail des attentes différentes et affirmatives. D'où la question de savoir : Quelles sont les attentes des salariés par rapport au travail ? Les attentes selon cet auteur, sont de deux types :

- En premier lieu, les attentes externes telles que le salaire, la promotion, la reconnaissance ou la qualité de l'environnement de travail. Par rapport à ces attentes, chacun peut se poser une question du type : « Ma performance va-t-elle être reconnue par l'organisation ? Clarifier ce que nous attendons de l'organisation pour laquelle nous travaillons est une étape essentielle. Elle permet d'estimer la capacité de l'organisation à répondre à nos attentes. Cela aboutit parfois à se demander si on est à la bonne place ! Ou, en d'autres termes, si les valeurs réelles de l'organisation correspondent aux nôtres.

- Les attentes internes, quant à elles, sont liées aux attitudes et compétences que nous souhaitons développer grâce à notre travail et aux sentiments de fierté, de satisfaction et de progression qui découlent de l'effort fourni pour y arriver. Les questions fréquentes à se poser sont : « Est-ce que je peux m'épanouir dans mon travail ? Ou est-ce que mon travail a du sens pour moi ? ». Lorsque nous répondons positivement à ces questions, notre estime de soi et notre confiance en soi augmentent et notre épanouissement professionnel est réel.

Pour toutes organisations, il n'existe pas de recettes miracles qui conviendraient à chaque dirigeant, responsable d'équipe ou de gestionnaire, de découvrir et d'améliorer au fil des ans et des temps de valorisations du travail accompli. C'est la raison pour laquelle l'enjeu du climat social devrait être simple pour toute organisation : permettre au personnel de rester un allié de l'organisation pour maintenir la cohésion du navire afin d'accroître la performance organisationnelle.

II- LES EFFETS DU CLIMAT SOCIAL SUR DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES LES SERVICES PUBLICS

Telle qu'énoncée en introduction, 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).

Ainsi, dans ce paragraphe, il sera question de montrer les effets de la performance organisationnelle dans les services publics aussi bien sur le plan personnel que sur le plan administratif.

II-1- Sur le plan personnel

Sur le plan personnel, la performance organisationnelle des services publics peut se mesurer à travers les indicateurs suivants : l'engagement organisationnel et l'implication dans l'emploi d'une part et la satisfaction et l'opérationnalité dans l'accomplissement des tâches ou missions d'autre part.

II-1-1- La satisfaction au travail

Une organisation est créée pour produire des biens ou des services à l'intérieur de laquelle des personnes occupent différentes fonctions et exercent diverses activités afin d'atteindre un but commun. Le résultat dépend généralement des attitudes favorables ou défavorables que ces personnes ont à l'égard de leur emploi. La nature de ces attitudes implique le concept de satisfaction au travail. La complexité de ce concept oblige à chercher une définition d'après laquelle : *« la satisfaction est l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, les besoins de l'individu dont la réalisation provoque des états psychologiques différents en milieu de travail »*.

La satisfaction au travail peut revêtir en son sein certaines composantes à savoir : la protection sociale, la reconnaissance des compétences et la réduction de la durée de travail.

I-1-1-1- Protection sociale

La protection sociale est défini comme l'ensemble des mécanismes de prévoyance collective qui permettent aux individus ou aux ménages de faire face financièrement aux conséquences des risques sociaux, c'est-à-dire aux situations pouvant provoquer une baisse des ressources ou une hausse des dépenses (vieillesse, maladie, invalidité, chômage, charges de famille,...). La protection sociale a donc à la fois des objectifs matériels (permettre aux individus de survivre quand ils sont malades, ou âgés, ou chargés de famille nombreuses, par exemple) et des objectifs sociaux (réduire l'inégalité devant les risques de la vie et assurer aux individus un minimum de revenus leur permettant d'être intégrés à la société).

Elle est assurée par des institutions : c'est d'abord la sécurité sociale (protection contre la maladie, la vieillesse, etc...), mais pas seulement elle. Il s'agit aussi de l'Etat lui-même dont le budget assure certaines dépenses (bourses scolaires, indemnisation des chômeurs en fin de droits, par exemple) et des collectivités territoriales (les Communes peuvent prendre en charge certaines dépenses des retraités ayant peu de ressources, comme les dépenses de transport, par exemple). Enfin, les administrations privées (les organisations caritatives, comme le Secours catholique ou le Secours populaire, par exemple) prennent en charge également une partie de la protection sociale, souvent en direction des populations les plus marginalisées.

I-1-1-2- La reconnaissance des compétences

La reconnaissance des compétences est un processus officiel par lequel on identifie, évalue et confirme les compétences acquises à travers l'expérience professionnelle d'un employé, d'un superviseur ou d'un gestionnaire dans l'exercice de sa fonction au travail. La reconnaissance des compétences permet : de valider l'expertise que les employés ont développée sur le terrain ; de choisir des stratégies d'apprentissage pour permettre aux employés d'atteindre les objectifs, à partir de leur niveau de compétence actuel ; de reconnaître les fruits de leur expérience. Cependant, définir et reconnaître la compétence d'un salarié ne résultent pas d'un choix définitif ni d'une évidence ; c'est le résultat, fragile et dynamique d'une négociation invisible entre des acteurs et à des niveaux différents. Comme l'écrit Y. Lichtenberger, (2003), « *la définition et l'élucidation du contenu des compétences sont aujourd'hui l'objet d'un intense travail social (...), travail fait de conflits et de compromis provisoires* ».

I-1-1-3-Réduction de la durée de travail

La réduction du temps de travail est un phénomène progressif qui caractérise toutes les sociétés, et qui découle du progrès technique. Le progrès technique, en permettant une augmentation de la productivité horaire du travail (c'est-à-dire ce que produit un travailleur en heure), permet – sous l'effet des forces de marché, l'augmentation de la valeur ajoutée partagée entre les facteurs de production capital et travail une augmentation du salaire horaire réel des travailleurs (sur le long terme, le salaire horaire augmente au même rythme que la productivité du travail horaire), et partant, leur permet de réduire leur durée de travail : les employés choisissent en effet de répartir leur temps entre travail et loisirs, et une hausse de salaire horaire réel les incitera à travailler un peu moins: on dit qu'ils font un arbitrage entre revenus et loisirs. Au fil des années, la hausse de la productivité du travail horaire a permis à la fois une hausse du salaire horaire et la réduction du temps de travail moyen.

I-1-2- Comportements individuels

Ils expriment l'absence d'adhésion et de motivation au travail. Les principaux sont : l'absentéisme et/ou le retard au travail, le turn-over et la prise de conscience.

I-1-2-1-L'absentéisme

Selon l'encyclopédie de gestion, (1998), l'absentéisme est le fait d'être fréquemment absent d'un lieu, notamment du lieu de travail, de ne pas participer à une activité etc. L'absentéisme se définit également comme étant une période précise durant laquelle le salarié ne se présente pas physiquement à son lieu prévu de travail, alors qu'il devrait y être, et cela en dépit des raisons qu'il évoque pour justifier son absence. Cependant, les causes de l'absentéisme peuvent être multiples : les accidents de travail et maladies professionnelles, les maladies non liées au travail, le stress au travail (cadences trop rapides, objectifs trop élevés, etc.), relations difficiles et tendues avec la hiérarchie. Les absences de ce fait, permettent de réduire les tensions psychologiques qui résultent de ces relations et la démotivation des salariés, ayant elle-même des causes divers : travail répétitif, carrière bloquée, crainte de l'avenir, etc. L'absentéisme se mesure par le taux d'absentéisme qui équivaut au rapport entre les heures d'absences pendant une période donnée et les heures de travail prévues pendant cette même période. On peut également citer la durée moyenne des absences et la fréquence des absences.

En résumé, l'absentéisme est une entrave à la performance sociale, car il entraîne un coût de perturbation et des mesures de régulations destinées à pallier ses conséquences régulières. C'est la raison pour laquelle ses causes doivent être déterminées afin d'éviter des pourcentages élevés qui compromettent la rentabilité de l'entreprise.

I-1-2-1- Le turn-over

On appelle *turn-over* la « rotation du personnel » d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur. Cette notion est plus communément appelée dans la langue française et par le Bureau International du Travail « roulement du personnel » ou « rotation de personnel » vers l'extérieur de l'organisation. Le *turn-over* fait généralement référence à la volonté d'un individu de quitter son emploi ou d'en être renvoyé. Ainsi, d'après TETT et MEYER, (1993), quand on parle de *turn-over*, il faut en distinguer deux sortes : le *turn-over* volontaire (j'ai l'intention de quitter ce travail) et le *turn-over* involontaire (je suis renvoyé). Ces auteurs montrent que la satisfaction au travail s'est toujours révélée un bon prédicateur du *turn-over* volontaire.

L'idée de mouvement dont l'étude de sa direction tend à préciser dans quel sens s'opère le roulement : soit dans le sens d'une adhésion à l'entreprise, soit dans le sens d'une séparation par laquelle la personne rompt son lien d'appartenance. Il n'existe pas de calcul universel imposé pour évaluer le *turn-over*. Ce calcul diffère selon les *entreprises* et les manuels de ressources humaines. La méthode la plus communément utilisée est : *Nombre de départs / effectif moyen*. Toutefois, une autre méthode comptant les personnes incorporées peut aussi être utilisée : $(\text{Départs} + \text{arrivées}) / 2 / \text{effectif moyen}$. Cette grande souplesse dans les méthodes de calculs permet aux *entreprises* d'user de différentes méthodes selon les résultats qu'elles cherchent à obtenir. En effet selon les méthodes utilisées et les critères retenus, les résultats peuvent varier du simple au double. Pour les départs, par exemple, faut-il inclure seulement les départs volontaires ou y inclure également les licenciements, les départs à la retraite, les fins de contrats, ... ?

Les départs enregistrés en entreprise peuvent être volontaires ou non. En ce qui concerne les départs volontaires, nous pouvons citer les licenciements économiques ou professionnels, les départs à la retraite, les décès, l'arrivée du terme pour les contrats à durée indéterminée. Pour les départs volontaires, nous pouvons aussi énumérer les démissions pour convenance personnelle, dus notamment aux conditions salariales et à l'insuffisance d'avantages sociaux.

II-1-3- L'implication dans l'emploi

L'implication est entendue comme le lien entre un sujet, le salarié et un objet, son travail (Rateau, 2004 ; Rouquette 1997). Ce lien rend compte de la façon dont le salarié pense et vit son travail et dans quelle mesure il s'implique dans ce dernier.

Selon G. Lecrivain, (2004), l'implication au travail est une adhésion du salarié à son travail et à son métier pour répondre à des besoins liés à la socialisation et à l'auto-expression. En effet, l'implication du salarié au travail peut se mesurer à travers trois aspects : *l'identification personnelle du salarié au travail (IP)* correspond à une relation de proximité du salarié à son travail, c'est-à-dire le degré par lequel le premier est concerné par le second ; *la valorisation de l'objet travail (VO)* qui renvoie comme son nom l'indique à l'importance de l'enjeu associé au travail pour le salarié ; et *la capacité perçue d'action sur le travail (CPA)* faisant référence au contrôle que le salarié peut exercer sur son travail. Ces trois aspects de mesure de l'implication personnelle renvoient en psychologie des organisations aux facteurs déterminant de la motivation de l'homme au travail à savoir : l'implication qui est la perception de sa compétence à accomplir l'activité ; l'engagement qui est la perception de la valeur de l'activité et l'habileté quant à elle qui désigne la perception du contrôle de l'activité même.

L'étude de ces différents indicateurs se résume à deux indicateurs principaux à savoir : l'efficience et l'efficacité qui sont des indicateurs qualitatifs, plus propices à s'insérer dans notre logique d'analyse de la performance sociale de l'entreprise. Toutefois, mesurer l'efficience d'une entreprise revient à comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre. L'efficience renvoie, ainsi, à l'appréciation du résultat et de la démarche choisie par rapport aux ressources mobilisées : ressources matérielles, ressources humaines...etc. Cette relation entre les résultats et les efforts fournis amène à s'interroger sur la manière dont les activités, considérées du point de vue économiques, sont converties en résultats. Est efficient, celui qui aboutit à de bons résultats avec le minimum de dépenses ou d'efforts. Par contre, l'efficacité est la comparaison ou l'articulation entre les objectifs fixés et les résultats atteints. Cette articulation entre les objectifs et les résultats permet d'appréhender ou de mesurer la qualité des actions entreprises par une organisation en vue d'atteindre les buts à elle assignés. Les indicateurs d'efficacité visent donc à estimer les effets prévus et les effets imprévus, latéraux ou indirects. En conséquence, une entreprise est efficace, lorsqu'elle se montre apte à atteindre les objectifs spécifiques à elle assignés ; d'où l'importance pour l'entreprise d'avoir des objectifs clairs.

II-2- Sur le plan administratif

La performance se définit comme l'aptitude à atteindre les objectifs en minimisant les coûts. De ce fait, la performance organisationnelle des services publics peut être évaluée à travers la collaboration et la cohésion interne d'une part ; l'efficacité et l'efficience, d'autre part.

II-2-2-1- L'efficacité organisationnel

L'efficacité est le fait d'atteindre les objectifs fixés. Elle correspond au degré de réalisation des objectifs. C'est également la qualité de ce qui produit des résultats escomptés ou bien la qualité d'une personne à avoir les réflexes et l'action adaptée dans une situation donnée.

L'efficacité organisationnelle doit prendre en considération à la fois les résultats de l'organisation ainsi que les actions, les ressources et les processus engagés pour conduire à ces résultats. Les indicateurs de l'efficacité organisationnelle sont : le rendement, l'atteinte des objectifs, la mobilisation.

II-2-2-1- 1- Le rendement

La gestion du rendement est un processus permanent où le gestionnaire/superviseur et l'employé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de l'employé et sa contribution globale à l'organisation.

Un bon système de gestion du rendement doit cadrer avec les orientations stratégiques et la culture de votre société. Voici quelques principes directeurs qui sont systématiquement présents dans les bons systèmes de gestion du rendement efficaces : La gestion du rendement permet d'établir des liens entre les objectifs des employés individuels et les objectifs de la société ; L'employé et le superviseur collaborent à l'établissement des objectifs et à l'examen du rendement ; La gestion du rendement est un processus continu; une évaluation annuelle ne suffit pas. ; Le processus de gestion du rendement est tourné vers l'avenir; il s'agit de faire le bilan des résultats obtenus et de fixer des objectifs pour l'avenir. ; Le processus est fondé sur des échanges bilatéraux entre l'employé et le superviseur. ; Le processus permet de faire un suivi et d'évaluer les résultats (quoi) et le comportement (comment) ; Le consultant formule des commentaires positifs lorsque le travail est bien fait et des commentaires constructifs lorsque des améliorations s'imposent. ; Il faut proposer aux employés des occasions de formation et de perfectionnement afin de

les aider à améliorer leur rendement. ; Les indicateurs et les objectifs doivent être **SMART** : **S**pécifique, **M**esurable, **A**tteignable, **R**éaliste et situé dans le **T**emps.

II-2-2-2- L'atteinte des objectifs

L'efficacité reflète ici : le degré d'accomplissement des objectifs adoptés par une organisation sous certaines conditions. Le critère d'efficacité est relié à la performance optimale ou à l'utilisation des ressources, dans le but d'augmenter la productivité, le retour sur l'investissement, etc... Les objectifs sont des intentions pour atteindre des résultats qui déterminent les actions de l'organisation. Ainsi, ils expriment la performance attendue par l'organisation.

L'organisation est vue comme une entité rationnelle structurée pour atteindre des objectifs. L'organisation possède et poursuit des buts qui assurent son fonctionnement en harmonie. Elle peut avoir plusieurs buts qui peuvent être difficile à formuler ou vague. Les objectifs réellement poursuivis par l'organisation sont : l'accomplissement des buts reliés à une série de conditions. Ils affectent les habiletés de l'organisation à les atteindre à long terme. L'idée de l'efficacité pour survivre n'est pas automatique, car il y a des organisations inefficaces qui continuent à exister. Ce n'est pas l'atteinte des buts qui est important mais la survie, qui implique l'accomplissement d'une performance.

II-2-2-3- La mobilisation

La mobilisation est le gage de la réussite organisationnelle. La mobilisation a un réel impact sur les employés et ses effets sont perceptibles. Les recherches indiquent, en effet, que les personnes mobilisées ont des comportements différents de celles qui ne le sont pas ou de celles qui sont démobilisées. Si la mobilisation modifie positivement les comportements et si, de plus, l'attachement à l'organisation s'en trouve grandi, alors il semble naturel que l'efficacité de l'organisation soit augmentée à son tour.

Ainsi les indicateurs de la mobilisation sont : efforts déployés au-delà des exigences, c'est-à-dire disponibilité, initiative et attention particulière portée aux coûts et aux conséquences des actions ; efficacité accrue des employés, c'est-à-dire degré accru de productivité, plus grande qualité des produits ou des services et effets à la baisse sur les coûts de production; collaboration manifestée, c'est-à-dire qualité du climat de travail, suggestions apportées par les employés et entraide au travail ; climat positif de relations du travail ; stabilité et assiduité du personnel ; manifestations d'appartenance. Les pratiques de gestion mobilisatrices inventoriées sont rassemblées dans une typologie appelée «

Leviers de mobilisation ». Les types de pratiques regroupent ainsi celles qui réfèrent au (1) partage de l'information, à (2) l'adhésion, à (3) l'appropriation et finalement à (4) la reconnaissance.

II-2-2- L'atteinte de l'efficience

L'efficience d'un système de gestion est considérée comme l'aptitude à utiliser le minimum de ressources pour atteindre un niveau d'efficacité donné. Elle mesure à cet effet, l'absence de gaspillage dans l'emploi des ressources. Ainsi, les efforts sur qualité ou temps de travail pour une même activité de production sont des mesures de l'efficience. SEPARI S., (1999), affirme dans ce sens que : « l'efficience est le plus meilleur des moyens, des capacités en relation avec les résultats ». COHEN L., (2006), quant à lui pense que, « une entreprise ou une entité quelconque (atelier, usine, établissement) font preuve d'efficience lorsqu'elles manifestent leur aptitude à tirer parti au mieux des ressources qui leur sont confiées. L'efficience traduit donc la productivité d'une entité ou la performance du manager ». La notion d'efficience est donc liée à la notion d'efficacité. L'efficacité elle-même étant l'aptitude à produire un effet. SEPARI S., (op. cit), souligne à cet effet que l'efficacité « c'est le fait d'obtenir les résultats dans le cadre des objectifs définis ».

Dans le domaine des sciences de gestion, être efficace c'est avoir atteint un objectif de profit, de croissance, etc. Une action est donc efficace lorsqu'elle atteint son objectif avec les moyens alloués et elle serait efficiente si elle atteint son objectif au moindre coût et dans le délai imparti. Car, l'atteinte des objectifs fixés dans les meilleurs délais est indispensable et constitue un facteur d'efficacité qui permet une bonne circulation de l'information dans l'entreprise.

Au terme de cette partie qui s'achève, rappelons qu'il a été question pour nous de situer, à partir de la revue de littérature, tous les concepts liés au climat social et à la performance organisationnelle et d'analyser la relation qui existe entre le climat social et la performance organisationnelle. Ainsi, il a été établi à partir de la littérature existante qu'il existe un lien fort entre le climat social et la performance organisationnelle des services publics.

A présent, nous allons aborder la deuxième partie consacrée à la mise en évidence de l'influence du climat social sur la performance organisationnelle. Celle-ci permettra, à partir d'une méthodologie de la recherche et des outils d'analyse, de vérifier nos hypothèses, de trouver des écarts et d'y apporter notre contribution à l'amélioration du climat social sur la performance organisationnelle au CDA du MINTP.

**DEUXIEME
PARTIE :**

**MISE EN EVIDENCE DE L'INFLUENCE
DU CLIMAT SOCIAL SUR LA
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE AU
CENTRE DE DOCUMENTATION ET DES
ARCHIVES DU MINTP**

La première partie de ce travail nous a permis, à partir de la littérature existante, de situer le cadre de référence du climat social et de la performance organisationnelle des services publics, dans le but d'avoir des repères théoriques qui vont nous orienter pour la suite de notre travail. La deuxième partie quant à elle, basée sur l'étude empirique, va nous permettre de confronter les données théoriques à la réalité du terrain.

Ainsi, le troisième chapitre portera essentiellement sur la présentation du cadre d'étude et méthodologique et le quatrième va présenter les perspectives d'amélioration du climat social et de la performance organisationnelle des services publics au CDA du MINTP.

CHAPITRE III

CADRE D'ETUDE ET METHODOLOGIQUE

Tout travail scientifique doit procéder par la mise sur pied d'une démarche de collecte des informations. Cette démarche passe par l'adoption d'une méthodologie de recherche. Car, la méthodologie apparaît comme un système de règles permettant de choisir les outils adaptés à l'analyse à opérer. Dans cette optique, GRAWITZ M. (1996), définit la démarche comme « un ensemble concerté d'opérations, d'objectifs, un corps de principes présidant à toute recherche organisée, un ensemble de normes permettant de sélectionner et de coordonner les principes».

Autrement dit, pour qu'une recherche soit pertinente, il faut qu'elle soit basée sur les fondements méthodologiques. A cet effet, l'objectif principal de ce chapitre est la clarification des outils et méthodes de la recherche empirique nécessaire pour apporter des réponses aux questions que nous nous sommes posées. Aussi, allons-nous présenter notre champ d'investigation et l'approche méthodologique (section 1) ; puis le canevas de recherche de notre travail (section 2).

SECTION 1 PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

L'objectif recherché dans cette section est de présenter notre cadre d'étude d'une part et l'approche méthodologique de notre travail d'autre part.

I- PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE

Le cadre d'étude est le Centre de Documentation et des Archives (CDA), une structure du Ministère des Travaux Publics (MINTP) rattachée au Secrétariat Général et logée dans l'enceinte de la Délégation Régionale des Travaux Publics (DRTP) du Centre.

En effet, c'est avec le décret N°96/259 du 19 Octobre 1996 organisant le Ministère des Travaux Publics que le CDA est créé. A cette époque, ce centre n'était qu'un service avec à sa tête un Chef de Service de l'administration centrale. Il a fallu attendre le décret N° 2005/330 du 06 septembre 2005 pour voir le CDA devenir une Sous-Direction ayant

effectivement à sa tête un Sous-Directeur de l'Administration Centrale. (Voir décret portant organisation du MINTP) en (*annexe 1*)

I-1- Missions et services du CDA

Le présent sous paragraphe présente d'une part les missions du CDA et d'autre part les services qui y sont rattachés.

I-1-1- Les missions du CDA

Placé sous l'autorité d'un Sous-Directeur, le Centre de Documentation et des Archives est chargé :

- de la collecte, de la centralisation et de la conservation des études, rapports et documents de toute nature, publiés au Cameroun ou à l'étranger, relatifs aux questions de développement économique, social, culturel et technologique ;
- de la coordination technique des services de documentation de l'administration centrale, des services déconcentrés et rattachés du Ministère ;
- de la conception et la mise en place d'un système de classement de la documentation du Ministère ;
- de la conception et la mise en place d'un système d'archivage physique et virtuel de la documentation du Ministère ;
- de la collecte, de la centralisation, de la conservation, de la multiplication et de la diffusion de la documentation intéressant le Ministère ;
- de l'abonnement aux différentes revues et publications intéressant le Ministère ;
- de la conservation des archives du Ministère ;
- des relations avec les Archives Nationales.

I-1-2- les services du CDA

Il comprend trois services à savoir : le Service de la Documentation, le Service des Archives et la Bibliothèque.

I-1-2-1- le Service de la Documentation

- Placé sous l'autorité d'un Chef de Service, il est chargé de :
- l'application du système de classement de la documentation du Ministère ;
 - la collecte, l'analyse, la centralisation et la diffusion de la documentation écrite, photographique, numérique et audiovisuelle dans le domaine de travaux publics ;

- l'édition et la publication des notes, journaux et revues relatifs aux travaux publics.

Le Service de la Documentation comprend deux bureaux :

- le Bureau de la Reprographie et de la Diffusion ;
- le Bureau de la Documentation.

I-1-2-2- le Service des Archives

Placé sous l'autorité d'un Chef de Service, il est chargé de :

- de la collecte, la centralisation et la conservation des archives et des documents du Ministère ;

- des relations avec les Archives Nationales.

Il comprend deux bureaux :

- le Bureau du Classement ;
- le Bureau de la Numérisation.

I-1-2-3- la Bibliothèque

Placée sous l'autorité d'un Chef de Bibliothèque, elle est chargée :

- de la codification des documents ;
- de l'achalandage des manuels et des revues scientifiques dans les rayons ;
- de la veille documentaire en matière de travaux publics ; du suivi des consultations des documents achalandés.

I-2- Identification du problème et besoin d'amélioration du climat social

Au Centre de Documentation et des Archives, quelques incohérences ont été observées relatives au manque d'implication et d'engagement du personnel dans le cadre de l'accomplissement des missions qui leur sont assignés, mais aussi quelques bonnes pratiques qui sont à capitaliser.

I-2-1- Identification du Problème

Ce sous-paragraphe présente quelques facteurs explicatifs du manque d'implication et d'engagement des personnels au CDA.

I-2-1-1- Affectation comme disciplinaire

Pour tout personnel qui vient d'un autre ministère, une affectation au CDA est perçue comme une affectation normale. Il est engagé au début mais lorsque le temps passe, la motivation diminue et la paresse s'installe. Pour les personnels du MINTP, lorsqu'ils sont affectés au CDA, ils voient cela comme une affectation disciplinaire. Ils voient en cela une punition parce que les échos qu'ils ont de cette structure dans leurs services respectifs ne les apaisent pas, surtout que lorsqu'ils voient les employés du CDA transporter les documents avec leurs blouses marron, tout porte à croire que ce sont les employés du service d'hygiène ou de ménage du ministère. D'où les multiples absences, demandes de mutation ou d'abandon. Et pour preuve, un personnel de la DAG a commis une faute professionnelle dans son service et c'est au CDA qu'il a été affecté mais n'est jamais venu prendre service. Deux autres personnels nommés, un chef de service et un chef de bureau ne sont jamais venu prendre service depuis leur nomination en 2019.

I-2-1-2- Manque de formation de base en archivistique

Au CDA, seul le Chef de Centre a une formation d'archiviste. Outre le chef de centre, on y retrouve des PLEG, des enseignants d'EPS, une infirmière mais surtout les contractuels recrutés dans le cadre de l'opération de recrutement de 25000 jeunes à la fonction publique. Les formations se font en travaillant, ici c'est le « learning by doing ». Il y'a de temps en temps des séminaires et des formations organisées en interne.

I-2-1-3- Peu de personnel qualifié, plusieurs femmes et personnes âgées

Le personnel est peu qualifié aussi bien techniquement qu'administrativement. Tout se passe ici comme si le personnel est composé du tout-venant du ministère. Au CDA, on y retrouve également plusieurs dames et des personnes âgées, ce qui ne favorise pas les opérations de collectes ou de manutention qui demandent des efforts physiques.

I-2-1-4- Oisiveté, absentéisme, retards

Le CDA est une structure où le travail s'effectue par période. Il se fait le plus souvent lorsqu'une structure demande ses services pour l'évacuation des documents. Et pour que cette évacuation soit possible, il faut qu'il y'ait de la place dans la salle des archives ; ce qui n'est pas toujours possible. Il faut également un véhicule puisque le CDA n'en dispose pas. Par voie de conséquence, le travail se fait intensément pendant une

période et pour la plupart du temps, les employés sont au chômage. Et lorsqu'ils constatent que tous les jours ils viennent au travail, ils payent le transport mais ne font rien au bureau, ils s'ennuient et deviennent oisifs. D'où les multiples retards et absences observés dans cette structure.

I-2-1-5- Sentiment d'injustice dans la distribution des avantages

La répartition des avantages pose également un problème au CDA. Tellement les budgets sont limités qu'il manque beaucoup pour que le travail se fasse aisément. Et lorsqu'en plus de cela, il y'a des absences, retards, tensions, mauvaise humeur, le chef partage les avantages en fonction des employés qu'il estime mieux l'accompagner dans sa tâche. Et lorsque ces avantages arrivent inégalement, ceux qui ont eu peu se sentent frustrés et crient à l'injustice. Cela alourdi davantage les relations entre le personnel, entre le personnel et sa hiérarchie.

I-2-1-6- Division du personnel en équipes, soumis, non soumis et neutre

Les frustrations nées du sentiment d'injustice dans le partage des primes, missions, carburants et autres, le manque de motivation lié aux mauvaises conditions de travail, le sentiment d'être affecté disciplinairement, l'oisiveté, etc. encouragent la division du CDA en trois équipes ; celle des employés qui sont avec le chef et qui bénéficient de tous les avantages, celle des frustrés et celle des observateurs. Toutes ces divisions contribuent seulement à faire peser un mauvais climat de travail dans cette structure.

I-2-2- Identification des besoins en vue de l'amélioration du climat social au CDA

Dans le cadre de notre pré-enquête, plusieurs besoins sont pressentis dans l'optique d'améliorer le climat social face aux problèmes sus-évoqués, dont il convient de relever.

I-2-2-1- Motivation des employés, primes, conditions de travail

Le CDA, malgré tous les documents qui doivent être transportés n'a aucun véhicule de service. La salle d'archives et les conteneurs qui servent de salles de stockage sont bondés. Il n'y'a plus de place pour garder les documents. Bien plus, les budgets alloués à ce service qui seul est sensé s'occuper de toute la documentation du MINTP, sont très

réduits. Toutes ces choses ne favorisent pas une bonne motivation des employés dans l'exercice de leur travail.

I-2-2-1- Affectations temporaires dans des structures productrices et retour au CDA pour traitement afin de résoudre le problème d'oisiveté ou alors l'organisation du travail en équipes de permanence

Le travail au CDA ne se faisant pas à tout moment, il se pose un problème d'oisiveté du personnel qu'il faut résoudre. Et pour ce faire, les employés du CDA peuvent ne venir travailler dans leur structure que lorsqu'il y'a un travail d'équipe à faire. Et lorsqu'ils n'ont pas de travail, ils peuvent être affectés temporairement dans les services producteurs de document pour les collecter, les ranger au fur et à mesure qu'ils sont produits en vue de faciliter les opérations de transfert au CDA lorsque le besoin se fera sentir. Ils pourront également inculquer quelques notions de rangement ou d'archivage aux personnels des structures qui les accueillent.

I-2-2-3- Mise en mission régulière des personnels dans les services déconcentrés

Bien plus, le CDA étant la seule structure chargée de traiter la documentation de tout le MINTP au Cameroun, le personnel pourra également être mis en mission régulièrement pour ranger les documents des services déconcentrés au fur et à mesure qu'ils sont produits et former également quelques personnels de ces structures en archivage.

I-2-2-1- Affectation de plusieurs personnels et besoin de formation

Comme on l'a déjà souligné plus haut, le CDA doit avoir du personnel en quantité et en qualité pour remplir ses missions. En dehors des personnels ayant des formations de base en archivistique, il faudrait des formations régulières pour tout le personnel. Ces employés doivent être en grand nombre pour pouvoir garantir un meilleur rendement aussi bien dans les services centraux que dans les services déconcentrés.

I-2-2-1- Déploiement régulier dans d'autres structures lorsqu'un employé a déjà mis trois ans

Travailler au CDA présente de nombreux risques. Le personnel absorbe chaque fois qu'il travaille une très grande quantité de poussière, les documents datant parfois de l'époque des indépendances. Toute chose qui expose les employés à des maladies liées au

poumon telles que la tuberculose ou même le corona virus. D'ailleurs en cette seule année, deux cas positifs de Covid 19 ont été signalés dans cette structure. Les opérations de collecte de documents demandent également beaucoup d'efforts physiques. Il ne se passe pas beaucoup de temps sans que les personnels ne se plaignent des problèmes liés au mal de dos. Face à ces risques, il serait souhaitable qu'un employé ne fasse pas plus de trois ans dans cette structure afin de limiter les risques de maladie. Les vaccinations doivent également s'y dérouler régulièrement.

I-2-2-1- Equité dans la distribution des avantages

L'équité dans la distribution des avantages est en grande partie liée dans l'augmentation du budget et dans l'amélioration du climat social.

II- APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans ce paragraphe, il sera question de rappeler l'objectif de notre étude ainsi que les hypothèses de recherche.

II-1- Objectif de l'étude

Comme nous l'avons dit en introduction, notre objectif consiste à montrer qu'un climat social serein contribue à une meilleure performance organisationnelle des services publics. Car, nous nous proposons de montrer qu'un bon climat social constitue un véritable levier pour la performance organisationnelle, ce qui favorise l'engagement du personnel au travail et par conséquent, l'atteinte des objectifs et l'accomplissement des missions des services publics dans les délais impartis.

Après avoir rappelé notre objectif, nous rappelons dès à présent nos hypothèses de recherches.

II-1-2- Rappel des hypothèses de recherche

C'est à travers une hypothèse qu'une recherche est conduite et qu'une lecture est orientée. GRAWITZ M (op. cit. p.), définit l'hypothèse comme « *une proposition de réponse à la question de recherche posée, tend à formuler une relation entre les faits significatifs, qui doit être vérifiable de façon empirique ou logique* » Dans le cadre de notre recherche, nous avons émis une hypothèse générale et deux hypothèses secondaires.

II-1-2-1- Hypothèse générale

Une hypothèse générale établit la relation d'influence, de détermination ou de dépendance entre les variables indépendantes et les variables dépendantes d'un thème.

Dans le cadre de notre étude, l'hypothèse générale est la suivante : Le climat social influence significativement la performance organisationnelle des services publics.

A l'issue de cette hypothèse générale, nous avons pu dégager deux hypothèses spécifiques.

II-1-2-2- Hypothèses spécifiques

De notre hypothèse générale, les deux hypothèses secondaires suivantes ont été construites :

Hypothèse spécifique 1 : *un bon climat social constitue un véritable levier pour la performance organisationnelle des services publics.*

Hypothèse spécifique 2 : *une meilleure implication du personnel au travail favorise l'atteinte des objectifs fixés et par conséquent l'accomplissement des missions des services publics dans les délais impartis.*

De ces hypothèses, nous avons établi notre modèle hypothético-déductif que nous opérationnalisons dans le tableau d'opérationnalisation des hypothèses du paragraphe suivant.

II-1-3- Opérationnalisation des hypothèses de recherche

En effet, pour élaborer notre questionnaire, il a fallu opérationnaliser nos hypothèses, afin de les faire passer de l'univers abstrait au monde empirique par l'intermédiaire des indicateurs permettant de mesurer et de choisir l'échelle d'évaluation de l'indicateur. L'opérationnalisation des variables en rapport avec nos hypothèses telles que consignées, se présente dans le tableau ci-joint.

Tableau 2: Opérationnalisation des hypothèses

Hypothèses		Variables	indicateurs	Modalités
<p>Hypothèse Générale :</p> <p>Le climat social influence significativement la performance organisationnelle des services publics.</p>	<p>Hypothèse Spécifique N° 1</p> <p>Un bon climat social constitue un véritable levier pour la performance organisationnelle des services publics.</p>	<p>Variable dépendante</p> <p>Levier de la performance organisationnelle</p>	<p>-Satisfaction des employés</p> <p>-Réduction des gestes inutiles</p> <p>-Moyens d'exécution du travail.</p>	<p>Qualité</p> <p>Délai,</p> <p>Economique, financière</p> <p>Valeur ajoutée</p>
		<p>Variable indépendante :</p> <p>Un bon climat social</p>	<p>-Condition de travail</p> <p>-Sens de communication</p> <p>-Circulation facile de l'information</p> <p>-Style de management prédominant</p> <p>-Evénements conviviaux organisés</p>	<p>Méthode d'information,</p> <p>Guider,</p> <p>Influencer</p>
	<p>Hypothèse Spécifique N° 2 :</p> <p>Une meilleure implication du personnel au travail favorise l'atteinte des objectifs fixés et par conséquent l'accomplissement des missions des services publics dans les délais impartis</p>	<p>Variable dépendante :</p> <p>L'atteinte des objectifs fixés</p>	<p>-Satisfaction au travail,</p> <p>-Rentabilité.</p> <p>-L'unanimité</p> <p>- l'opérationnalité</p> <p>-l'opportunité</p>	<p>Objectif atteint,</p> <p>Accord des opinions</p>
		<p>Variable indépendante :</p> <p>Meilleure implication du personnel</p>	<p>-Ponctualité</p> <p>-Assiduité</p> <p>-Cohésion interne</p> <p>-Collaboration</p> <p>-Compréhension des tâches</p> <p>-Dialogue social</p> <p>-Diligence</p>	<p>Constance,</p> <p>Fidélité,</p> <p>Entente</p> <p>Communication, promptitude,</p> <p>Rapidité</p>

La construction de ce tableau a été faite grâce aux résultats de la revue de la littérature sur le climat social et la performance organisationnelle, ainsi que l'étude exploratoire effectuée sur le terrain auprès des responsables et personnels du CDA.

L'étude de cette première section nous a permis de situer notre cadre d'étude et d'identifier les problèmes et besoins d'amélioration du climat social et de la performance organisationnelle du service public au CDA, ainsi que l'objectif et les hypothèses de notre étude. Dès lors, il nous faut chercher des voies et moyens pour pallier ces insuffisances.

La recherche des solutions à ces problèmes passe donc par un sondage auprès des responsables et personnels du CDA. Nous présentons ainsi en section 2, le canevas de recherche qui permettra d'aboutir aux résultats de notre enquête.

SECTION 2 : CANEVAS DE RECHERCHE

Le canevas de la recherche est un schéma directeur qui fait apparaître un lien logique entre les questions de recherche posées, les données devant être recueillies et les résultats attendus. De ce fait, deux articulations ont constitué notre canevas de recherche : les méthodes de collecte des données et les méthodes d'analyse des données ainsi collectées.

I-CHOIX DU TYPE DE COLLECTE ET METHODE DE COLLECTE DES DONNEES

Dans ce paragraphe, il est question de présenter d'une part, le choix du type de collecte et de la population cible ; d'autre part, le procédé d'enquête et les méthodes de collecte des données.

I-1- Choix de la démarche de l'étude et présentation de la population cible.

Après avoir présenté et justifié le choix qui nous aura guidés dans cette étude, nous présenterons par la suite, notre population cible.

I-1-1- Choix de la démarche de l'étude

Dans notre travail, nous avons opté pour une démarche quantitative. Plusieurs raisons ont motivé le choix de cette démarche dans le cadre de cette étude. Parmi ces raisons, les plus importantes semblent être la typologie de notre travail et la taille de notre population cible.

En effet, notre travail est de type hypothético-déductif. C'est-à-dire, il part d'une hypothèse générale et des sous-hypothèses ou hypothèses spécifiques pour vérifier

l'existence de lien entre le climat social et la performance organisationnelle du CDA. Il ne s'agit donc pas de simples propositions de recherche qu'on aurait vérifiées en effectuant une analyse de contenu. Il s'agit plutôt des hypothèses à tester sur la base de véritables données quantitatives.

Aussi, compte tenu du fait de l'effectif de notre population cible qui est nettement supérieure à la taille 30, nous optons d'emblée pour une recherche quantitative.

Après avoir présenté la démarche adoptée, nous présentons dès à présent notre population cible.

I-1-2- La population cible

« La population désigne un ensemble dont les éléments sont choisis parcequ'ils sont de même nature. » GRAWITZ M. (op. cit. p.). Précisons également avec ANGERS M. (1992), que « la population est l'ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments sur lesquels porte l'investigation ».

Nous faisons également nôtres ces déclarations de GHIGLIONE et MATALON (1978), « une fois un problème défini et les hypothèses posées, lorsqu'on est assuré que c'est bien l'enquête, venant éventuellement en complément d'autres techniques, qui constitue la méthode la mieux adaptée, et une fois ses objectifs spécifiques explicités, la première question à se poser est : qui interroger ».

De cette interrogation, découlent deux questions subsidiaires : Quelle est la population qu'il est nécessaire de connaître ? Et comment choisir dans cette population les personnes à interroger effectivement ?

Pour répondre ainsi à ces interrogations, nous dirons que toute étude n'a de sens que lorsqu'elle s'adresse à une population bien déterminée. En d'autres termes, le phénomène étudié ne se manifeste pas généralement sur l'ensemble de la population. De ce fait, il est important de circonscrire la fraction de la population sur laquelle le phénomène étudié est observé. Cette fraction est appelée population cible.

Dans le cadre de notre travail, ce sont les responsables et personnels chargés de la production et de la réception des archives dans les structures du MINTP qui constituent notre population cible, (**voir tableaux suivant**).

Tableau 3 : Typologie acteurs rencontrés au CDA du MINTP.

N°	Personnes rencontrées	Effectif
1	Sous-Directeur (Chef de Centre du CDA)	01
2	Chefs de Services	03
3	Chefs de Bureaux	05
4	Cadre d'appui	11
5	Secrétaire	01
6	Agent de bureau	13
TOTAL		34

La construction du tableau ci-dessus a nécessité la consultation au préalable des organigrammes des différentes structures dans lesquelles nous avons appliqué notre étude ainsi que des fichiers personnels pour identifier les personnes clés dans l'accomplissement des missions du CDA. Les responsables ont été consultés pour leur large vision sur les missions du CDA. Pour les autres personnes rencontrées, le niveau d'ancienneté a également été pris en compte, puisque la connaissance approfondie du CDA permet d'avoir un avis sur l'importance de l'amélioration du climat social.

A ce sujet, il faut noter que nous avons rencontré 34 personnes, dont 01 Sous-Directeur (Chef de Centre du CDA), 03 chefs de services (le Service de la Documentation, le Service des Archives, la Bibliothèque), 05 chefs de Bureaux ainsi que certains cadres et agents d'appui, ceux-ci étant particulièrement actifs dans la production et le traitement des documents administratifs. Cela nous permis d'avoir plusieurs avis sur le sujet, au sein du CDA.

Après avoir identifié notre population cible, il convient dès lors de présenter le procédé d'enquête et la méthode de collecte des données.

I-2- Procédé d'enquête et méthodologie de collecte des données

Dans ce sous-paragraphe, nous présentons d'abord le procédé d'enquête, puis la méthodologie de collecte des données.

I-2-1- Procédé de l'enquête

Rappelons d'abord que : « Une enquête est une collecte d'informations qui consiste dans la plupart des cas à observer la population à étudier, à rechercher et à collecter les données statistiques » GINET J. &al. (1974). Elle désigne également « une méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information recherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leur comportement, sur leurs opinions, ou sur leurs valeurs». CAUMONT, (2003). Dans le même ordre d'idées, MAO TSE TOUNG, (1988), pense que, « l'enquête est comparable à une longue gestation (...), enquêter sur un problème, c'est le résoudre ». D'après ces auteurs, l'enquête est une investigation auprès de la population cible en vue d'obtenir des informations précises à certaines préoccupations.

En effet, dans le processus de sélection des unités à étudier, il existe deux méthodes qui obéissent à des règles bien précises : l'échantillonnage et le recensement.

Dans ce travail, nous avons opté pour le recensement qui est utilisé lorsque la taille de la population cible est réduite ; en d'autres termes, lorsqu'on peut « mettre la main » sur chaque individu de ladite population. C'est le cas CDA du MINTP. Ce centre comporte trois services. Il nous a été possible d'interroger tous les responsables et personnels desdits services, et cela nous a permis de comprendre en profondeur le niveau de relations entre l'état actuel du climat social et la performance organisationnelle du CDA.

Ainsi, après avoir cerné les contours la problématique du climat social au CDA, il nous incombait d'en évaluer son influence sur la performance organisationnelle des services publics. De ce fait, nous présentons la méthode de collecte que nous avons utilisée.

I-2-2- Méthodes de collecte des données

La collecte des données est une étape importante de toute recherche scientifique. Pour collecter les données, il faut s'interroger au préalable sur leurs sources, la procédure de collecte proprement dite et l'outil de collecte à utiliser.

I-2-2-1- Les sources de collecte des données

En général, les sources de collecte de données de tout travail de recherche peuvent être primaires, secondaires ou mixtes.

Encore appelées sources documentaires, les sources de données primaires sont constituées par la littérature existante sur un sujet particulier. Les sources de données secondaires quant à elles, font référence aux enquêtes statistiques.

L'objectif de ce travail de recherche étant de connaître l'influence du climat social sur la performance organisationnelle du CDA, lors de la phase exploratoire de ce travail, nous avons premièrement parcouru l'essentiel de la documentation existante sur notre thème. Cette documentation, nous l'avons exploré dans les bibliothèques et centres de documentation de Yaoundé et Ebolowa, ainsi qu'au Ministère des Travaux Publics (MINTP). Par la suite, nous avons effectué des multiples descentes sur le terrain pour interroger les responsables et personnels du CDA. Autrement dit, nos sources de données sont aussi bien primaires (documentaires) que secondaires.

Ainsi présentées les sources de collecte, nous allons maintenant nous appesantir sur la méthode de collecte proprement dite.

I-2-2-2- La méthode de collecte proprement dite

Pour collecter les données empiriques, plusieurs méthodes peuvent être utilisées parmi lesquelles l'observation et l'enquête. Pour le présent travail de recherche, notre choix s'est porté sur l'enquête par questionnaire auprès des responsables et personnels du CDA.

En effet, il ne s'agit pas de porter un jugement d'ensemble sur la qualité du climat social au CDA, encore moins d'y apprécier la qualité de l'organisation du travail. Il s'agit simplement d'évaluer l'influence du climat social sur la performance organisationnelle du CDA. De ce fait, l'observation ne saurait apporter satisfaction dans le cadre de ce travail. Par contre, une enquête auprès des responsables et personnels permettra de mieux apprécier la pertinence de notre sujet de recherche. Pour réaliser cette enquête, nous nous sommes servis d'un questionnaire administré aux responsables et employés du CDA.

Il nous revient donc de présenter cet outil de collecte des données propres aux recherches quantitatives, et de justifier son choix dans notre travail.

I-2-2-3- Présentation et justification de l'outil de collecte des données : le questionnaire

Le questionnaire est un document écrit contenant des questions auxquelles les enquêtés doivent répondre. C'est un outil indispensable de recueil de données pour l'essentiel quantitatives. Il est constitué d'un ensemble de questions semi-ouvertes et

fermées. Il nous a permis de faire facilement l'analyse statistique et de dépouiller les données recueillies. Pour ce qui est de ce travail, nous avons conçu un questionnaire composé de questions fermées pour faciliter leur insertion dans le logiciel d'analyse des données.

Notre questionnaire a été conçu sur la base d'une opérationnalisation des variables clés liées au sujet de notre thème de recherche. La structure dudit questionnaire se présente dans le sous-paragraphe suivant.

I-2-2-3-1- Structure du questionnaire

L'objectif de notre questionnaire est de connaître le niveau d'influence du climat social sur la performance organisationnelle au CDA. Il s'agit en effet de voir si l'état actuel du climat social favorise la performance organisationnelle du service public au CDA. Le présent questionnaire comporte à cet effet cinq rubriques de questions :

- la première porte sur l'identification de l'enquêté (**Q1.....Q7**). Il s'agissait d'obtenir les informations sur le genre, l'âge, le statut, la fonction, l'ancienneté et la formation de base de l'employé de ce service ;

- la deuxième quant à elle porte sur les conditions de travail (**Q8.....Q36**). Elle nous a permis de faire l'état des lieux du climat social au CDA de façon générale.

- la troisième rubrique (**Q37.....Q43**), nous a permis d'évaluer le niveau de connaissance des objectifs du CDA par le personnel.

- la quatrième rubrique (**Q44.....Q49**) nous a permis d'apprécier les conditions de travail au CDA et d'évaluer le niveau de satisfaction des personnels et d'atteintes des objectifs du CDA.

- enfin, la cinquième qui est uniquement constituée de la question **50**, nous a permis d'accorder la latitude à l'interlocuteur d'exprimer ses suggestions dans le but d'améliorer le climat social et la performance organisationnelle au CDA. Ces suggestions ont été mises en commentaire.

Une fois le questionnaire structuré, nous avons immédiatement procédé à sa construction.

I-2-2-3-2- Construction du questionnaire

Nous avons construit un questionnaire (**voirannexe1**), adressé aux responsables et personnels du CDA du MINTP. Ce dernier comportait 50 questions.

Pour mesurer ces thèmes, nous avons employé :

- des questions fermées pour la plupart :
 - les questions fermées à choix unique : c'est-à-dire, des questions auxquelles il faut répondre en cochant une des réponses proposées ;
 - les questions fermées à choix multiples : l'enquêté a le choix entre une ou plusieurs réponses selon un point de vue ;
- des questions ouvertes : l'enquêté a la possibilité de formuler son avis en toute liberté ;
- des questions semi-ouvertes : les réponses sont prévues, mais le répondant a la possibilité d'en ajouter d'autres.
- et des items mesurés sur l'échelle de Likert.

Dans le cadre de notre travail, nous avons utilisé uniquement les échelles nominales pour les questions fermées à choix multiples et à réponses alternatives portant sur l'organisation du travail. A cet effet, nous nous sommes servies de la logique de l'échelle de LIKERT pour apprécier nos différentes variables.

Une fois notre questionnaire conçu, nous avons fait immédiatement une descente sur le terrain dans le but de l'administrer.

I-2-2-3-3- L'administration du questionnaire

Pour faciliter son administration, nous avons utilisé la méthode par enquête personnelle qui consiste à administrer directement le questionnaire au répondant face à face. Lorsque cela s'avérait impossible, nous venions chercher le questionnaire quelques jours plus tard. Lors du retrait, nous nous assurons que le questionnaire était bien rempli, si non on relançait le correspondant.

Les données ainsi collectées ont été analysées à l'aide d'outils statistiques qu'il convient de présenter.

II- METHODE D'ANALYSE ET TRAITEMENT DES DONNEES

Dans ce paragraphe, nous présentons d'abord les méthodes d'analyse des données, puis les méthodes statistiques qui ont permis d'aboutir à l'obtention de nos résultats. Par ailleurs, nous y présenterons également les difficultés rencontrées pour la réalisation de cette étude.

II-1- Méthodes d'analyse des données

Pour traiter statistiquement les données collectées, plusieurs outils sont utilisés. Le choix d'un outil de traitement des données repose non seulement sur la nature des variables mises en cause, mais aussi sur les échelles de mesure utilisées pour recueillir les données.

Ainsi, nous présentons premièrement le type de variable auquel nous avons eu recours, puis les échelles de mesure employées pour apprécier ces variables.

II-1-1- L'usage des variables non métriques

Les variables observées peuvent être de deux natures **CRAUSER &al. (1989)** : *les variables métriques ou quantitatives* (variables numériques) et *les variables non métriques ou qualitatives* (variables qui prennent des modalités non métriques). Exemple : degré d'accord, degré de régularité, le degré d'importance).

Pour ce qui est de notre questionnaire, il est essentiellement constitué de variables non métriques, car issues de concepts purement qualitatifs.

De plus, nos variables sont pour la plupart mesurées sur une échelle de Likert. Nous revenons d'ailleurs sur l'échelle utilisée dans le paragraphe suivant.

II-1-1-2- L'échelle de LIKERT comme échelle de mesure

Les informations recueillies peuvent être de différentes formes. Pour mesurer les variables opérationnalisées, on peut utiliser quatre types d'échelles **CRAUSER & al. (opcit.)** : Les échelles nominales, les échelles ordinales, les échelles d'intervalle et les échelles proportionnelles.

Dans le cadre de notre travail, nous avons fait usage des échelles nominales. Après cette étape, il a fallu traiter et analyser statistiquement nos données.

II-2- Traitement des données et méthodes statistiques

Une fois les données collectées, il faut passer à l'étape de leur traitement. Ce traitement fait appel non seulement à des notions statistiques mais aussi à l'utilisation de l'outil informatique. Nous avons utilisé le logiciel Statical Package for Social Sciences (S.P.S.S.) version 25.0 pour le traitement statistique de nos données. Ces dernières ont été analysées en plusieurs étapes.

II-2-1- L'insertion des données dans le logiciel d'analyse des données

En effet, les questionnaires exploitables ont d'abord été codifiés avant sur une fiche de codification que nous avons conçue pour faciliter l'insertion des réponses de chaque répondant dans le logiciel d'analyse des données. C'est sur la base de cette fiche de codification que nous avons facilement inséré les données dans le logiciel d'analyse des données, logiciel Statical Package for Social Sciences (S.P.S.S.) version25

Une fois les données insérées dans le logiciel d'analyse des données, nous avons procédé à différents tests d'analyse des données. Nous revenons successivement sur ces différents tests dans le paragraphe ci-après.

II-2-2- Les méthodes d'analyse des données employées

Nous signalons que les données collectées à l'aide des questionnaires ont premièrement été codifiées et enregistrées en vue de la production d'informations utiles à la vérification des hypothèses de recherche. À cet effet, nous avons eu recours à trois outils d'analyse de données.

Dans une première phase, nous avons enregistré les données issues des questionnaires dans logiciel Statical Package for Social Sciences (S.P.S.S.) version25.0 Une fois les données enregistrées, nous avons effectué des analyses longitudinales (tri à plat) afin d'apprécier les fréquences des réponses de certains répondants à chacun des indicateurs des phénomènes étudiés (climat social et performance organisationnelle). Grâce au tri à plat, nous avons ainsi pu avoir un premier aperçu de la réalité de ces phénomènes au sein des services publics du CDA.

Une fois les tableaux de fréquences obtenus, nous avons transité par le tableur Excel pour rendre notre base de données exploitable en équations structurelles. Le recours aux équations structurelles est simplement justifié par deux raisons :

D'abord, nous ne souhaitons pas factoriser les indicateurs de chacune des variables comprises dans nos hypothèses ;

Ensuite (et surtout), la deuxième hypothèse comporte une variable intermédiaire (atteinte des objectifs). Lorsque tel est le cas, seule une analyse en équations structurelles permet de résoudre ce problème.

Enfin, pour vérifier les hypothèses proprement dites, nous avons fait recours au logiciel Smart PLS. Les résultats présentés en images, nous ont permis d'identifier aussi bien le poids des indicateurs que celui du modèle de régression.

II-2-3- Difficultés rencontrées

De la collecte des informations à la conception du questionnaire, en passant par son administration, nous avons dû faire face à beaucoup d'épreuves.

D'abord, celle de la réticence de certains employés dans le cadre de nos investigations, et de la patience pour honorer à de nombreux rendez-vous qui n'étaient pas respectés. C'est ainsi que nous avons été contraint d'administrer notre questionnaire pendant une semaine au lieu de deux jours comme initialement prévue.

Ensuite, nous avons fait face à de nombreuses épreuves psychologiques parce qu'il fallait comprendre la gêne qu'éprouvaient certaines personnes à nous donner leur opinion. Malgré les explications que nous leur donnions.

Enfin, il ne nous a pas été facile de concilier le déroulement normal du stage pratique avec la rédaction du mémoire, car le temps s'avérait insuffisant face à l'envergure des travaux.

Parvenue au terme de cette section consacrée à la présentation de notre canevas de recherche et qui correspond à la fin de ce chapitre, rappelons que, tout au long de ce chapitre, nous avons étalé les différentes étapes constitutives de la phase empirique de notre travail. Nous y avons présenté, le cadre d'étude et l'approche méthodologique. Nous avons par la suite présenté notre canevas de recherche. Nous allons donc, dans le prochain chapitre, présenter les résultats de notre recherche sur la base des méthodes d'analyse de données et des grandeurs statistiques exposées plus haut.

CHAPITRE IV :

PERSPECTIVE D'AMELIORATION DU CLIMAT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DU SERVICE PUBLIC AU CDA DU MINTP

Dans ce chapitre, il est question de présenter les résultats de notre travail de recherche. Au départ, nous voulions vérifier si le climat social a un rôle à jouer dans la construction et la solidification de la performance organisationnelle au sein d'une administration publique comme le MINTP en général, et son Centre de Documentation et des Archives (CDA) en particulier. Pour ce faire, nous allons, dans une première analyse, présenter l'état des lieux en matière de climat social et de performance organisationnelle (section 1) ; puis dans une deuxième analyse, nous allons rapprocher ces variables pour déceler la nature de l'influence du climat social sur la performance organisationnelle (section 2).

SECTION 1 : CARACTÉRISATION DU CLIMAT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE AU CDA DU MINTP

L'objet de cette section est d'effectuer une analyse longitudinale des phénomènes clés de la recherche que sont le climat social et la performance organisationnelle. Pour ce faire, nous allons d'abord nous atteler à dégager les spécificités du climat social qui règne au CDA du MINTP avant de nous intéresser à sa performance organisationnelle. Mais avant, il convient tout d'abord de rappeler l'effectif réel de notre population cible.

Le tableau ci-dessous présente le récapitulatif des questionnaires retournés.

Tableau 4: Récapitulation des questionnaires retournés

Questionnaires administrés	Questionnaires retournés		Questionnaires non valides	Questionnaires exploitables
	Remplis	Vides		
34	34	0	0	34

Ce tableau a été construit sur la base des résultats du dépouillement des questionnaires récupérés. A cet effet, l'effectif corrigé ou réellement utilisable pour l'analyse statistique de notre étude est de 34 personnes telles que présenté dans le tableau faisant ressortir la typologie des acteurs rencontrés. A présent, nous pouvons apprécier les résultats de notre enquête.

I- APPRECIATION DE LA NATURE DU CLIMAT SOCIAL AU CDA

La richesse de notre questionnaire laisse paraître une multitude d'indicateurs du climat social. Il s'agit notamment des questions 8 à 36. Il s'agit entre autres, des variables suivantes : Conditions de travail au sein du CDA ; Tenue régulière des réunions ; Types de réunions tenues ; Climat de tenue des réunions ; Sens de communication utilisé au CDA ; Circulation facile de l'information ; Décisions prises sont expliquées ; Revendications agressives ; Existence d'une représentation du personnel au CDA ; Managers accessibles au moment opportun ; Style de management prédominant ; Managers donnent des signes de reconnaissance positifs ; Efforts récompensés ; Appréciation des récompenses de façon générale. Sans pouvoir en faire une analyse exhaustive, nous revenons sur certains de ces indicateurs.

Tableau 5 : Conditions de travail au sein du CDA

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfaisantes	10	29,4	29,4	29,4
	Peu satisfaisantes	23	67,6	67,6	97,1
	Très satisfaisantes	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

En effet, au regard du tableau ci-dessus, les conditions de travail sont loin d'être reluisantes pour l'ensemble du personnel, car seulement 2,90 % de nos répondants trouvent qu'elles sont satisfaisantes. Le reste (97,10 %) ne sont pas satisfaits quant aux conditions de travail actuelles. Une telle situation nous a amenés à pousser notre curiosité sur d'autres aspects du climat de l'entreprise, parmi lesquels, la tenue des réunions.

Tableau 6 Tenue régulière des réunions

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	8	23,5	23,5	23,5
	Non	26	76,5	76,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

En ce qui concerne la tenue des réunions, nous dirons qu'elles ne sont régulières qu'à hauteur de 23,50 %. Pourtant, des réunions régulières auraient certainement eu des conséquences positives en matière de rapprochement des employés. Mais l'irrégularité de la tenue des réunions peut également être due au fait que le climat des réunions ne soit pas toujours enviable. C'est ce qui apparaît dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Climat de tenue des réunions

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Climat de tension	22	64,7	64,7	64,7
	Climat de convivialité	12	35,3	35,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

En effet, près de 65 % des répondants estiment que lorsqu'elles ont lieu les réunions, celles-ci sont tenues dans un climat de tension. Autrement dit, la convivialité n'est pas la chose la mieux partagée au sein de cette structure publique. Il existerait donc une sorte de domination d'une certaine catégorie d'employés sur d'autres. Le type de communication nous renseigne à cet effet.

Au terme de cette première sous-section, on peut dire sans risque de nous tromper que les tableaux statistiques corroborent l'idée d'un climat social peu convivial au CDA du MINTP. Face à cet état des choses, nous voulons croire que la performance organisationnelle de cette structure n'a pas pris un coup. Tel est l'objet de la prochaine sous-section.

II- ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE AU CDA

En ce qui concerne la performance organisationnelle, nous avons utilisé treize questions (allant de Q37 à Q49) pour apprécier ce phénomène. Nous sommes allés de la connaissance des objectifs par les employés de ce service à la satisfaction des employés en passant par l'exécution avec des moyens limités, l'accord des objectifs opérationnels et stratégiques, la définition claire et précise du travail de chaque employé, ou la marge de temps disponible pour traiter un dossier. Tout comme ce fut le cas pour le climat social, nous avons mobilisé une pléthore d'indicateurs de la performance organisationnelle sur lesquels nous revenons en partie. Nous avons jugé utile d'apprécier le degré de connaissance des objectifs du CDA par ses employés. Les résultats sont donnés ci-dessous :

Tableau 8 : Bonne connaissance des objectifs du CDA

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	27	79,4	79,4
	Non	7	20,6	100,0
	Total	34	100,0	

Conformément au tableau ci-dessus, il apparaît que 79,40 % des employés prospectés connaissent les objectifs du CDA. Nous ne pouvons qu'être très surpris face à un tel constat dans la mesure où l'idéal aurait été que les objectifs organisationnels soient connus de tous les employés et non une partie, fussent-ils la majorité. Dans cette perspective, nous craignons que l'atteinte des objectifs ne soit pas au rendez-vous.

Tableau 9 : Il arrive de faire un travail sans moyens de l'exécuter

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Toujours	23	67,6	67,6	67,6
	Fréquemment	8	23,5	23,5	91,2
	Parfois / Souvent	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Au regard du tableau ci-dessus, on peut constater qu'il arrive en permanence à nos employés d'exécuter un travail sans que les moyens nécessaires ne leur soient alloués. En d'autres termes, l'allocation des ressources en vue de l'atteinte des objectifs n'est pas une réalité certaine au CDA et ce, malgré la morosité du climat social qui y règne. Cette situation, somme toute plaisante, nous a poussés à nous interroger sur le niveau d'adéquation entre les objectifs opérationnels et stratégiques. Le résultat auquel nous aboutissons est le suivant :

Tableau 10 : Objectifs opérationnels en accord avec les objectifs stratégiques

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	7	20,6	20,6	20,6
	Non	27	79,4	79,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

En effet, 79,40 % des répondants du service du CDA trouvent qu'il y a un réel déphasage entre les objectifs opérationnels et les objectifs stratégiques. Ce qui n'est pas enviable lorsqu'on sait que les objectifs opérationnels doivent être un ensemble d'objectifs parcellaires destinés à permettre l'atteinte des objectifs stratégiques. Il est donc clair que les informations mises à la disposition des employés ne soient pas celles dont ils ont besoin pour l'atteinte des objectifs qui sont les leurs. C'est ce qui apparaît dans le tableau ci-dessous :

Tableau 11 : Informations fournies permettent d'atteindre les objectifs

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	8	23,5	23,5	23,5
	Non	26	76,5	76,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

En effet, compte tenu d'une absence d'adéquation entre les objectifs stratégiques et opérationnels, la qualité des informations fournies en vue de la réalisation des objectifs n'est pas au rendez-vous. Cette situation pourrait s'expliquer par le manque de communication et expliquer en même temps l'organisation documentaire au sein du CDA.

Tableau 12 : Organisation documentaire permet conservation et recherche facile de documents

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	12	35,3	35,3	35,3
	Non	22	64,7	64,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

S'agissant de l'organisation documentaire, plus de 64 % des répondants estiment qu'elle ne facilite pas la fouille et la remontée des documents. Ceci peut être dû à la disposition matérielle des postes de travail. C'est ce qui est expliqué par le tableau suivant :

Tableau 13 : Disposition matérielle du poste de travail permet de réduire les gestes inutiles

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	34	100,0	100,0	100,0

Au terme de cette section, nous constatons que le climat social du CDA n'est pas serein et la performance organisationnelle de cette structure est mitigée. Autrement dit, elle aurait bien pu être meilleure si certaines conditions étaient remplies. Mais pour ne pas conclure sans vérifier, il est important de se rassurer qu'un meilleur climat social peut catalyser la performance organisationnelle du CDA à travers la vérification de nos hypothèses.

SECTION 2 : APPORT DU CLIMAT SOCIAL À LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DU CDA

L'objet de cette section est de rapprocher le climat social du CDA à sa performance organisationnelle pour voir si ces phénomènes sont liés. En d'autres termes, il s'agit de vérifier notre hypothèse principale selon laquelle « *le climat social influence significativement la performance organisationnelle des services publics* ». Pour ce faire, compte tenu du caractère générique de cette hypothèse, nous l'avons scindé en hypothèses spécifiques qu'il convient au préalable de vérifier avant d'inférer les résultats à l'hypothèse principale proprement dite.

I- ANALYSE DE L'INCIDENCE D'UN BON CLIMAT SOCIAL SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DU CDA

L'hypothèse que nous vérifions ici stipule que « *un bon climat social constitue un véritable levier pour la performance organisationnelle des services publics* ». À cet égard, il convient au préalable d'identifier les indicateurs clés d'un bon climat social et de la performance organisationnelle, avant de procéder à leur rapprochement.

I-1- Identification des items clés d'un bon climat social et de la performance organisationnelle

En ce qui concerne la variable explicative (bon climat social), les indicateurs suivants ont été clairement définis par notre questionnaire :

- ✓ Conditions de travail au sein du CDA (Q8) ;
- ✓ Sens de communication utilisée au CDA (Q11) ;
- ✓ Circulation facile de l'information (Q12) ;

- ✓ Décisions prises sont expliquées (Q13) ;
- ✓ Style de management prédominant (Q17) ;
- ✓ Évènements conviviaux organisés en interne (Q30).

Pour ce qui est de la variable expliquée (performance organisationnelle), nous avons voulu faire simple en retenant des indicateurs d'efficacité et d'efficience organisationnelle pour en être le principal indicateur. Ce qui nous a permis de retenir les indicateurs suivants :

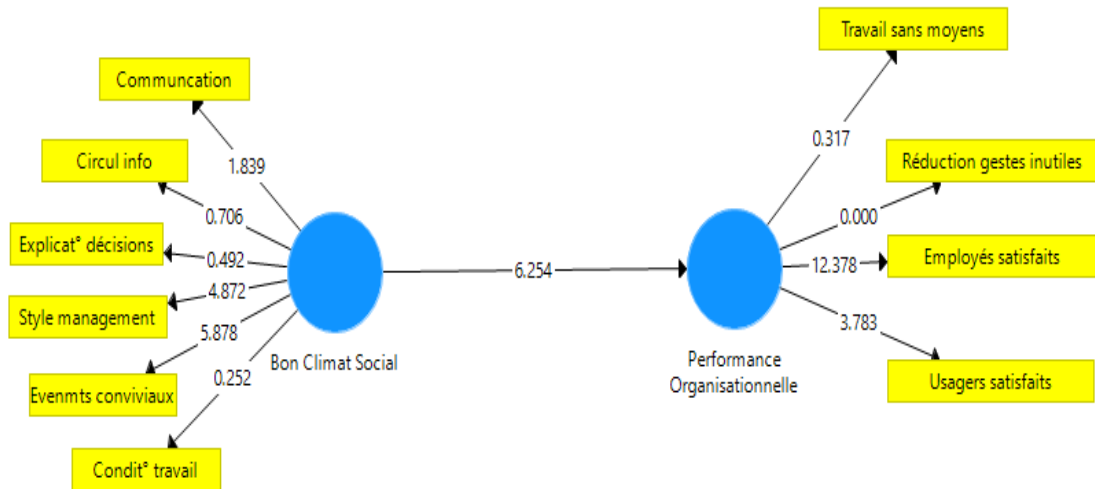
- ✓ Il arrive de faire un travail sans moyens de l'exécuter (Q38) ;
- ✓ Réduction des gestes inutiles suite à la disposition matérielle du poste de travail (Q45) ;
- ✓ Est satisfait de la qualité de ses services en tant qu'employé (Q48) ;
- ✓ Usagers satisfaits des services rendus en tant qu'employé (Q49).

Ces variables n'ont fait l'objet d'aucune réduction de dimensions dans la mesure où nous les avons toutes mobilisées dans un système d'équations linéaires.

I-2- Test de l'incidence d'un bon climat social sur la performance organisationnelle au CDA

En effet, conscients de la pertinence des indicateurs retenus comme items des variables dépendantes et indépendantes, nous n'avons pas voulu réaliser des tests de réduction de dimensions qui auraient eu pour conséquence de ne retenir qu'un seul item par variable, nous avons bien voulu retenir toutes ces variables pour la vérification de notre hypothèse. Par conséquent, seule un modèle d'équations structurelles nous aurait permis de parvenir à nos fins. Ainsi, après transformation des données du logiciel SPSS via le tableur EXCEL, nous avons eu recours au logiciel d'analyse d'équations structurelles Smart PLS. Les résultats du rapprochement simultané des indicateurs d'un bon climat social à ceux de la performance ont permis d'obtenir le schéma ci-dessous :

Graphique 1 : Impact d'un bon climat social sur la performance organisationnelle



Au regard du graphique précédant, il apparaît globalement que l'incidence d'un bon climat social (CS) sur la performance organisationnelle (PO) peut être résumée par l'équation de régression suivante :

$$PO = 6,254 * CS$$

Ainsi, l'incidence d'un bon climat social sur la performance organisationnelle du CDA est positive et très significative (coefficient de régression très élevé). L'avantage du modèle d'équation structurelle ci-dessus réside en ce qu'il nous permet en même temps de nous rendre compte que les variables du climat social sur lesquelles il faut mettre un accent particulier sont le style de management, l'organisation des événements conviviaux et la communication au travail.

Ainsi, après avoir vérifié notre première hypothèse, il ne reste plus qu'à vérifier la seconde pour voir si notre hypothèse générale est corroborée ou partiellement infirmé.

I-2- Analyse de l'incidence de l'implication du personnel sur l'atteinte des objectifs et l'accomplissement des tâches dans les délais

L'objet de cette sous-section est de vérifier notre deuxième hypothèse spécifique selon laquelle *une meilleure implication du personnel au travail favorise l'atteinte des objectifs fixés et par conséquent l'accomplissement des missions des services publics dans les délais impartis*. Pour ce faire, nous devons une fois de plus identifier les indicateurs pertinents de chacune des variables comprises dans notre hypothèse spécifique. Rappelons que contrairement à la première hypothèse spécifique qui n'avait que deux variables, cette

hypothèse a la particularité d'en avoir trois : une variable explicative de premier niveau (implication du personnel) ; une variable explicative de deuxième niveau qui est en même temps expliquée par la précédente (atteinte des objectifs fixés) ; et une variable expliquée de deuxième niveau (Accomplissement des missions dans les délais impartis).

I-2-1- Identification des indicateurs clés des variables de la deuxième hypothèse spécifique

En ce qui concerne les indicateurs de l'implication du personnel, la clarté et la richesse de notre questionnaire laissent paraître les indicateurs suivants comme facteurs clés :

- Employés peuvent prendre des décisions dans leur périmètre d'activité (Q25) ;
- Employés participent à la prise de décisions stratégiques(Q26) ;
- Employés partagent les valeurs de l'organisation(Q27) ;
- Employés partagent la vision et les objectifs du CDA(Q28) ;
- Employés sont fiers de travailler pour le CDA(Q29).

S'agissant de l'atteinte des objectifs, c'est l'item intitulé « Informations fournies permettent d'atteindre les objectifs (Q43) » qui en est l'unique indicatif.

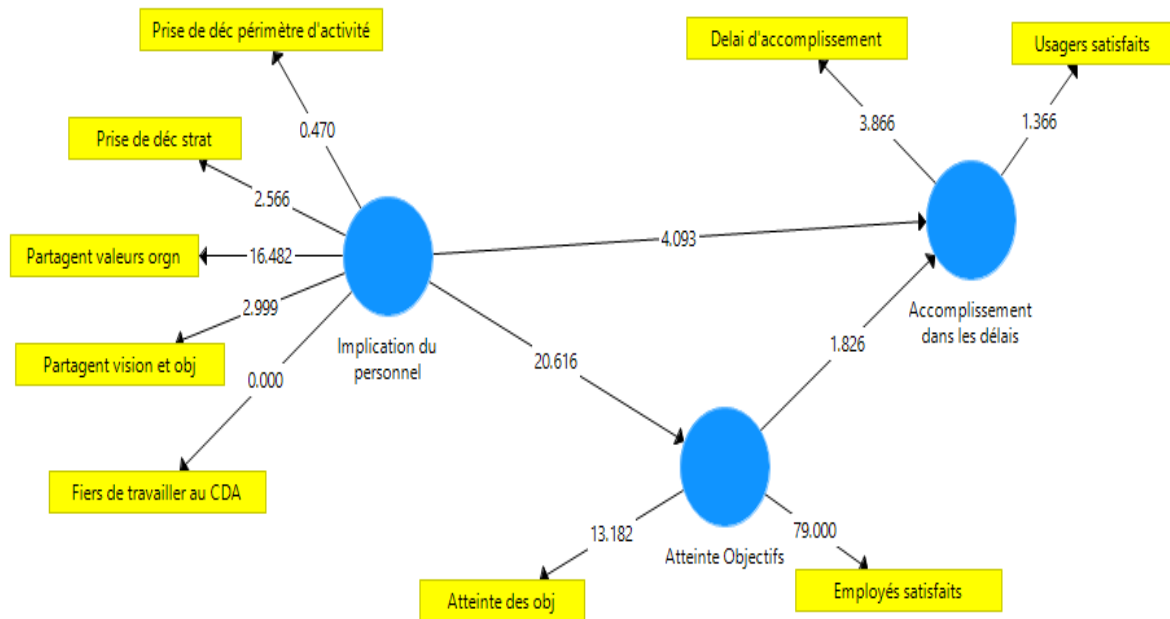
Enfin, l'accomplissement des missions dans les délais impartis a pour indicateur clé l'item intitulé « Marge de temps pour traiter les dossiers (Q47) ».

Ces variables ayant été clarifiées, nous pouvons à présent procéder à la vérification de l'hypothèse proprement dite.

I-2-2- Analyse de l'incidence de l'implication du personnel sur l'accomplissement des tâches dans les délais

Pour des raisons identiques à celles relevées dans le « 2.1.2. » ci-dessus, nous avons réalisé une analyse des équations structurelles. Les résultats sont donnés dans le graphique ci-dessous :

Graphique 2 : Influence de l'implication du personnel sur l'atteinte des objectifs et l'accomplissement des tâches



Le schéma représenté ci-contre, dégage l'apport simultané de l'implication du personnel (IP) tant pour l'atteinte des objectifs (AO) que pour l'accomplissement des tâches (AT). On constate que l'influence de l'implication du personnel sur l'accomplissement des tâches est positive et marquée par un coefficient de régression de 4,093 ; tandis qu'elle est plus forte sur l'atteinte des objectifs grâce à un coefficient de régression de 20,616. Aussi, l'atteinte des objectifs explique positivement l'accomplissement des tâches via un coefficient de régression de 1,826. Par conséquent, nous pouvons écrire les équations suivantes :

$$AT = 4,093 * IP \quad AT = 1,826 * AO \quad \text{et} \quad AO = 20,616 * IP$$

Nous concluons donc à la rétention de notre hypothèse spécifique deuxième en soulignant *qu'une meilleure implication du personnel au travail favorise significativement l'atteinte des objectifs fixés et par conséquent l'accomplissement des missions des services publics dans les délais impartis.*

Ainsi, au terme de nos analyses, il était question de procéder à la vérification de notre hypothèse principale. Pour ce faire, il était nécessaire de procéder à la vérification des hypothèses spécifiques 1 et 2. Il en ressort qu'un bon climat social est un facteur prépondérant pour une performance organisationnelle significative ; de même qu'une meilleure implication du personnel concourt à l'atteinte des objectifs et par là, à

l'accomplissement des tâches dans les délais. Autrement dit, nos hypothèses spécifiques sont validées. Nous corroborons donc notre hypothèse générale en précisant que : *le climat social influence positivement et significativement la performance organisationnelle des services publics.*

II- RECOMMANDATION ET SUGGESTIONS EN VUE DE L'AMELIORATION DU CLIMAT SOCIAL AU CDA DU MINTP

Notre étude appliquée sur le cas du Centre de Documentation et des Archives du MINTP nous a permis de connaître de près la perception du climat social par les responsables et employés de cette structure.

Dans ce paragraphe, quelques solutions qui permettent d'améliorer les facteurs bloquant la performance organisationnelle du CDA seront avancés.

Il sera divisé en deux sous paragraphes principaux dont, le premier se concentre sur la détermination des axes d'améliorations.

Le second paragraphe présente les méthodes correctives pour le CDA et précisera comment réaliser les solutions retenues.

II-1- Détermination des axes d'amélioration

Etant donné que les solutions proposées doivent tendre vers l'atteinte des objectifs stratégiques préfixés, il semble primordial de déterminer les domaines clés conduisant vers l'amélioration. Autrement dit, il faut identifier sur quoi doit-on se focaliser ? Dans ce cas, la présente section canalise les solutions qui seront présentées dans la seconde section.

II-1-1-Renforcement de la politique de Gestion Des Ressources Humaines (GRH)

Rappelons que la gestion des ressources humaines (GRH) se définit comme « un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.). Parmi les tâches exigées par cette gestion, le recrutement et l'embauche ; l'orientation et la formation et l'évaluation de la performance du personnel nous intéressent beaucoup.

II-1-1-2-Les nominations des responsables et affectation des personnels

Dès son arrivée au CDA, la prise de fonction doit être précédée de l'élaboration de fiches et profils de chaque poste ainsi que des fiches d'attribution et de descriptifs de fonctions. Cela aura pour effet de faciliter la compréhension des missions et des tâches assignées au nouveau responsable ou personnel, mais aussi de faciliter 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.

II-1-1-3- Description générale du poste

En admettant que le besoin soit justifié et que le recrutement au niveau de l'organisme ne soit nécessaire, on doit procéder à la description générale d'un poste. Elle n'est autre qu'un résumé dans lequel se trouvent les principales tâches de l'emploi. Sa réalisation est importante car elle est matérialisée par une fiche de poste nécessaire au moment de la prise de fonction. L'établissement de cette fiche doit permettre de répondre en gros aux questions suivantes !

- Ce que fait l'employé ? ou « le QUOI ? » ;
- Comment il le fait ? ou « le COMMENT ? »
- Pourquoi il le fait ? ou « le POURQUOI ? » ;
- Ce qu'implique le travail de ce poste ? ou « les IMPLICATIONS »

En outre, la description doit faire apparaître l'ensemble des éléments qui permettront : de situer le poste dans l'organigramme ; d'apprécier l'importance des tâches sur l'entreprise et fonction qu'il recouvre ; de définir le degré d'autonomie et d'initiative de son titulaire ; de déterminer le niveau de connaissance et d'expérience requise etc. Un modèle de présentation de fiche de poste se trouve *en annexe 3*, les fiches d'attribution et de descriptif de fonction (*annexes 4, et 5*), de notre mémoire.

II-1-2- Orientation et formation du personnel

Pour toute structure privée ou publique, la réalisation de bonnes performances de gestion passe nécessairement par une bonne gestion du personnel. Celle-ci implique des capacités de suivi, d'encadrement et de dynamisation des agents et, le cas échéant, des capacités de sanction du personnel défaillant. Elle implique aussi, d'une part, le respect des procédures légales et réglementaires et, d'autre part l'utilisation de procédures internes

rationnelles. A ce propos, la sensibilisation prend une place prépondérante d'une année à l'autre car le besoin de la performance fait appel à la dynamisation permanente des acteurs.

A part la sensibilisation, il y a également la formation. Celle-ci se traduit par l'ensemble d'actions, de moyens, de techniques et des supports à l'aide desquels les employés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnel ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. C'est dans cette phase que deviennent nécessaire les fiches de poste et le catalogue de fonctions car elles guident le responsable du personnel à connaître les besoins actuels et futurs de chaque poste en matière de formation.

II-1-3- 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 véhiculées par l'entreprise.

II-1-4- 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.

I-1-5- Le pilotage du climat social

Il sera facilité par la définition d'indicateurs variables dans le contexte du climat social, 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'auto-évaluer 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 autres 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.

II-1-2- Amélioration du système d'information

Dans la logique économique actuelle, les organisations doivent régulièrement adapter leurs règles de gestion, leurs procédures opérantes ou leur communication interne et externe pour suivre l'évolution de leur environnement. De même les organismes publics ; le service public doit pouvoir s'adapter à l'évolution des services publics et au changement des techniques. En ce qui concerne la communication externe, les collaborateurs, utilisent déjà le système informatisé. En outre, les besoins de centralisation d'informations accompagnés de l'évolution technologique indiquent la conception et l'utilisation de base de données relationnelles.

Ainsi, tout changement de fonctionnement d'une organisation impacte son système d'information que ce soit sous forme de modification de procédure de traitement, de stockage ou de communication de l'information. Rappelons que « le système d'information en un réseau complexe des relations structurées où interviennent hommes, machine et procédures qui a pour but d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes provenant des différentes sources et destinées à servir de base aux décisions (HUGUES Angot) ». Les moyens mobilisés pour gérer ce système sont des moyens humains et matériels car il est de plus en plus souvent automatisé, c'est-à-dire que l'information est générée par des machines (automates et ordinateurs). Cependant, une partie du système reste à la charge des acteurs humains de l'organisme (saisie, décisions, interprétations, etc).

Ce qui fait qu'il semble indispensable la présence de ces acteurs pour que le système marche bien.

II-1-2-1- Mise à la disposition des moyens nécessaires

Plusieurs facteurs conditionnent le fonctionnement d'une organisation donnée dont la disponibilité des moyens nécessaires apparaît très importante. Autrement dit, la réalisation des activités ainsi que l'atteinte des objectifs exigent la présence de ces moyens au moment et endroit opportuns. Compte tenu de leur pluralité, les moyens humains, financiers, matériels et informationnels se trouvent les plus fondamentaux pour une organisation.

II-1-2-2- Moyens humains, matériels et informationnels

Comme il a été précédemment expliqué, les moyens matériels, humains et informationnels, sauf les dons et les personnes qui sont préalablement dénommés, dépendent totalement de la disponibilité des moyens financiers. Cette relation indique qu'une fois les budgets et /ou les financements relatifs à leur acquisition sont débloqués, il ne reste qu'à effectuer les activités nécessitant ces moyens.

II-2- Proposition des solutions répondant aux origines des écarts et organisation de la réalisation des améliorations

Nous proposons ici quelques solutions qui permettront d'améliorer la performance organisationnelle au CDA d'une part et l'organisation de la réalisation des améliorations, d'autre part.

II-2-1- Proposition des solutions répondant aux origines des écarts

Elles tiennent surtout compte des origines des écarts connus auparavant. Pour cela, les améliorations se concentrent dans un premier temps sur les solutions d'ordre opérationnel. Dans un second temps, elles portent sur les solutions relatives aux problèmes environnementaux.

II-2-1-1-Solutions d'ordre opérationnel

Lorsqu'on parle opérationnel, ce terme reflète le fait d'être prêt à réaliser parfaitement des opérations. Ce qui veut dire que les solutions énumérées ci-après rendent l'organisme qui fait l'objet de l'étude à accomplir ce qu'on attend de lui.

II-2-1-2-Solutions relatives aux problèmes environnementaux

D'après l'analyse de la performance du CDA, on a trouvé qu'elle rencontre des difficultés vis-à-vis de son environnement aussi bien interne qu'externe. Et les solutions présentées ci-après vont les résoudre.

II-2-2-Renforcement du système de gestion des ressources humaines

A propos de l'environnement interne, la solution réside dans la gestion des ressources humaines. C'est-à-dire qu'elle repose sur l'accomplissement de la sensibilisation du personnel et de la finalisation de la description du poste et du catalogue des fonctions.

II-2-2-1-Accomplissement de la sensibilisation du personnel

Comme il a été évoqué précédemment, une organisation était dans son fonctionnement sous la dépendance de la dynamique des individus et de la dynamique des rapports de ces individus. Ce qui fait que l'accent doit être mis sur le rassemblement des hommes dans une même logique puis même dynamique. Cela suppose l'établissement d'une cohésion dynamique dans le sens de l'organisation et le partage d'une échelle de valeur commune. A cet effet, il semble plus que nécessaire d'accomplir la sensibilisation du personnel du CDA.

Il tient à remarquer que la réalisation de cette sensibilisation aide non seulement les membres du personnel à mieux comprendre, mieux s'orienter, mieux maîtriser l'importance de ce thème dans le monde professionnel mais aussi à minimiser la place des caractères physiques et contextuels du travail en faveur d'aspect beaucoup plus subjectifs, tels que la vie de groupe, la construction des réseaux de communication et d'expression, l'ambiance générale et la qualité de l'environnement social. En outre, une activité relative à l'évaluation de la performance individuelle doit être mise en place.

II-2-2-2-Finalisation de la création des fiches de poste et de descriptif de fonction

Chaque individu d'une structure donnée, lorsqu'il vient de se postuler ou travailler déjà dans l'organisation, il s'interroge normalement sur ce qu'on attend de lui, les différentes tâches à réaliser, les moyens matériels nécessaires, les personnes avec qui il travaille et encore d'autres questions. L'existence de toutes ces questions implique le besoin d'avoir les outils permettant de les répondre. Ces outils ne sont autres que la fiche individuelle de poste, la fiche de fonction et la fiche d'attribution.

D'un côté, la fiche de poste est un outil de GRH qui décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle dans une structure donnée, en prenant en compte l'environnement de travail. Sa rédaction donne une photographie du poste actuel et non une vision prospective ou idéale. De l'autre côté, la fiche de fonction (pour les responsables) et la fiche d'attribution (pour les employés) définissent le partage des responsabilités entre les différents acteurs de l'organisation. Elle représente les différentes natures de responsabilités au sein de l'organisation : responsabilités transversales et responsabilités spécifiques liées au métier proprement dit.

Ces trois outils jouent un grand rôle en matière de GRH, voilà pourquoi il est recommandé de procéder au marché de gré à gré pour la recherche d'un consultant qui s'occupe de l'amélioration de tels outils pour le CDA au moment où le budget additionnel sera débloqué. Il est à noter qu'au moment où ces différents outils sont prêts à utiliser, chaque membre est sensé en disposer.

II-2-2-Organisation de la réalisation des améliorations

Dans le but de mener à bien la réalisation des améliorations, une organisation doit être mise en place. Dans ce sens, l'augmentation des moyens financiers apparaissent primordiaux. Ces derniers, se réalisent suivant le déblocage du budget et du financement.

II-2-2-1- Priorisation de la mise en disposition des moyens financiers

Parmi les solutions proposées, la mise en disposition des moyens financiers est la plus grande source d'amélioration au niveau de l'organisme qui fait l'objet de l'étude. De ce fait, il se trouve crucial de la mettre comme prioritaire. Même si sa réalisation ne

dépend pas totalement du CDA mais plutôt l'Etat à travers le MINTP, son intervention est nécessaire surtout dans la recherche de financement.

II-2-2-2- Organisation relative au renforcement du contrôle a priori

Etant donné que le taux de réalisation du contrôle à postériori s'élève à 0 %, pas seulement pour l'année d'étude mais aussi pour les années antérieures, aucun contrôle n'est encore effectué. A cet effet, au moment du déblocage de financement, il est préférable de commencer par la revue du MINTP. Mais cela n'empêche pas de la réaliser au niveau des autres structures.

II-2-2-3 Organisation relative au renforcement du système de gestion des ressources humaines

Comme les activités relatives au renforcement du système de gestion des ressources humaines incombent tous à la Direction des Affaires Générales (DAG), il est préférable que la finalisation de la description de poste et du catalogue de fonction précède la sensibilisation du personnel. En d'autre terme, la mise en disposition de ces trois outils aux membres du personnel sert d'un guide pour la réalisation des missions qui leurs sont confiées. Et la sensibilisation contribue à renforcer la pratique de ce qui est évoqué dans ce guide surtout en matière de communication et d'information.

En somme, ces deux activités sont complémentaires et leur réussite est dépendante.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail, rappelons que notre thème de recherche « *CLIMAT SOCIAL ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS : Cas du Centre de Documentation et des Archives du MINTP* » a été axée sur un questionnement précis. Il s'agissait de se poser la question de savoir si le climat social qui règne au sein des services publics influence ses capacités à atteindre ses buts et à réaliser ses missions. Autrement dit, il était question pour nous, de connaître l'influence du climat social sur la performance organisationnelle des services publics.

Ceci établi, il a fallu circonscrire le terrain d'investigations en précisant les objectifs de l'étude. Aussi, notre objectif était de montrer qu'un climat social serein contribue à une meilleure performance organisationnelle des services publics. Car, nous nous proposons de montrer qu'un bon climat social constitue un véritable levier pour la performance organisationnelle, ce qui favorise l'implication voire l'engagement du personnel au travail et par conséquent, l'atteinte des objectifs et l'accomplissement des missions des services publics dans les délais impartis.

Pour mener à bien notre travail, nous avons adopté une approche méthodologique hypothético-déductive.

Ainsi, après une revue de littérature sur les différents concepts théoriques de notre thème de recherche, les différentes variables ont été opérationnalisées. Une enquête a été menée à travers un questionnaire distribué aux responsables et personnels au CDA du MINTP.

Une hypothèse de recherche principale a été établie. Elle supposait que le climat social influence significativement la performance organisationnelle des services publics.

L'étude empirique a porté sur l'analyse de l'incidence d'un bon climat social sur la performance organisationnelle du CDA notamment, l'appréciation de la nature du climat social au CDA et plus particulièrement les conditions de travail, la tenue des réunions, le sens de communication utilisé, le style de management prédominant, la reconnaissance, etc. D'autre part, nous avons focalisé notre attention sur l'évaluation de la performance organisationnelle au CDA précisément, la connaissance des objectifs du CDA, les moyens mis en œuvre pour l'exécution des tâches administratives, l'alignement stratégique, la circulation de l'information, etc.

Des résultats obtenus, l'on observe que, les tableaux statistiques corroborent l'idée d'un climat social peu convivial au CDA du MINTP et la performance organisationnelle de

cette structure mitigée. Toutefois, pour éviter de conclure sans vérifier, il a été jugé important de se rassurer qu'un meilleur climat social peut catalyser la performance organisationnelle du CDA à travers la vérification de nos hypothèses.

A ce titre, le test de l'incidence d'un bon climat social sur la performance organisationnelle au CDA a été réalisé. En effet, conscients de la pertinence des indicateurs retenus comme items des variables dépendantes et indépendantes, nous avons bien voulu retenir toutes ces variables pour la vérification de notre hypothèse spécifique N° 1. Par conséquent, seule un modèle d'équations structurelles nous a permis de parvenir à nos fins. Ainsi, après transformation des données du logiciel SPSS version 25.0 via le tableur EXCEL, nous avons eu recours au logiciel d'analyse d'équations structurelles Smart PLS. Les résultats du rapprochement simultané des indicateurs d'un bon climat social à ceux de la performance ont permis de conclure que l'incidence d'un bon climat social (CS) sur la performance organisationnelle (PO) peut être résumée par l'équation de régression suivante : **PO = 6,254 * CS**

A cet effet, il a été démontré que l'incidence d'un bon climat social sur la performance organisationnelle du CDA est positive et très significative (coefficient de régression très élevé). Ce modèle d'équation structurelle nous a permis en même temps de nous rendre compte que les variables du climat social sur lesquelles il faudrait mettre un accent particulier sont le style de management, l'organisation des événements conviviaux et la communication au travail.

En ce qui concerne l'analyse de l'incidence de l'implication du personnel sur l'accomplissement des tâches dans les délais, pour des raisons identiques, nous avons réalisé une analyse des équations structurelles. Les résultats obtenus dégagent l'apport simultané de l'implication du personnel (IP) tant pour l'atteinte des objectifs (AO) que pour l'accomplissement des tâches (AT). L'influence de l'implication du personnel sur l'accomplissement des tâches étant positive et marquée par un coefficient de régression de 4,093 ; tandis qu'elle est plus forte sur l'atteinte des objectifs grâce à un coefficient de régression de 20,616. Aussi, l'atteinte des objectifs explique positivement l'accomplissement des tâches via un coefficient de régression de 1,826. Par conséquent, sur la base des équations suivantes :

$$\mathbf{AT = 4,093 * IP ; AT = 1,826 * AO \text{ et } AO = 20,616 * IP}$$

Nous avons pu conclure à la rétention de notre hypothèse spécifique N° 2, en soulignant qu'une meilleure implication du personnel au travail favorise significativement

l'atteinte des objectifs fixés et par conséquent l'engagement dans l'accomplissement des missions des services publics dans les délais impartis.

Ainsi, les tests de vérification des hypothèses spécifiques 1 et 2 étant réalisés, nous avons procédé à la vérification de notre hypothèse principale. Il en ressort qu'un bon climat social est un facteur prépondérant pour une performance organisationnelle significative ; de même qu'une meilleure implication du personnel concourt à l'atteinte des objectifs et par là, à l'engagement dans l'accomplissement des tâches dans les délais. Autrement dit, nos hypothèses spécifiques ont été validées. Nous corroborons donc notre hypothèse générale en précisant que : *le climat social influence positivement et significativement la performance organisationnelle des services publics.*

Dès lors, face aux carences ci-dessus évoqués, nous avons recommandé 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. D'autres solutions proposées sont axées sur la gestion des ressources humaines, le système d'information et la disponibilité des moyens.

Dans le cadre de cette étude, notre recherche a été essentiellement orientée sur le climat social et la performance organisationnelle des services publics afin de promouvoir son amélioration. Cette évaluation s'est réalisée par le biais des étapes suivantes : tout d'abord, comparer les objectifs fixés avec les résultats obtenus afin de dégager les écarts. Ensuite, analyser les écarts dans le but de détecter leur origine. Enfin, proposer des actions correctives pour l'amélioration du climat social. Il est à remarquer que le climat social n'est autre qu'un des outils permettant d'améliorer la performance organisationnelle. Ce qui amène à ouvrir la porte sur une autre recherche basée soit sur le style de management, soit sur l'audit en posant la question : « qu'apporte l'audit social en matière de performance organisationnel ? »

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES

- ANGERS M.** (1992), *Initiation à la méthodologie des sciences humaines*, Québec, CEC, 206 pages.
- ANGERS M.** (1992), *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Montréal, éd. Québec, 292 p.
- DAGORN Natalie**, «Le manager, baromètre social de l'entreprise ? », ICN Business School Nancy-Metz, Laboratoire CEREFIGE Nancy, 2015, 39p
- ETZIORI-** 1960 cité dans (Dess, 1984 ; Henri 2004)
- G. Lecrivain**, 2004 « *Management des organisations et stratégies* » Dossier N°4 de l'implication au travail 2004 Paris ; p 1-32
- GINET J. &al.** (1974), *Probabilités, statistiques et sondages*, Paris Repuisard, 226 pages.
- GRAPHIN J.P.**, (1990), *pour la Clé Formation*, Paris, les Editions d'organisation, 192 pages.
- GRAWITZ M.**, (1996), *Lexique des sciences sociales*, 4^{ème} édition, Paris, Dalloz, 384 pages.
- JOYCE et SCOLUM** (1984), Brunet 2000, p.180
- KALIKA M.** (1995), « *Structure de l'entreprise : réalité, déterminants performance* », Edition Economica, Paris, 436 pages
- KALIKA (in MORAND, (200)**, professeur à l'université à paris dauphine
- LANDIER.H, LABBE.H**, « *les relations sociales dans l'entreprise, pratique et enjeux, rôle des partenaires, communication, négociation et gestion des conflits* », Edition liaisons France, 1999
- LANDIER .H**, « *Evaluer le climat social dans votre service* », Edition d'Organisation, Paris 2008
- LINDBLOM C.** (1968), *The policy making process*, Prentice Hall,
- MARCH & SIMON** (1958), *Les organisations Problèmes psycho sociologiques*, Dunod, (trad. 1964)
- MARMUZE, C**(1997), « Performance », Encyclopédie de gestion ; (sous la direction de Yves Simon et Patrick Joffre), 2^e édition, Paris, Economica, page 2194-2208

MEYER; « *Job satisfaction organizational commitment and turn-over: path analysis based on Meta-and analytic findings* » 1993, *personal psychology*, 46, p.259-293

MINTZBERG H. « *Structure et dynamique des organisations* », Edition d'Organisation, 2003, paris, 436pages

NTEBE BOMBA G. (1991), *L'Etudiant, le chercheur, l'enseignant face à la rédaction des travaux académiques*, Yaoundé CUSP, 240 pages.

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.* »

ZINEB ISSOR dans *projectique* 2017/2 (n°17), pages 93 à 103

II- ARTICLES

Brunet L . SAVOIE A. « *climat organisationnel et la culture organisationnelle : apport distincts ou redondance* », *Revue québécois de psychologie*, vol.21.

Bourguignon, 1995, p .62, « *peut-on définir la performance ?* *Revue française de comptabilité*, juillet- aout, pp61-66

Rateau p.2004 « *L'approche structurelle de représentation sociale : Nouvelles perspectives intégratives*, habilitation à diriger les recherches. Décembre 2009 Unité Mont Pellier p : 16-32

III- TRAVAUX ACADEMIQUES

NGOUMAYOU C., « *performance des entreprises publiques* » ESSEC 2002, 86 Pages.

ROUQUETTE, M-L. (1997), *La chasse à l'immigré. Violence, Mémoire et représentations*, Liège, Mardaga page 89

IV- DICTIONNAIRES

LAROUSSE (2007), *Le petit Larousse illustré*, Edition, 1855 pages.

LEGENDRE ® (1993), *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 2^{ème} Edition, GUERIN, Montréal, 1500 pages.

ROBERT (1988), *Dictionnaire analogique de langue française*, Paris, 2172 pages

DE LANSDCHEERE, G., *Introduction à la recherche de l'éducation*, Paris, Edition Georges T., 1990, 382 pages.

DUBOIS MARGUERITE-MARIE *Dictionnaire moderne français-anglais*, Paris, Edition Librairie Larousse, 1978, 752 pages.

REPERTOIRE DES ANNEXES

Numéro de l'annexe	Intitulés des annexes	Numéro de page
1	Questionnaire adressé aux responsables et personnel du CDA du MINTP	
2	Fiche de poste	
3	Fiche d'attribution	
4	Résultats du tri à plat	
5	Diagramme de synthèse	
6	Décret N° 2018/461 du 07 Août 2018 portant organisation du MINTP	

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix –Travail–Patrie

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

ECOLE NORMALE SUPERIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE
D'EBOLWA
B.P 886 EBOLWA



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace –Work –Fatherland

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

HIGHER TECHNICAL TEACHERS' TRAINING
COLLEGE OF EBOLWA
PO. BOX 886 EBOLWA

**DEPARTEMENT : INNOVATION TECHNIQUES COMMERCIALES
ET INDUSTRIALISATION**

FILIERE : TECHNIQUES ADMINISTRATIVES

OPTION : COMMUNICATION ADMINISTRATIVE

**QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX EMPLOYES ET
RESPONSABLES DU CENTRE DE
DOCUMENTATION ET DES ARCHIVES DU MINTP**

Madame, Monsieur,

Nous vous saluons avec honneur.

Dans le cadre de notre recherche ponctuelle sur le thème : *CLIMAT SOCIAL ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS : Cas du Centre de Documentation et des Archives du MINTP*,

Nous venons par le présent questionnaire solliciter votre contribution en répondant à ces quelques questions.

Nous vous rassurons de l'anonymat de votre identité et la confidentialité de vos réponses qui resteront essentiellement dans le cadre académique.

Présenté et rédigé par :
MEYE Madeleine Daniella
Licenciée en Lettres Modernes Françaises

Sous l'encadrement de :
M.NZESSE Ladislas
Professeur

Année académique : 2020-2021

Bien vouloir cocher la case ou l'endroit correspondant à la réponse choisie.

I- IDENTIFICATION

1- Quel est votre genre ?

Masculin Féminin

2- Quel âge avez-vous ?

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

3- Quelle fonction occupez-vous ?

Directeur Chef de Service Chef de Bureau Cadre

4- Quelle est votre ancienneté ?

Moins de 1 an De 1 ans Plus ans

5- Quel est votre statut ?

Fonctionnaire ? Contractuel

Autres ? (à préciser à) : _____

6- Avez-vous suivi une formation en archivistique ?

Oui Non

7- Si non, comment vous y prenez-vous ? _____

II- LE CLIMAT SOCIAL

8- Comment appréciez-vous les conditions de travail au sein du CDA ?

Pas du tout satisfaisantes Peu satisfaisantes

Satisfaisantes Très satisfaisantes

9- Les réunions sont-elles tenues régulièrement ?

Oui Non

10- Quels sont les types de réunions tenues au CDA ?

Réunions générales ? Réunions d'équipes ?

11- Comment se passent les réunions ?

Dans un climat de tension ? Dans un climat de convivialité ?

12- Quel est le sens de communication utilisé au CDA ?

Ascendant ? Descendant ? Les deux ?

Autres ? (à préciser) : _____

13- Les informations circulent-elles facilement ?

Oui Non

14- Les décisions sont-elles expliquées ?

Oui Non

15- Les revendications sont-elles agressives ?

Oui Non

16- Existe-t-il une représentation du personnel au CDA ?

Oui Non

17- Les managers sont-ils accessibles au moment opportun ?

Oui Non

18- Quel est le style de management prédominant ?

Style autocratique ? Style participatif ? Style laisser-faire ?

19- Les managers donnent t-ils des signes de reconnaissances positifs ?

Oui Non

20- Les efforts sont-ils récompensés ?

Oui Non

21- Comment appréciez-vous ces récompenses de façon générale ?

Pas du tout satisfaisantes Peu satisfaisantes

Satisfaisantes Très satisfaisantes

22- Comment appréciez-vous le niveau de contrôle des employés sur leur travail ?

Pas du tout satisfaisants Peu satisfaisants

Satisfaisants Très satisfaisants

23- Quel est le niveau d'autonomie des employés dans leur poste ?

Pas du tout satisfaisants Peu satisfaisants

Satisfaisants Très satisfaisants

24- Quel est le niveau de responsabilité des employés dans leur poste ?

Pas du tout satisfaisants Peu satisfaisants

Satisfaisants Très satisfaisants

25- Les employés peuvent-ils prendre des décisions concernant leur périmètre d'activité ?

Oui Non

26- Les employés participent-ils à la prise de décision au niveau stratégique ?

Oui Non

27- Les employés partagent-ils les valeurs de l'organisation ?

Oui Non

28- Les employés partagent-ils la vision et les objectifs du CDA ?

Oui Non

29- Les employés sont-ils fiers de travailler pour le CDA ?

Oui Non

30- Des évènements conviviaux sont-ils organisés en interne ?

Oui Non

31- Y a-t-il des cas d'épuisements professionnels ?

Oui Non

32- y a-t-il des cas de harcèlement moral ?

Oui Non

33- Y a-t-il des cas de violence physique, morale ou verbale ?

Oui Non

34- Y a-t-il des cas d'abus de pouvoir ?

Oui Non

35- Y a-t-il des cas d'absentéisme ?

Oui Non

36- Y a-t-il des cas de démissions ?

Oui Non

III- LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

37- Avez-vous une bonne connaissance des objectifs du CDA ?

Oui Non

38 - Il vous arrive de faire un travail sans moyens de l'exécuter ?

Oui Non

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

Oui Non

40- Les objectifs opérationnels sont-ils en accord avec les objectifs stratégiques ?

Oui Non

41- Existe-t-il des obstacles à la réalisation de ses ces objectifs ?

Oui Non

42- Le travail de chaque employé est-il clairement défini ?

Oui Non

43- Les informations fournis vous permettent-elles d'atteindre vos objectifs ?

Oui Non

44- L'organisation documentaire en générale, le classement de vos dossiers, et leur archivage vous permettent-ils une conservation et recherche facile des documents ?

ANNEXE 2

PROPOSITION D'UN MODELE DE FICHE DE POSTE

FICHE DESCRIPTIVE DE POSTE N° _____	
Etablie le : _____	Mise à jour le : _____
N° : _____	
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 directs : _____	
8- Missions du poste : _____	
9- Compétences 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),

Le _____

ANNEXE : 3

ELABORATION D'UNE FICHE D'ATTRIBUTION D'UNE OPERATRICE DU SERVICE DE LA RECEPTION DANS L'ENTREPRISE RAPIDE DEPANNAGE

FICHE D'ATTRIBUTION		Service : Réception
Titulaire :		Fonction : Opératrice
N°	Tâches	
1-	Préparer le planning des interventions des techniciens	
2-	Recevoir les fiches « Messages » et les classer dans l'ordre où elles devront être satisfaites	
3-	Recevoir les appels radio des techniciens ; noter sur le planning les renseignements relatifs à l'intervention effectuée ; indiquer la prochaine intervention à faire.	
...	...	

ANNEXE : 4

RESULTATS DU TRI A PLAT OU TABLEAU DES FREQUENCES

Âge du répondant

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De 25 à 35 ans	5	14,7	14,7	14,7
	De 36 à 45 ans	24	70,6	70,6	85,3
	Plus de 45 ans	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fonction occupée

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Chef de bureau	10	29,4	29,4	29,4
	Cadre	24	70,6	70,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Ancienneté du répondant

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plus de 5 ans	34	100,0	100,0	100,0

Statut du répondant

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Fonctionnaire	1	2,9	2,9	2,9
	Contractuel	33	97,1	97,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

A suivi une formation en archivistique

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	23	67,6	67,6	67,6
	Non	11	32,4	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Conditions de travail au sein du CDA

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfaisantes	10	29,4	29,4	29,4
	Peu satisfaisantes	23	67,6	67,6	97,1
	Très satisfaisantes	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Tenue régulière des réunions

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	8	23,5	23,5	23,5
	Non	26	76,5	76,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Types de réunions tenues

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Réunions générales	34	100,0	100,0	100,0

Climat de tenue des réunions

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Climat de tension	22	64,7	64,7	64,7
	Climat de convivialité	12	35,3	35,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Sens de communication utilisé au CDA

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ascendant	1	2,9	2,9	2,9
	Descendant	16	47,1	47,1	50,0
	Les deux	17	50,0	50,0	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Circulation facile de l'information

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	1	2,9	2,9	2,9
	Non	33	97,1	97,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Décisions prises sont expliquées

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	5	14,7	14,7	14,7
	Non	29	85,3	85,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Revendications agressives

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	10	29,4	29,4	29,4
	Non	24	70,6	70,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Existence d'une représentation du personnel au CDA

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	34	100,0	100,0	100,0

Managers accessibles au moment opportun

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	7	20,6	20,6	20,6
	Non	27	79,4	79,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Style de management prédominant

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Style autocratique	15	44,1	44,1	44,1
	Style démocratique	8	23,5	23,5	67,6
	Style laisser-faire	11	32,4	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Managers donnent des signes de reconnaissance positifs

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	11	32,4	32,4	32,4
	Non	23	67,6	67,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Efforts récompensés

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	5	14,7	14,7	14,7
	Non	29	85,3	85,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Appréciation des récompenses de façon générale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfaisantes	22	64,7	64,7	64,7
	Peu satisfaisantes	12	35,3	35,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Appréciation du niveau de contrôle des employés sur le leur travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfaisant	8	23,5	23,5	23,5
	Peu satisfaisant	20	58,8	58,8	82,4
	Satisfaisant	5	14,7	14,7	97,1
	Très satisfaisant	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Niveau d'autonomie des employés dans leur poste

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfaisant	17	50,0	50,0	50,0
	Peu satisfaisant	9	26,5	26,5	76,5
	Satisfaisant	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Niveau de responsabilité des employés dans leur poste

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfaisant	10	29,4	29,4	29,4
	Peu satisfaisant	18	52,9	52,9	82,4
	Satisfaisant	5	14,7	14,7	97,1
	Très satisfaisant	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Employés peuvent prendre des décisions dans leur périmètre d'activité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	8	23,5	23,5	23,5
	Non	22	64,7	64,7	88,2
	Parfois	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Employés participent à la prise de décisions stratégiques

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	1	2,9	2,9	2,9
	Non	33	97,1	97,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Employés partagent les valeurs de l'organisation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	17	50,0	50,0	50,0
	Non	13	38,2	38,2	88,2
	Mitigé	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Employés partagent la vision et les objectifs du CDA

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	21	61,8	61,8	61,8
	Non	13	38,2	38,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Employés sont fiers de travailler pour le CDA

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	34	100,0	100,0	100,0

Evènements conviviaux organisés en interne

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	9	26,5	26,5	26,5
	Non	25	73,5	73,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Existences d'épuisements professionnels

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	34	100,0	100,0	100,0

Existence des cas de harcèlement moral

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	33	97,1	97,1	97,1
	Non	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Existence des cas de violence physique, morale ou verbale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	30	88,2	88,2	88,2
	Non	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Existence des cas d'abus de pouvoir

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	29	85,3	85,3	85,3
	Non	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Existence des cas d'absentéisme

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	29	85,3	85,3	85,3
	Non	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Existence des cas de démissions

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	9	26,5	26,5	26,5
	Non	25	73,5	73,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Bonne connaissance des objectifs du CDA

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	27	79,4	79,4	79,4
	Non	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Il arrive de faire un travail sans moyens de l'exécuter

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Toujours	23	67,6	67,6	67,6
	Fréquemment	8	23,5	23,5	91,2
	Parfois / Souvent	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Existence d'une grande mobilité au sein de l'équipe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	20	58,8	58,8	58,8
	Non	14	41,2	41,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Objectifs opérationnels en accord avec les objectifs stratégiques

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	7	20,6	20,6	20,6
	Non	27	79,4	79,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Existence d'obstacles à la réalisation de ces objectifs

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	34	100,0	100,0	100,0

Travail de chaque employé est clairement défini

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	34	100,0	100,0	100,0

Informations fournies permettent d'atteindre les objectifs

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	8	23,5	23,5	23,5
	Non	26	76,5	76,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Organisation documentaire permet conservation et recherche facile de docs

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	12	35,3	35,3	35,3
	Non	22	64,7	64,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Disposition matérielle du poste de travail permet de réduire les gestes inutiles

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	34	100,0	100,0	100,0

Poste de travail permet d'effectuer aisément les tâches

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	34	100,0	100,0	100,0

Marge de temps pour traiter les dossiers

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jours	11	32,4	32,4	32,4
	Semaines	14	41,2	41,2	73,5
	Heures et Jours	9	26,5	26,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

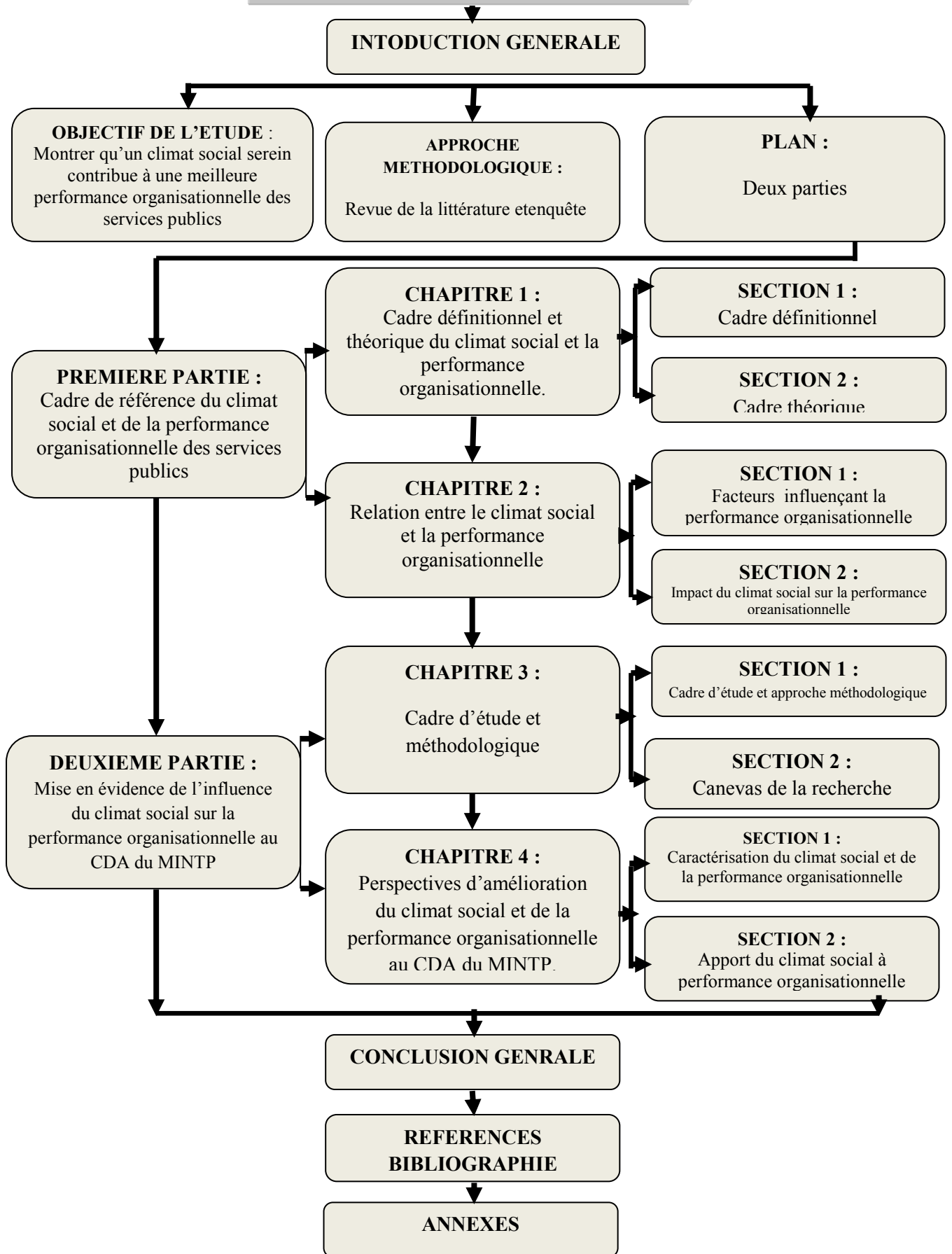
Est satisfait de la qualité de ses services en tant qu'employé

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	18	52,9	52,9	52,9
	Non	12	35,3	35,3	88,2
	Mitigé	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Usagers satisfaits des services rendus en tant qu'employé

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	27	79,4	79,4	79,4
	Non	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**DIAGRAMME DE
SYNTHESE DE L'ETUDE**



ANNEXE N° 6 :

**DECRET N°2018/461 du 07 Août 2018 portant
Organisation du Ministère des Travaux Publics**
Cameroon Tribune du 08/08/2018

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	i
REMERCIEMENTS	iii
AVANT-PROPOS.....	iv
RESUME.....	v
ABSTRACT	vi
LISTE DES graphiques	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE :	6
CADRE DE REFERENCE DU CLIMAT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE DES SERVICES PUBLICS.....	6
CHAPITRE I :	7
CADRE DEFINITIONNEL ET THEORIQUE DU CLIMAT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS.....	7
SECTION1 : CADRE DEFINITIONNEL DU CLIMAT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS.....	7
I- DEFINITION DU CLIMAT SOCIAL	7
II- LES CONCEPTS DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET DE SERVICE PUBLIC.....	9
II-1-La notion de performance organisationnelle.....	10
II-1-1- Contexte historique de la notion de performance	10
II-1-2- Définition de la notion de performance	10
II-1-3- Définition du concept de performance organisationnelle.....	11
II-2- La notion de service public	12
II-2-1- Définition et principe du service public.....	13
II-2-1-1- Définition du service public	13
II-2-1-2-Principes du service public	13
II-2-2- Caractéristiques des services publics	14
II-2-2-1- Environnement des services publics.....	14

II-2-2-2- Les personnes	14
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DU CLIMAT SOCIAL ET MODELES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS	15
I- APPROCHE THEORIQUE DU CLIMAT SOCIAL	15
I-1- La conception structurelle du climat social	15
I-2- Approche subjective ou psychologie du climat social.....	16
I-3- L'approche perceptive du climat social.....	17
II- MODELES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	18
II-1- L'efficacité organisationnelle selon Quinn et Rohrbaugh	18
II-2- La définition de Morin et Alii	21
II-3- Modèles de la performance organisationnelle.....	23
CHAPITRE II :	25
LA PLACE DU CLIMAT SOCIAL SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	25
DES SERVICES PUBLICS	25
SECTION 1 : LES FACTEURS INFLUENCANT LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS	25
I- LES DETERMINANTS DU CLIMAT SOCIAL.....	25
I-1- La Responsabilité Sociale de l'Entreprise	25
I-1-1- Le sentiment d'appartenance et la qualité managériale	26
I-1-1- 1- Le sentiment d'appartenance	26
I-1-1-2- La qualité managériale	26
I-1-2- Le contenu du travail et le système de rémunération	27
I-1-2-1- Le contenu du travail	27
I-1-2-2- Le système de rémunération	27
I-2- Les autres déterminants du climat social.....	28
I-2-1- La rétribution.....	28
I-2-2- La reconnaissance au travail comme source de satisfaction	29

I-2-3- Appréciation et récompense des personnels.....	29
I-2-4- Délégation et responsabilisation	30
II- LES CONDITIONS DE TRAVAIL.....	30
II-1- Les facteurs d'hygiène	30
II-2- Style de leadership	32
II-3- Communication et relations informationnelles	33
II-3-1- Définition de la communication	34
II-3-2- Communication interne.....	34
II-3-3- Objectifs de la communication interne	35
II-3-4- Circuits de communication interne	35
II-3-4-1- Le circuit hiérarchique.....	35
II-3-4-2- Circuit des instances représentatives	35
II-3-4-3- Circuit de la communication interne	36
II-3-5- Enjeux de la communication interne	36
SECTION 2 :L'IMPACT DU CLIMAT SOCIAL SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS	37
I- LE CLIMAT SOCIAL, UN LEVIER DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	37
I-1- Le capital humain et la réussite des services publics.....	37
I-2- Le climat social et l'engagement organisationnel.....	38
II- LES EFFETS DU CLIMAT SOCIAL SUR DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES LES SERVICES PUBLICS	40
II-1- Sur le plan personnel.....	40
II-1-1- La satisfaction au travail	40
I-1-1-1- Protection sociale.....	41
I-1-1-2- La reconnaissance des compétences	41

I-1-1-3-Réduction de la durée de travail.....	42
I-1-2- Comportements individuels	42
I-1-2-1-L'absentéisme	42
I-1-2-1- Le turn-over	43
II-1-3- L'implication dans l'emploi.....	44
II-2- Sur le plan administratif.....	45
II-2-2-1- L'efficacité organisationnel.....	45
II-2-2-1- 1- Le rendement.....	45
II-2-2-2- L'atteinte des objectifs.....	46
II-2-2-3- La mobilisation	46
II-2-2- L'atteinte de l'efficience	47
MISE EN EVIDENCE DE L'INFLUENCE	48
DU CLIMAT SOCIAL SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE AU	
CENTRE DE DOCUMENTATION ET DES ARCHIVES DU MINTP	48
DEUXIEME PARTIE :	48
CHAPITRE III :	49
CADRE D'ETUDE ET METHODOLOGIQUE.....	49
SECTION 1	49
PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE	49
I- PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE	49
I-1- Missions et services du CDA.....	50
I-1-1- Les missions du CDA.....	50
I-1-2- les services du CDA	50
I-1-2-1- le Service de la Documentation	50
I-1-2-2- le Service des Archives.....	51
I-1-2-3- la Bibliothèque	51
I-2- Identification du problème et besoin d'amélioration du climat social	51
I-2-1- Identification du Problème.....	51

I-2-1-1- Affectation comme disciplinaire.....	52
I-2-1-2- Manque de formation de base en archivistique.....	52
I-2-1-3- Peu de personnel qualifié, plusieurs femmes et personnes âgées	52
I-2-1-4- Oisiveté, absentéisme, retards.....	52
I-2-1-5- Sentiment d’injustice dans la distribution des avantages.....	53
I-2-1-6- Division du personnel en équipes, soumis, non soumis et neutre.....	53
I-2-2- Identification des besoins en vue de l’amélioration du climat social au CDA	53
I-2-2-1- Motivation des employés, primes, conditions de travail	53
I-2-2-1- Affectations temporaires dans des structures productrices et retour au CDA pour traitement afin de résoudre le problème d’oisiveté ou alors l’organisation du travail en équipes de permanence.....	54
I-2-2-3- Mise en mission régulière des personnels dans les services déconcentrés	54
I-2-2-1- Affectation de plusieurs personnels et besoin de formation	54
I-2-2-1- Déploiement régulier dans d’autres structures lorsqu’un employé a déjà mis trois ans.....	54
I-2-2-1- Equité dans la distribution des avantages	55
II- APPROCHE METHODOLOGIQUE	55
II-1- Objectif de l’étude.....	55
II-1-2- Rappel des hypothèses de recherche.....	55
II-1-2-1- Hypothèse générale.....	56
II-1-2-2- Hypothèses spécifiques	56
II-1-3- Opérationnalisation des hypothèses de recherche.....	56
Le climat social influence significative-ment la performance organisation-nelle des services publics.....	57
SECTION 2 :	58
CANEVAS DE RECHERCHE	58
I-CHOIX DU TYPE DE COLLECTE ET METHODE DE COLLECTE DES DONNEES ...	58

I-1- Choix de la démarche de l'étude et présentation de la population cible.....	58
I-1-1- Choix de la démarche de l'étude.....	58
I-1-2- La population cible.....	59
I-2- Procédé d'enquête et méthodologie de collecte des données.....	60
I-2-1- Procédé de l'enquête.....	61
I-2-2- Méthodes de collecte des données.....	61
I-2-2-1- Les sources de collecte des données.....	61
I-2-2-2- La méthode de collecte proprement dite.....	62
I-2-2-3- Présentation et justification de l'outil de collecte des données : le questionnaire.....	62
I-2-2-3-1- Structure du questionnaire.....	63
I-2-2-3-2- Construction du questionnaire.....	63
I-2-2-3-3- L'administration du questionnaire.....	64
II- METHODE D'ANALYSE ET TRAITEMENT DES DONNEES.....	64
II-1- Méthodes d'analyse des données.....	65
II-1-1- L'usage des variables non métriques.....	65
II-1-1-2- L'échelle de LIKERT comme échelle de mesure.....	65
II-2- Traitement des données et méthodes statistiques.....	65
II-2-1- L'insertion des données dans le logiciel d'analyse des données.....	66
II-2-2- Les méthodes d'analyse des données employées.....	66
II-2-3- Difficultés rencontrées.....	67
CHAPITRE IV :	68
PERSPECTIVE D'AMELIORATION DU CLIMAT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DU SERVICE PUBLIC.....	68
AU CDA DU MINTP.....	68
SECTION 1 : CARACTÉRISATION DU CLIMAT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE AU CDA DU MINTP.....	68
I- APPRECIATION DE LA NATURE DU CLIMAT SOCIAL AU CDA.....	69
II- ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.....	71

AU CDA.....	71
SECTION 2 : APPORTDU CLIMAT SOCIAL À LA PERFORMANCE	
ORGANISATIONNELLE DU CDA	74
I- ANALYSE DE L'INCIDENCE D'UN BON CLIMAT SOCIAL SUR LA	
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DU CDA.....	74
I-1- Identification des items clés d'un bon climat social et de la performance	
organisationnelle.....	74
I-2- Test de l'incidence d'un bon climat social sur la performance organisationnelle au	
CDA.....	75
I-2- Analyse de l'incidence de l'implication du personnel sur l'atteinte des objectifs et	
l'accomplissement des tâches dans les délais.....	76
I-2-1- Identification des indicateurs clés des variables de la deuxième hypothèse	
spécifique	77
I-2-2- Analyse de l'incidence de l'implication du personnel sur l'accomplissement des	
tâches dans les délais	77
II- RECOMMANDATION ET SUGGESTIONS EN VUE DE L'AMELIORATION DU	
CLIMAT SOCIAL AU CDA DU MINTP	79
II-1- Détermination des axes d'amélioration.....	79
II-1-1-Renforcement de la politique de Gestion Des Ressources Humaines (GRH)	79
II-1-1-2-Les nominations des responsables et affectation des personnels	80
II-1-1-3- Description générale du poste.....	80
II-1-2- Orientation et formation du personnel	80
II-1-3- La communication des objectifs stratégiques	81
II-1-4- Le tutorat	81
I-1-5- Le pilotage du climat social	82
II-1-2- Amélioration du système d'information	82
II-1-2-1- Mise à la disposition des moyens nécessaires	83
II-1-2-2- Moyens humains, matériels et informationnels.....	83

II-2- Proposition des solutions répondant aux origines des écarts et organisation de la réalisation des améliorations	83
II-2-1- Proposition des solutions répondant aux origines des écarts	83
II-2-1-1-Solutions d'ordre opérationnel	84
II-2-1-2-Solutions relatives aux problèmes environnementaux	84
II-2-2-Renforcement du système de gestion des ressources humaines	84
II-2-2-1-Accomplissement de la sensibilisation du personnel	84
II-2-2-2-Finalisation de la création des fiches de poste et de descriptif de fonction.....	85
II-2-2-Organisation de la réalisation des améliorations	85
II-2-2-1- Priorisation de la mise en disposition des moyens financiers	85
II-2-2-2- Organisation relative au renforcement du contrôle a priori.....	86
II-2-2-3 Organisation relative au renforcement du système de gestion des ressources humaines.....	86
CONCLUSION GENERALE	87
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	87
TABLE DES MATIERES.....	.lxxxvii