

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



Master académique en Management des Organisations

**ÉVALUATION DE L'IMPACT DE LA POLITIQUE DES
LICENCES D'IMPORTATION SUR LE CLIMAT SOCIAL DU
SECTEUR AUTOMOBILE
CAS D'ÉTUDE : HYUNDAI MOTOR ALGÉRIE (HMA)**

Mémoire de fin d'études

Par : M^{lle} LADJIMI Fairouz

Encadré par : Dr. TOUMI Djamila

Juin 2017

RÉSUMÉ

La politique des quotas d'importation a eu plusieurs conséquences sur le secteur automobile, et sur HMA en particulier. Dans notre étude nous nous intéressons aux conséquences de cette dernière sur le climat social et sur l'ambiance de travail de l'entreprise, et que par une approche mixte nous apprendrons que les conditions de travail non pas changé et qu'elles sont restés les mêmes ; et que depuis les restructurations le stress et la peur de la perte de l'emploi règnent sur le climat social de l'entreprise.

Mots clés :

Climat social, plan de départ volontaire, plan social, restructuration, politique des licences d'importations

ABSTRACT

The import quota policy has several consequences for the automotive sector, particularly for HMA. In our study we are interested in the consequences of the latter on the social climate and the working environment of the company, and that through a mixed approach we learned that the working conditions have not changed and they have remained the same; and that since the organizational restructuring, tension and fear of job loss reign over the social climate of the company.

Keywords:

The social climate, Voluntary departure plan, social plan, restructuring, Import licensing policy

ملخص

كان لسياسة حصص الاستيراد عدة عواقب على قطاع السيارات، و خاصة على شركة HMA. في دراستنا نحن مهتمون بعواقب هذا الأخيرة على المناخ الاجتماعي وبيئة عمل الشركة، و بالاعتماد على النهج المختلط علمنا أن ظروف العمل لم تتغير وأنها ظلت هي نفسها؛ وأنه منذ إعادة الهيكلة التنظيمية، أصبح التوتر وخوف فقدان الوظيفة يحكم على المناخ الاجتماعي للشركة.

الكلمات الدالة

المناخ الاجتماعي، خطة المغادرة الطوعية، الخطة الاجتماعية، إعادة الهيكلة التنظيمية، سياسة تراخيص الاستيراد

REMERCEMENTS

Mes remerciements s'adressent avant tout au bon DIEU qui m'a donné la force et la détermination pour réaliser ce travail.

Je tiens aussi à remercier mes chers parents pour leur soutien et leur bénédiction, ils ont toujours été à mes côtés.

Je remercie mon encadreur Dr D.TOUMI de m'avoir encadrée et soutenue pour mener à terme mon mémoire.

Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel de **HMA**, en particulier mon tuteur M. MAKHLOUF ainsi que toute l'équipe de la direction des ressources humaines pour leur accueil et leur soutien.

Je profite aussi pour remercier mes camarades et mes amies qui m'ont aidée et apportée leur soutien durant mon parcours à l'ENSM.

Enfin, je remercie toutes les personnes que je n'ai pas citées et qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	4
1. Contexte et objectif de recherche	5
2. Pertinence de recherche.....	7
2.1. Pertinence théorique.....	7
2.2. Pertinence managériale	8
2.2.1. La satisfaction des salariés en interne est primordiale.....	9
2.2.2. Évaluer le climat social est nécessaire.....	9
3. Problématique.....	9
4. Contexte organisationnel.....	9
4.1. Présentation générale de Hyundai Motor Algérie.....	10
4.2. Mission de Hyundai Motor Algérie	10
4.3. Organigramme de HMA	11
4.4. Contexte de HMA	12
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	16
1. Revue de littérature	17
1.1. L'évolution de la notion du climat social.....	17
1.2. Les types du climat social	18
1.3. Les dimensions du climat social	19
1.4. Les facteurs influençant le climat social	20
2. Cadre conceptuel	21
2.1. Définition de l'audit social.....	21
2.1.1. Les objectifs de l'audit du climat social	21
2.1.2. Les indicateurs de suivi à mettre en place	22
2.2. Restructurations organisationnelles et compression d'effectif	22

2.2.1. Restructurations organisationnelles	22
2.2.2. Le licenciement économique	23
2.2.3. Le plan des départs volontaires, le nouveau plan social ?	24
2.2.4. La différence entre un licenciement et un départ volontaire	25
2.2.5. Les facteurs de risques liés aux restructurations.....	26
2.2.6. Les impacts humains des restructurations	27
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE	29
1. Approche méthodologique	30
2. L'enquête quantitative	31
2.1. Le questionnaire	31
2.2. L'échantillonnage.....	31
2.3. La durée de l'enquête	32
2.4. Le mode d'administration	32
2.5. Analyse des données quantitatives.....	32
3. L'enquête qualitative	33
3.1. Les entretiens	33
3.2. L'échantillonnage.....	33
3.3. La durée des entretiens.....	34
3.4. Le traitement des données qualitatives	34
CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	35
1. Présentation des résultats de l'enquête quantitative	36
2. Présentation des résultats de l'enquête qualitative	46
3. Discussion des résultats quantitatifs et qualitatifs	48
3.1.Le climat social perçu par les employés de HMA.....	48
3.2.Le climat social perçu par les directeurs de départements	49
4. Interprétation et propositions.....	50
CONCLUSION	52
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	55
ANNEXE A : QUESTIONNAIRE ET RÉSULTATS	59
ANNEXE B : GUIDE D'ENTRETIENS	66
ANNEXE C : LE DÉCRET EXÉCUTIF DES LICENCES D'IMPORTATION.....	68

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : Les quotas de véhicules par concessionnaire.....	6
Tableau N° 2 : Les noms des showrooms de HMA fermés	12
Tableau N° 3 : Les types de réaction selon les caractères.....	28
Tableau N° 4 : Les caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative.....	34
Tableau N° 5 : Les résultats de l'analyse thématique des entretiens	46

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1 : Organigramme de HMA.....	11
---	-----------

LISTE DES GRAPHERS

Graphe N° 1 : Représentation du nombre d'effectif de HMA	13
Graphe N° 2 : Représentation du nombre de salarié parti de HMA	14
Graphe N° 3 : Le genre des répondants	37
Graphe N° 4 : La grille des revenus	37
Graphe N° 5 : La situation familiale des répondants	38
Graphe N° 6 : Mesure du sentiment de fierté, d'appartenance et d'intégration à HMA.....	38
Graphe N° 7 : La vie de groupe à HMA	39
Graphe N° 8 : Mobilité de postes au sein de HMA	40
Graphe N° 9 : Les mobilités de postes constatées	40
Graphe N° 10 : La perception des salariés du style de management de leurs chefs	41
Graphe N° 11 : La perception des salariés du style de management de leurs chefs	42
Graphe N° 12 : Mesure de la satisfaction du poste de travail occupé.....	42
Graphe N° 13 : Perception de la satisfaction salariale	43
Graphe N° 14 : Évaluation du sentiment de reconnaissance et de sécurité	43
Graphe N° 15 : Évaluation de la communication interne	44

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ENSM : École Nationale Supérieure De Management

HMA : Hyundai Motor Algérie

CSP : Catégorie Socioprofessionnelle

ST : Service Technique

DG : directeur général

IT : Informations technologies

PSE : Plan de sauvegarde de l'emploi

INTRODUCTION

Face à une conjoncture économique inquiétante, après que les prix du baril de pétrole ont brutalement chutés, le gouvernement Algériens a pris des mesures pour pallier à la situation. Cela dit des licences avec fixation de quotas d'importation ont été imposée à une liste de produits pour assurer la préservation des réserves de devises. Les véhicules faisaient partie de cette liste de produits qui n'allaient plus être importés sans une licence délivrée par le ministère du commerce.

En effet les conséquences de cette nouvelle politique ont été dévastatrices pour certains concessionnaires. Hyundai Motor Algérie a elle aussi été touchée par cette politique des quotas, la forçant ainsi à réduire les charges qu'elle n'était plus en mesure de supporter pour amortir le choc financier qu'elle venait de recevoir. Une restructuration organisationnelle avait eu lieu d'être, ce qui a fait que près de 300 postes ont été supprimés depuis Mai 2016.

Notre intérêt s'est focalisé sur les conséquences sociales que le contexte actuel de HMA a entraînées et spécialement celui du plan des départs volontaires. Ayant eu l'idée que le climat social de l'entreprise pouvait être très affecté par les événements. Nous nous sommes alors penchées sur le sujet afin d'évaluer ce dernier et afin de confirmer notre idée de départ.

Pour le faire nous avons eu recours à l'utilisation d'une approche mixte, pour une collecte riche en données qualitatives et quantitatives. Nous avons utilisé comme instrument de mesure un questionnaire dans lequel nous avons traité neuf dimensions du climat social, ainsi qu'une série d'entretiens avec les directeurs de département pour avoir la vision managérial du climat de travail.

Notre travail de recherche permettra à l'entreprise de prévoir et d'identifier les insatisfactions et les dysfonctionnements pour prévoir des actions correctives ou de renforcement pour ainsi éviter d'éventuels risques de crises ou de conflits au travail.

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons structuré notre travail en quatre chapitres :

Le premier chapitre fera l'objet de la problématique ou nous allons décrire le contexte de la recherche sur le plan sectoriel et organisationnel, pour ainsi formuler nos objectifs de recherche en plus de mentionner la pertinence théorique et managériale de notre thème et enfin poser notre question de recherche.

Le deuxième chapitre quant à lui il comportera la revue de littérature de la notion du climat social en plus du cadre conceptuel ou l'on présentera les principaux concepts de notre recherche.

Dans le troisième chapitre nous décrirons le cadre méthodologique ainsi que les étapes de notre collecte de données sur le terrain.

Et enfin dans le dernier chapitre nous présenterons les résultats de notre enquête sociale en plus de la discussion de ses derniers et leur interprétation

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

1. Contexte et objectif de recherche

L'Algérie depuis 2014 connaît une situation économique difficile. Elle souffre fortement de la chute des cours du pétrole qui constituent 98% des recettes d'exportation et 60% du budget national. En 2016, l'inflation a significativement augmenté (5.9%), à cause de la dépréciation de la monnaie nationale par rapport au dollar. En revanche, le déficit public qui augmente régulièrement, aurait atteint 15% en cette même année. Ainsi le fond de régulation des recettes (FRR) risquerait de s'épuiser en 2017 après que l'Algérie y a déjà puisé durant l'année précédente. Les réserves de changes ont également diminué de 179 à 121.9 milliards USD entre 2017 et fin septembre 2016. (BNP PARIBAS, 2017)

En vue de ses chiffres et statistiques alarmants, le gouvernement s'efforce de redresser sa situation économique en limitant les importations pour préserver ses recettes en devises. Le 04 novembre 2015, le conseil du gouvernement a approuvé le décret exécutif portant sur les modalités d'application des licences d'importation et d'exportation, qui ont pris effet en 2016.

Dans le contenu du décret ¹, il est mentionné qu'il existe deux types de licences d'importation et d'exportation : les licences automatiques, « *délivrées par les secteurs ministériels concernés* », sur demande et avec les justificatifs de conformité des produits, « *selon leur nature et la situation juridique des opérateurs économiques* » (journal officiel , 2015)

Les licences non-automatiques sont délivrées par le ministère du Commerce, « *sur proposition d'un comité interministériel* ». Ce dernier aura pour mission de déterminer la liste des produits et « *les volumes quantitatifs des contingents* », ou autrement dit, de fixer les quotas des produits.

En effet, le secteur automobile a été touché par la politique des licences d'importation. Des quotas d'importation ont été imposés aux concessionnaires automobiles, les empêchant ainsi d'exercer leurs anciennes pratiques, ou ils importaient des véhicules sans compter. A savoir qu'en 2016, seules 226 licences d'importation avaient été octroyées à une quarantaine de concessionnaires qui n'avaient pu importer que 98 400 véhicules au total, contre 300 000 véhicules importés en 2015. (Le marché de l'automobile déstabilisé par les quotas d'importation, 2017) . Voici une liste des quotas de véhicules alloués à quelques concessionnaires

¹<http://www.joradp.dz/FTP/JO-FRANCAIS/2015/F2015066.pdf>

Le tableau N°01 : les quotas de véhicules par concessionnaire pour l'an 2016

Marques	Quota
Renault	15000
Sovac	11000
Toyota Algérie	8500
Peugeot Algérie	7000
Kia Algérie	6800
Cima Motors	4600
Emin Auto	4500
Hyundai Motor Algérie	3140
Diamal	2800
Citroën	2430
Nissan Algérie	850
Mitsubishi	500
GBR	300
BMW	300
SODI	300
GMS	300
FOTON	300

Source : Autojdid, Mai 2016²

L'introduction brutale des licences d'importation a eu de lourdes conséquences financières et sociales, causant ainsi des pertes colossales aux concessionnaires. Leurs chiffres d'affaires ont dangereusement baissé dans un laps de temps record, infligeant ainsi ces derniers à opter pour des licenciements massifs de leurs employés.

Hyundai Motor Algérie (HMA) n'a pas été épargné par les conséquences, de plus qu'elle n'a eu que le modeste quota de 3140 véhicules, soit un montant de 30 144 000 dollars, un chiffre que la firme réalisait en un mois d'activité.

² <http://www.autojdid.com/quota-dimportation-de-vehicules-par-concessionnaire-voici-les-details/>

Des milliers d'employés se sont retrouvés du jour au lendemain sans emploi. Et cela risquera d'empirer en 2017, puisque l'annonce des quotas d'importation des véhicules prévue pour la fin Avril, a pris du retard. Démontrant ainsi la réelle intention du gouvernement à vouloir gagner du temps et à vouloir contrôler le commerce extérieur.

Les concessionnaires se retrouvent donc, piégés par le délai et leurs employés aussi. Un vrai défi de management du climat social se présente à Hyundai Motor Algérie. Le climat social risquerait d'être sérieusement affecté par tous les événements que subit l'entreprise pour en suite se répercuter sur la performance de cette dernière.

Le contexte de HMA nous semblait très riche en matière de données et de partage d'expériences managériales, professionnels et humaines. C'est de ce point que nous avons accepté la sollicitation de l'entreprise en ayant la motivation de travailler sur le thème du climat social. Grace auquel nous souhaiterions acquérir des connaissances professionnelles et apporter en contre partie notre valeur ajoutée.

Les objectifs de recherche que nous nous sommes fixés sont comme suit :

- Evaluer le climat social de HMA dans sa situation actuelle
- Identifier les facteurs perturbateurs du climat organisationnel de HMA
- Proposer des solutions aux problèmes liés au management des ressources humaines

2. Pertinence de recherche

2.1. Pertinence théorique

En psychologie sociale, ce concept, bien qu'il reste particulièrement flou, paraît intéressant à plusieurs points de vue. Tout d'abord, il est lié à une situation un peu contradictoire. Bien présent dans les discours quotidiens au titre d'un constat ou d'une justification de notre relation au groupe, le climat social ne semble pas soulever une grande curiosité chez les chercheurs. Selon Ewa Drozda-Senkowska et Dominique Oberlé³ « *La consultation de PsycInfoet de Francis indique depuis 1939, l'année de publication de l'article " Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates' "* de Lewin, Lippitt et White, seulement 181 références où ce terme apparaît dans le titre ou dans les mots clés.

³ EwaDrozda-Senkowska et Dominique Oberlé Climat social en psychologie sociale : un thème délaissé, un trésor oublié ou un concept détourné ? », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* 2006/2 (Numéro 70), p. 73-78.DOI 10.3917/cips.070.0073

Même si ce chiffre ne reflète pas la totalité de publications consacrées au climat social, il montre que cette thématique figure parmi les moins étudiées. Si on regarde la fréquence de publications, on s'aperçoit qu'après le pic des années 80 et 90, elle décroît fortement »

Le climat social est un concept qui donne rarement lieu à des définitions. En général, elles commencent par la désignation de la formation collective, ou si l'on reprend la terminologie dominante dans les publications, de « *l'environnement social* » auquel on se réfère : un groupe, une organisation/institution, une classe scolaire... (Drozda-Senkowska, et al., 2006) Ces définitions précisent ensuite que le climat social correspond à une perception globale des personnes appartenant à cet « *environnement social* », perception formée à partir d'une série de caractéristiques. Parmi elles figurent aussi bien les caractéristiques sociales, organisationnelles que spatiales (physiques et architecturales), etc.

Si les tentatives de définition du climat social sont dans l'ensemble rares, c'est aussi parce que ce concept paraît clair. En effet, comme nous l'avons mentionné, il fait partie des concepts métaphores qui sont très parlants et souvent très imagés.

En donnant l'impression de « comprendre », de « voir » ce que les autres veulent dire, ils facilitent la communication. Ainsi, ces concepts métaphores peuvent rester flous en cachant leur faible valeur explicative derrière leur grande valeur communicative. Si on leur applique les critères classiques d'utilité des concepts scientifiques, selon lesquels la valeur explicative devrait primer sur la valeur communicative, on est amené à conclure que la leur est souvent faible.

On voit bien quelques faiblesses dans la manière dont le climat social est abordé et on les voit encore mieux dans la manière dont il est utilisé.

2.2. Pertinence managériale

Dans un contexte économique tendu peuvent naître certaines craintes de la part des salariés, comme la peur du chômage, de la baisse d'activité, et de la détérioration des conditions de travail. Des changements au sein de l'entreprise apparaissent causants la baisse du chiffre d'affaires, la menace d'un plan social, la réduction du nombre de commandes. Autant de situations anxiogènes qui peuvent entretenir un climat social délétère.

2.2.1. La satisfaction des salariés en interne est primordiale

Le climat social est fortement influencé par le niveau de satisfaction qu'ont les salariés vis-à-vis de leur emploi. La satisfaction au travail peut impliquer des éléments extrêmement nombreux et différents (Maureen, 2016) : le sentiment d'être reconnu dans son travail, la possibilité d'évoluer et d'être écouté, la charge de travail confiée à chacun, le dialogue au sein des équipes, la gestion du stress, etc.

2.2.2. Évaluer le climat social est nécessaire

Si une entreprise a souvent peu de prise sur les facteurs externes, elle peut en revanche agir sur les facteurs internes qui déterminent la satisfaction des salariés. A ce titre, **le baromètre social** peut être d'un grand secours. Il permet d'identifier (Maureen, 2016) non seulement les éventuels dysfonctionnements, les sources d'insatisfaction mais aussi de mieux anticiper les risques psycho-sociaux (conflits, stress, maladies, etc.). C'est ainsi que l'entreprise mettra en place par la suite des actions concrètes afin de pallier aux faiblesses identifiées, tout en s'appuyant sur ses points forts.

3. Problématique

C'est dans ces circonstances économiques et sociales que nous avons cerné notre champ d'étude en posant la problématique suivante :

Quelle est l'incidence de la politique des quotas d'importation de véhicules sur le climat social de HMA ?

Et pour mieux appréhender la problématique nous avons jugé nécessaire de formuler les sous questions suivantes:

- 1- Les employés de la HMA sont-ils satisfaits de leurs conditions de travail ?
- 2- Le climat social de HMA est-il délétère depuis les derniers départs des employés ?

4. Contexte organisationnel

Dans cette partie de notre travail de recherche, nous présenterons l'entreprise d'accueil dans laquelle nous avons passé nos trois mois de stage.

4.1. Présentation générale de Hyundai Motor Algérie

L'entreprise Hyundai Motor Algérie SPA, filiale du groupe Cevital sise à la zone Industrielle de Oued Smar, fondée par Omar REBRAB en 1997 a pour principale activité l'importation et la distribution de l'ensemble des véhicules (légers, lourds, utilitaires et spéciaux) de marque HYUNDAI d'origine sud-coréenne ainsi que la transformation de verre automobile. Connue sous l'abréviation de (HMA), elle emploie plus de 230 personnes, toutes catégories confondues, et crée plus de 350 postes de travail à travers son réseau de distribution composé de plus de 10 agents à déployer sur le territoire national.

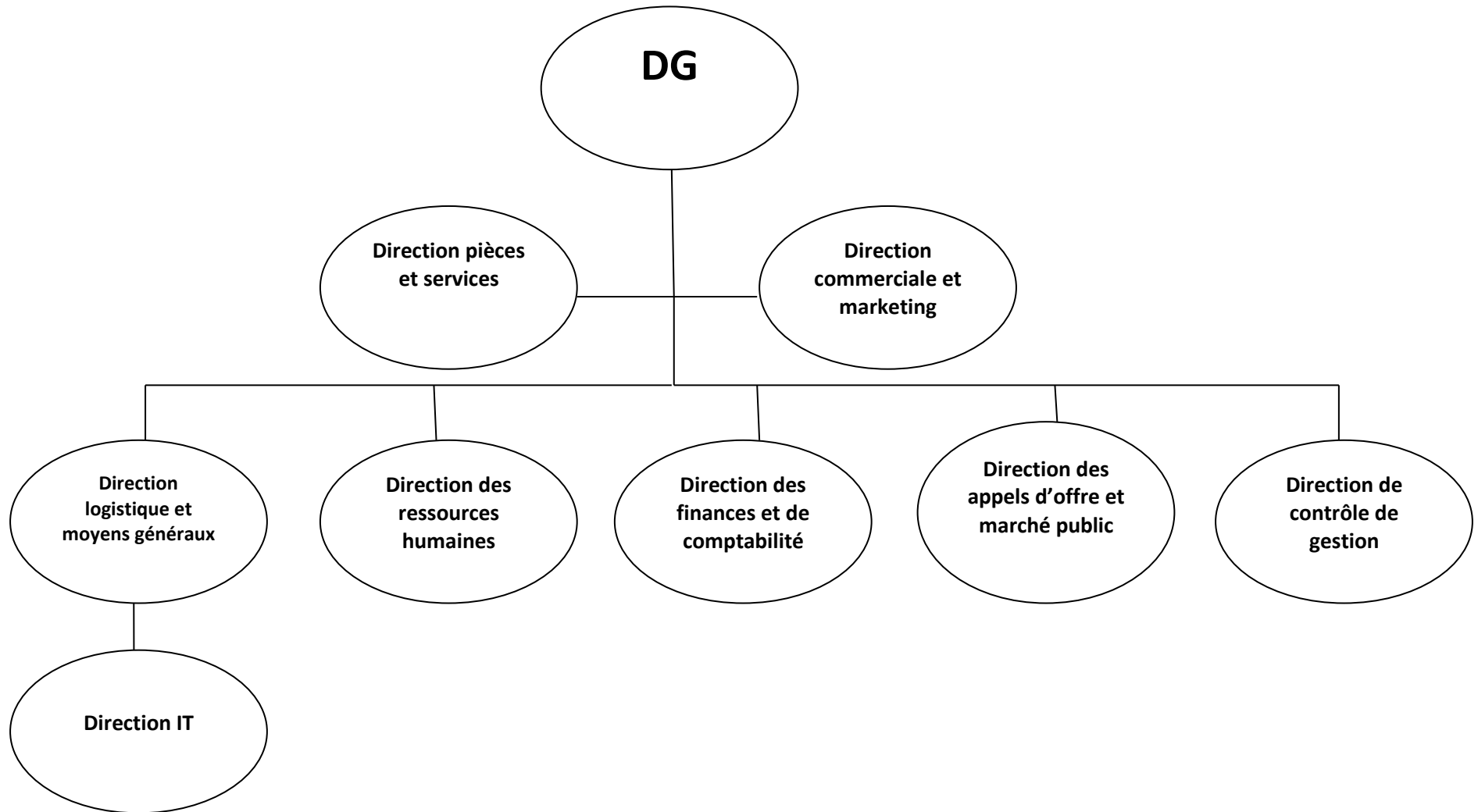
L'organisation de l'entreprise est structurée autour de 4 produits :

- Les véhicules légers ;
- Les véhicules lourds et utilitaires (camions, camionnette et bus) ;
- Véhicules spéciaux (engins)
- Verre automobile

4.2. Missions de Hyundai Motor Algérie

- Gérer les activités de commercialisation et de distribution sur le marché algérien des produits Hyundai ;
- Transformation du verre automobile (plat) ;
- Service après-vente et maintenance ;
- Importation de véhicules touristiques utilitaires et industriels.

4.3. Organigramme de HMA



Source : élaboré par nous-mêmes

4.4. Contexte de HMA

Après l'institution de la politique des licences d'importation, la situation de HMA a beaucoup changé. En effet, l'entreprise ne peut plus exercer son ancienne pratique, celle d'importer des véhicules sans avoir une limitation du nombre à importer ou encore moins avoir une limitation du montant total des véhicules importés.

C'est au mois de Mai 2016, que l'entreprise a pris connaissance du quota que le gouvernement lui a alloué. Un quota jugé « modeste » voir même « *imprévu ! On s'attendait à avoir plus, beaucoup plus. On a estimé avoir un quota d'au moins 35.000 véhicules. Imaginez un peu le choc ! Passé de 40.000 véhicules vendus à 2.400 véhicules seulement qui ont pu être importés et cela parce que le montant fixé de 30 millions de dollars a été atteint* » Nous a expliqué le directeur commercial de HMA.

Un quota à lourdes conséquences financières et sociales pour l'entreprise. Les dirigeants devaient prendre des décisions pour maintenir la société en activité, et cela les a amené à la réduction des charges que HMA ne pouvait plus supporter, on citera quelques-unes :

- Fermeture des 6 Showrooms :

Tableau n° 02 : Les noms des showrooms de HMA fermés

Showroom	Adresse
HASSIBA BENBOUALI	Boulevard Hassiba Ben Bouali N°4 Alger
REGHAIA	EAC N°2 Si lakhder Lots 18 reghaia
BORDJ EL KIFFAN	cité Ben Mred N°3/807 BEK Alger
HATS	138 Bis Krim Belkacem, Alger
KOUBA	165 Lot Mohammed SAIDOUNE Kouba, Alger
DELY BRAHIM	Route nationale N°36 les grands vents Dely Brahim, Alger

Source : élaboré par nous-mêmes selon les documents de HMA

Ce qui fait qu'il ne reste que deux Showrooms en activité :

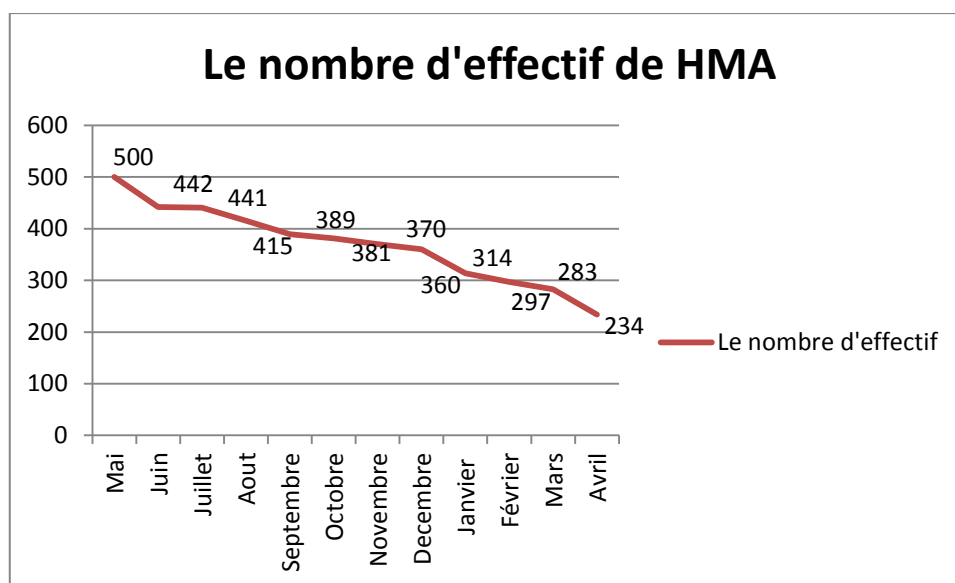
Le premier se trouve au siège de l'entreprise à Oued Smar, et le second se trouve à la succursale d'Oran

- Fermeture du centre livreur de Jijel
- Réduction de la masse salariale

Notre intérêt de recherche concerne les conséquences sociales des licences d'importation et de ce fait nous allons nous concentrer sur les procédures de réduction d'effectif que les dirigeants ont entreprises.

Au total, il y'a eu des compressions d'effectif à différents niveaux de plusieurs établissements appartenant à l'entreprise mais notre terrain de recherche se limite uniquement au siège de Oued Smar. Dans lequel il y'a eu d'importante variation du nombre du personnel, depuis l'annonce du quota. C'est dans le schéma ci-dessous que le phénomène sera mieux expliqué :

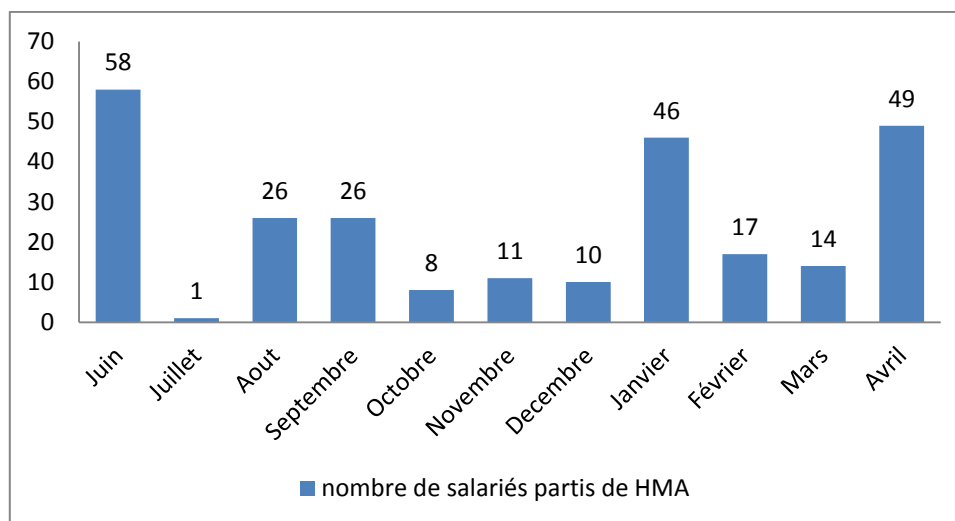
Graphe N°01 : représentation du nombre d'effectif de HMA



Source : élaboré par nous-mêmes selon les documents de HMA

Le schéma nous démontre que l'entreprise a eu une réduction d'effectif progressive depuis le moi de Mai 2016.

Mais si nous observons bien les données du schéma N°02, nous remarquerons qu'il y'a des mois ou le nombre est plus important comparé aux autres mois.

Graphe N°02 : représentation du nombre de salarié parti de HMA

Source : élaboré par nous-mêmes selon les documents de HMA

- Au mois de juin le nombre est passé de 500 salariés à 442 salariés, cela signifie que le nombre d'employé partis de l'entreprise est estimé à 58 personnes.
- Au mois de janvier 2017 le nombre de salariés partis est aussi grand puisqu'il atteint le nombre de 46 salariés
- Au mois d'avril le nombre a encore baissé de 49 salariés

D'après ses données nous avons appris que la compression d'effectif s'est faite périodiquement et non en une seule fois.

La procédure de réduction d'effectif choisie par les dirigeants de HMA n'a pas été celle du licenciement économique et collectif mais ils ont choisi le plan de départ volontaire, une procédure qui leurs « évite de lourdes procédures juridiques de licenciement ».

D'après l'actuel chef de département des ressources humaines, des listes ont été ouvertes aux employés volontaires au départ contre une indemnisation. Déterminant ainsi les sites, services et directions visés par les suppressions d'emplois ou ceux qui, bien que non concernés par la réorganisation, sont ouverts au bénéfice du départ volontaire.

En effet, il y'a eu trois plans de départ volontaire au total :

- Le premier plan de départ a eu lieu au mois de mai 2016
- Le second plan de départ a quant à lui eu lieu au mois de décembre 2016
- Et en fin le troisième plan de départ s'est fait au mois de mars 2017

Les deux premiers plans ont touché tous les départements et services de HMA pour des raisons de suppression des « doubles postes, et les postes non productifs » quant au troisième plan de départ, il a touché uniquement le service technique de HMA, autrement dit les postes qui ont été ciblés par la suppression étaient les suivants : Mécaniciens, tôliers, peintres ... Tout le service a fait l'objet de réorganisation et non de suppression.

CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

1. Revue de littérature

1.1. L'évolution de la notion du climat social

L'idée du climat social a pris racine dans l'expérimentation de Liwen (Savoie, et al., 2000) qui avait suscité des climats sociaux artificiels auprès des groupes d'écoliers dont il avait soigneusement noté leurs comportements. Et de cette expérience il a confirmé la formule de $C = f(P \times E)$ selon laquelle le comportement C est en fonction de la personne P qui est en interaction avec son environnement E dans lequel elle se trouve. Cependant, cette formule comporte un postulat restrictif. En effet, elle présume que le climat social se divise en comportement, en personne et en environnement, et que la personne est influencée par son environnement social mais pas le contraire. C'est-à-dire que l'influence est unidirectionnelle, donc selon cette formule le travailleur œuvre dans un climat donné mais il ne le crée pas. Lewin a négligé sans nier la notion de l'interaction entre l'individu et son environnement social. Cornell en 1955 (Tabeti, et al., 2008) a quant à lui défini le climat organisationnel comme quoi il réfère « *aux perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation* ».

Gellerman (Savoie, et al., 2000) introduit en 1960 le concept du climat de travail qui réfère métaphoriquement aux conditions météorologique et l'atmosphère prévalant dans un milieu donné. Selon Katz et Khan le climat organisationnel résulte d'un certain nombre de facteurs (normes, valeurs, luttes internes et externes, communication, autorité) qui sont reflétés dans l'environnement de l'organisation (Tabeti, et al., 2008). En 1967, Rensis Likert publie son ouvrage « *The human organizations* » dans lequel l'existence, la définition, la mesure, les rôles et les effets du climat de travail en été scientifiquement fondés (Savoie, et al., 2000)

Lawer, Hall et Oldham définissent le climat comme étant le vécu de l'environnement de travail : « *la dimension subjective est donc inhérente à la notion du climat. Méthodologiquement ces auteurs donnent au climat le statut de variable intermédiaire : il est sous l'emprise de l'organisation et a des retombées sur la performance et surtout la satisfaction* ». Selon Joyce, Solcum et Von Glinow cité par (Martin, et al., 2006) insistent sur 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. Le climat social est

vécu par chaque individu, mais revient à une représentation collective souligné par Mr Crozier « *dans une organisation, le climat correspond à une perception globale, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun* » donc selon cette perception, le climat social est indissociable de l'identité et de la culture de l'entreprise (Tabeti, et al., 2008).

D'après Fourgous et Iturralde⁴ le climat social est « *un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une certaine personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres* ». Les deux auteurs s'accordent à lier le niveau de satisfaction des individus à l'évaluation du climat que font ces derniers et ce en fonction de leurs attentes et de leurs besoins.

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

1.2. Les types du climat social

Selon Likert (1974), il existe quatre types de climat que nous pouvons résumer ainsi :

1.2.1. Autoritaire exploiteur : Dans ce climat, la direction ne fait pas confiance aux employés. La centralisation des mécanismes de contrôle et de prise de décision au sommet. Les employés doivent travailler dans une ambiance de crainte, de punition, de menace, et par occasion de récompense. Ce type de climat présente un environnement stable où la direction ne communique avec ses employés que sous la forme de direction et d'instructions spécifiques. De là des groupes informels se développent et cherchent à combattre l'organisation.

1.2.2. Autoritaire paternaliste : Dans ce type de climat la direction a une confiance condescendante dans ses employés, tel un maître envers son serviteur. La centralisation est encore passablement forte et la direction joue beaucoup avec les besoins sociaux de ses employés qui ont, par contre, l'impression de travailler dans un environnement stable et

structuré. Mais cela n'empêchera pas l'apparition des groupes informels qui tenteront de s'opposer à la direction de l'organisation.

1.2.3. Consultatif : La direction qui évolue dans un climat consultatif a confiance dans ses employés. Les politiques et les décisions générales sont prises au sommet, mais à des niveaux inférieurs on permet aux subordonnés de prendre des décisions précises. Ce type de climat présente un environnement assez dynamique où la gestion est effectuée sous formes d'objectifs à atteindre.

1.2.4. Participatif : Dans un climat de participation de groupe, la direction a une confiance totale en ses employés. Le processus de prise de décision est disséminé dans toute l'organisation tout en étant très bien intégré à chacun des niveaux. Tout le personnel de l'entreprise forme une équipe pour atteindre les buts et les objectifs de l'organisation qui sont établis sous forme de planification stratégique.

1.3. Les dimensions du climat social

En 1983, Brunet en recense plus d'une quinzaine. Dans ces questionnaires, le nombre de dimensions retenues pour mesurer le climat de travail varie selon les auteurs de 4 à 15. Ces dimensions ont la caractéristique commune d'être des perceptions partagées quant à la façon d'être traité dans l'organisation, que ce soit par les autres membres ou par les dispositifs de l'organisation.

Toutefois, un ensemble de dimensions clés réapparaissent plus fréquemment dans les typologies (Savoie, et al., 2000 p. 183)

- 1) Le degré d'autonomie au travail
- 2) Le degré de contrôle sur son propre travail
- 3) La qualité de l'environnement physique immédiat
- 4) La considération et le respect au travail
- 5) La qualité des relations intergroupe
- 6) Les modalités de mobilisation

Il existe d'autres dimensions citées par d'autres auteurs qui sont plus fréquentes dans les enquêtes à but d'évaluation du climat organisationnel de l'entreprise:

- 1) Travail d'équipe ;
- 2) Assignation des tâches ;

- 3) Charge de travail ;
- 4) Organisation du travail ;
- 5) Communication avec les pairs et les supérieurs immédiats ;
- 6) Atmosphère de travail;
- 7) Sentiment d'appartenance;
- 8) Intégration des nouveaux employés
- 9) Développement des compétences ;
- 10) Reconnaissance.

1.4. Les facteurs influençant le climat social

Selon la CCI Marseille Provence⁵ les facteurs **déterminant le climat social et l'ambiance de travail** sont multiples et variables selon les entreprises; il s'agit ici de points de repères:

- *L'environnement socio-économique général et celui de l'entreprise*
- L'histoire de l'entreprise et ses incidences sur la gestion des hommes
- La culture développée, les valeurs de l'entreprise
- La structure et la composition du personnel
- La clarté des objectifs et des projets de l'entreprise et le degré d'acceptation ou d'adhésion des salariés
- L'organisation du travail et la définition des priorités
- Les conditions de travail et la perception qu'en ont les salariés
- Le poids relatif des IRP (Instances Représentatives du Personnel) et de l'influence sociale de l'encadrement de proximité
- La clarté et la lisibilité par le personnel de la politique sociale de l'entreprise
- La qualité de fonctionnement du management et le niveau de confiance dans les dirigeants
- Le niveau de confiance des équipes et de la coopération entre elles
- La fluidité des flux d'information et la richesse de leurs contenus
- La prise en compte et la satisfaction des besoins et attentes du personnel
- Les sentiments des salariés quant à la reconnaissance des efforts produits

⁵La **Chambre de commerce et d'industrie Marseille Provence (CCIMP)** est l'un des 126 établissements français du réseau [CCI France](http://www.cci.fr), créée en 1599, elle est la doyenne mondiale des chambres consulaires

2. Cadre conceptuel

2.1. Définition de l'audit social

Plusieurs définitions ont tour à tour été proposées, certaines d'entre elles émanent d'organismes officiels, néanmoins nous préférons une définition moins officielle mais plus complète. Voici une définition que les deux auteurs IGALIENS et PRETTI (Igalens, et al., 2008 p. 38) ont obtenus en couplant deux définitions d'organisation officielles à savoir les communautés européennes et Institut international de l'audit social : « *L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.* »

2.1.1. Les objectifs de l'audit du climat social

La décision de réaliser un audit du climat social peut se justifier par trois raisons principales (Adghirni, 2011 p. 28):

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

2.1.2. Les indicateurs de suivi à mettre en place

Il est fortement conseillé selon la même source, de se doter d'indicateurs adaptés de l'évolution du climat social permettant de découvrir et de réguler à temps des tensions naissantes (CCI Marseille Provence , 2015).

Exemples de suivi :

- L'absentéisme
- Les demandes de mutations
- Le turnover
- L'isolement ou refus de relations avec tel(s) ou tel(s)
- Le niveau de disponibilité de l'encadrement de proximité
- Les réactions aux notes de la direction
- Les départs volontaires notamment des nouveaux entrants
- L'efficacité au travail
- Les accidents du travail - de trajet
- Les micro-conflits individuels ou collectifs
- Les procédures non respectées ou respectées « à la lettre » (excès de zèle)⁶
- Le volume et le ton de la « communication syndicale »
- Les demandes d'acomptes ou de secours

2.2. Restructurations organisationnelles et compression d'effectif

2.2.1. Restructurations organisationnelles

Selon Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt⁷, les restructurations d'entreprises sont souvent assimilées aux suppressions d'emplois, voire aux plans sociaux. Pourtant, ces deux auteurs indiquent que ces deux phénomènes ne sont pas synonymes, même si les restructurations peuvent s'accompagner, comme c'est souvent le cas, de suppressions d'emplois. Elles soulignent par ailleurs le foisonnement de termes qui sont couramment utilisés pour désigner des formes de décisions en matière de restructurations, et sur lesquels il est utile de revenir dans un premier temps afin de clarifier les concepts.

⁶Ardeur, empressement au service de quelqu'un, d'une idée ; vive application à très bien faire son travail : *Excès de zèle. Définition du dictionnaire Larousse*

⁷ (Buyankina, et al., 2012)

Ainsi, Cascio (1993)⁸ affirme que dans une restructuration, il s'agit essentiellement de procéder à «la destruction planifiée de positions ou d'emplois». Ou encore selon Moulin (2001), «*la restructuration correspond à la stratégie intentionnelle d'une entreprise qui considère les réductions de la main- d'oeuvre comme un moyen d'augmenter l'efficacité organisationnelle. Elle vise la réduction des coûts salariaux (en réduisant le nombre des salariés), la réorganisation du travail (en éliminant certaines positions) mais aussi les changements systémiques (améliorations continues)*»⁹.

Une restructuration implique par conséquent un changement organisationnel beaucoup plus important que des changements courants. Elle affecte au minimum tout un secteur de l'organisation ou au plus l'ensemble de l'entreprise, et ne se limite pas à des modifications secondaires de l'activité. Les changements opérés peuvent se traduire par une fermeture, une réduction d'effectifs, l'externalisation, la sous-traitance, la fusion, la délocalisation de la production, la mobilité interne ou toute autre réorganisation interne complexe.

2.2.2. Le licenciement économique

Il a fait l'objet de réformes en Algérie, désormais les formalités à accomplir varient en fonction du nombre de salariés concernés, et tous les salariés bénéficient soit d'un dispositif de reconversion, soit d'un plan social¹⁰.

Le licenciement économique peut résulter d'une suppression ou d'une transformation d'emploi ou d'une modification substantielle du contrat de travaux consécutifs notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques. Les départs négociés (primes de départ volontaire) sont soumis au dispositif du licenciement économique¹¹.

L'employeur qui envisage un licenciement individuel doit proposer une convention de conversion.

En cas de licenciement collectif, l'entreprise doit informer et consulter les représentants du personnel et proposer à chaque salarié une convention de conversion.

⁸ (Buyankina, et al., 2012 p. 11)

⁹ (Buyankina, et al., 2012 p. 11)

¹⁰ <http://www.ecole-medav.com/le-licenciement-pour-cause-economique/>

¹¹ <http://www.ecole-medav.com/gestion-des-departs-du-personnel-les-modalites-de-depart/>

La convention de conversion : a pour objet d'offrir aux salariés concernés le bénéfice d'actions personnalisées et, le cas échéant, d'actions de formation destinées à favoriser leur reclassement.

Le plan social : a pour dessin d'éviter les licenciements ou d'en limiter le nombre ainsi que de faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité.

2.2.3. Le plan des départs volontaires, le nouveau plan social ?

Le plan de départs volontaires (PDV) « *existe depuis longtemps mais il s'est développé depuis la crise de 2008, au point de concerner désormais quasiment tous les plans sociaux, du moins dans les grandes entreprises* », explique Dominique Paucard, chef du pôle restructurations au cabinet Syndex¹², qui travaille pour les comités d'entreprise.

a) Définition du plan de départ volontaire

Le plan de départ volontaire est mis en place par une entreprise lorsque celle-ci souhaite réduire sa masse salariale sans recourir au [licenciement pour motif économique](#), dont la procédure, particulièrement lourde, peut engendrer certaines difficultés de mise en œuvre (difficultés de [reclassement](#), problèmes sociaux, formalités de [licenciement](#), etc.)¹³.

Un licenciement :

- se traite par une notification de licenciement, est contestable.

b) Conditions

L'entreprise doit tout d'abord définir le contenu du plan qu'elle souhaite mettre en œuvre. L'employeur fixe ainsi le nombre de départ prévu en précisant les secteurs et les postes concernés. Le départ volontaire est ensuite proposé aux salariés. Ces derniers sont libres d'adhérer au plan ou de refuser ce dernier¹⁴.

¹²Le cabinet Syndex assiste les élus du personnel et leurs organisations dans le cadre de leurs attributions économiques.

¹³ « Plan de départ volontaire : conditions et indemnités » » issu de Droit-Finances (droitfinances.commentcamarche.net), janvier 2015

¹⁴ <http://droit-finances.commentcamarche.net/contents/1580-plan-de-depart-volontaire-conditions-et-indemnite>

Les principes de base du départ volontaire selon Sylvain Niel le directeur du département GRH FIDAL¹⁵ sont dans le fait que « *le volontariat suppose que le salarié ait un choix. Le départ volontaire ne peut donc pas s'appliquer à une fermeture d'usine ou aux salariés dont les emplois sont supprimés. Cela ramènerait en effet le choix à une simple option entre un départ volontaire et un licenciement économique. La rupture volontaire risquerait dans ce cas d'être considérée comme illicite* » (NIEL, 2011).

c) La démarche

Selon le même auteur (NIEL, 2009), lors d'une compression d'effectif, le principe est simple : « *il faut proposer la possibilité de quitter volontairement l'entreprise à un nombre de salariés supérieur au nombre d'emplois supprimés. Cela peut concerner l'ensemble du personnel de l'entreprise ou seulement certaines catégories de salariés, sur des sites particuliers. Dans la mesure où l'offre de départ concerne aussi des salariés dont les postes ne sont pas supprimés, la direction doit préciser le périmètre sur lequel porte le volontariat* »

2.2.4. La différence entre un licenciement et un départ volontaire

D'après les écrits des experts Ooreka¹⁶ : « *Si par le terme de licenciement l'on entend la perte plus ou moins forcée de son travail, alors oui. Cependant, d'un point de vue purement légal, un départ volontaire n'a rien à voir avec une procédure de licenciement.* »

Le départ volontaire est selon ces experts :

- une rupture à l'amiable ;
- pour motif économique, qui empêche toute contestation ultérieure de la part de l'ancien salarié.

¹⁵ FIDAL : Premier cabinet d'avocats d'affaires en France

¹⁶ <https://contrat-de-travail.ooreka.fr/astuce/voir/286571/principe-et-fonctionnement-du-plan-de-depart-volontaire>

2.2.5. Les facteurs de risques liés aux restructurations

Beaujollin-Bellet et Schmidt (Buyankina, et al., 2012) mettent l'accent sur trois types de risques :

- La remise en cause des équilibres en termes de compétences et de savoirs ;
- Les effets en termes de réputation et d'image de l'entreprise ;
- Les impacts sur le contrat psychologique qui lie les salariés à leur entreprise.

A force de réduire les effectifs les entreprises courent un risque de perte de leurs capacités sociocognitives : capacité à réfléchir, à apprendre, à agir, empêchant aussi l'innovation de croître.

- Le départ d'un membre du réseau engendre non seulement la perte de ses compétences individuelles mais aussi la capacité de l'apprentissage de toute l'organisation (Fisher et White, 2000). C'est alors que Littler et Innes (2003) parlent du phénomène de l'entreprise « désapprenante » (Buyankina, et al., 2012)
- « *Le contrat psychologique désigne les obligations mutuelles perçues par des individus entre eux, obligations qui peuvent évoluer dans le temps et en fonction du contexte, des événements etc., et qui peuvent être explicites (voir formalisées dans un contrat) mais aussi et surtout implicites* » (Buyankina, et al., 2012). Le concept du contrat psychologique démontre la relation que l'employé développe envers son employeur de manière implicite à travers le temps, ce qui fait qu'à la rupture de ce contrat la relation qui a été développée sera rompue elle aussi, provoquant ainsi un chamboulement émotionnel chez l'individu.

Tout en étant inscrites dans des processus permanents de changements organisationnels, « *les restructurations introduisent une rupture par rapport à une organisation antérieure, une localisation antérieure, à une stratégie antérieure, ou dans la relation que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes* ».

2.2.6. Les impacts humains des restructurations

Au-delà des incidences liées à la modification du contrat, les études effectuées par les chercheurs nous permettent de mieux cerner les conséquences sociales, professionnelles, voire « psychosociales » sur les « victimes », mais aussi les « survivants » et les « exécutants » des restructurations.

a) Les victimes

Malgré les discours que les managers peuvent donner pour essayer de positiver le fait d'être licencié et de le situer dans le cadre de la mobilité, pour la plupart des salariés cette expérience reste très douloureuse et affecte les salariés d'une charge émotionnelle très lourde au moment de son annonce et pis encore change fondamentalement le cours de leurs vies.

Les parcours professionnels de ces employés licenciés et le plus souvent peu qualifiés ne sont pas très bien connus faute de travaux de recherche à ce sujet. Beaujolin-Bellet et Schmidt (Buyankina, et al., 2012) parlent « *des trajectoires professionnelle chaotiques* » des salariés licenciés suite à l'exploitation des fichiers historiques de Pôle emploi concernant les victimes de deux PSE bien connus. Roupnel-Fuentes cité par (Buyankina, et al., 2012) à son tour définit quatre types de carrières à l'issue d'un licenciement : fragilisées, déstabilisées, continues et fragmentées. Ces auteurs indiquent que les salariés plus âgés et les moins qualifiés sont plus souvent sujets au chômage, aux emplois précaires et bénéficient des mesures sociales.

b) Les survivants

« *Il est largement admis que la réduction des effectifs a un effet drastique sur le moral des employés et laisse souvent les organisations peuplées de survivants déprimés.* »

Les employés épargnés par les restructurations sont appelés des « restants » ou des « survivants ». L'image qui accompagne cette terminologie est celle des survivants d'une catastrophe. Utilisant le même registre, le terme de « syndrome du survivant » est couramment employé quand on parle des effets des restructurations.

Baujollin-Bellet et Schmidt citent les travaux de Linda Rouleau et de Leo McCann et al. qui ont analysé les pratiques de gestion des managers intermédiaires : « *ils sont à la fois interprètes et promoteurs du changement stratégique induit par les restructurations. Rarement impliqués dans la décision même de restructurer, ils doivent néanmoins*

l'appliquer au mieux souvent avec les objectifs explicites et précis à remplir, tout en maintenant la qualité de l'activité au sein de leur équipe, en faisant face à une inévitable intensification du travail, en aidant leurs collaborateurs à faire face au changement et en se souciant de l'évolution de leur propre carrière et du maintien de leur employabilité »¹⁷

c) Les réactions possibles

Une typologie des réactions possibles des survivants aux restructurations a été dressée par Mishra et Spreitzer (1998) cité par (Buyankina, et al., 2012). Cette typologie contient quatre types de réactions selon le caractère constructif ou destructeur, passif ou actif :

Tableau N° 03: Les types de réaction selon les caractères

Obligation	calme, soulagement, implication, loyauté, obéissant aux ordres, comportement routinier. Les suiveurs fidèles.
Espoir	espoir, excitation, optimisme, résolution des problèmes, prise d'initiative. Les supporteurs actifs.
Crainte	inquiétude, crainte, anxiété, sentiment d'impuissance, repli sur soi, procrastination. Les blessés légers.
Cynisme	colère, dégoût. Indignation, cynisme, médisance, vengeance. Les critiques malveillants.

Source : élaboré à partir de la thèse de (Buyankina, et al., 2012)

¹⁷ (Buyankina, et al., 2012)

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE

1. Approche méthodologique

Pour répondre aux questions posées et compte tenu de la complexité qu'implique l'évaluation d'un climat social au sein d'une organisation, nous avons opté pour une approche mixte combinant des méthodes qualitative et quantitative. « *Le choix d'une approche de recherche se fonde sur plusieurs éléments. A part ceux relatifs à la problématique, la nature de la question ou des objectifs de recherche, d'autres contribuent de façon plus ou moins implicite à ce choix, tels le contexte professionnel et les intérêts de l'intervenant-chercheur associés à ce contexte* » (Pinard, et al., 2004).

Cette approche nous permet d'utiliser de manière complémentaire différentes sources de données, différentes procédures de collecte d'informations, différents modes d'analyse et d'ajouter aux données quantitatives sur la perception des employés de leur climat de travail une profondeur explicative qui peut émerger de l'information qualitative obtenue depuis la perspective d'une plus large gamme d'acteurs (Roch, 2008). Dans la mesure où tous les acteurs d'une organisation perçoivent et participent à la construction du climat de travail, l'impact de la conjoncture économique actuelle du secteur automobile sur la satisfaction professionnelle et sociale des salariés sont susceptibles d'être mieux comprises.

Les salariés sont les mieux placés pour exprimer leur perception de leur climat de travail au sein de HMA, et nous cernerons cette dernière par un volet quantitatif de l'étude. Cependant, d'autres acteurs peuvent apporter une information différente ou complémentaire permettant une compréhension élargie de l'ambiance de travail qui règne en entreprise. Ainsi, alors que la portion quantitative de l'étude s'adresse à tous les employés travaillant au siège de l'entreprise, les entrevues ciblent quant à elles les directeurs de départements de HMA.

Il est reconnu que l'utilisation d'une approche de méthode mixte permet une analyse plus approfondie des phénomènes à l'étude (Bryman, 2004; Creswell, Clark, Gutmann, & Hanson, 2003 cité par ROCH, 2008). Dans le cas qui nous concerne, les données recueillies à l'aide d'une méthode qualitative viennent enrichir l'information recueillie à partir de techniques quantitatives. Même si, d'un point de vue épistémologique, la démarche adoptée est avant tout déductive, le volet qualitatif offre une occasion pour tenir compte d'éléments complémentaires qui sont susceptibles d'émerger au cours de l'étude et qui permettront d'enrichir l'explication du phénomène d'intérêt. La force de cette approche réside aussi dans la qualité de déduction logique à laquelle conduit l'intégration des résultats quantitatifs et qualitatifs pour examiner un phénomène donné (Roch, 2008).

2. L'enquête quantitative

2.1. Le questionnaire

Pour pouvoir mieux répondre à notre question de recherche nous avons opté pour un questionnaire fermé direct, composé de 45 questions regroupées dans 9 axes. Ces axes représentent 9 dimensions du climat organisationnel que nous avons choisies de traiter pour évaluer les conditions de travail et le climat social et organisationnel de HMA. Pour être plus explicite voici comment est composé le corps de notre questionnaire :

1. **L'entreprise HMA** : dans cet axe, les questions mesurent le degré d'appréciation de HMA et le degré d'appartenance ressenti par ses employés ;
2. **L'environnement de travail**: évaluer les conditions environnementales des postes de travail perçues par les employés, exemple : la luminosité est elle suffisante pour l'exécution d'une tâche X ?
3. **L'ergonomie** : les questions de cet axe traitent de l'adaptation des conditions de travail aux capacités et caractéristiques de la personne active (l'employé), et des capacités d'adaptation de cette personne à sa fonction ;
4. **Collègues de travail** : évaluer le niveau relationnel des équipes entre elles ;
5. **Chefs et supérieurs** : évaluer la relation entre les employés et leurs supérieurs, et la perception qu'ont les employés du style de management de leurs chefs ;
6. **Poste de travail** : nous voulions savoir si les employés se sentaient à l'aise à leur poste de travail (facilité/ difficulté d'exécution des tâches)
7. **Rémunération** : mesurer le degré de satisfaction salariale des employés de HMA
8. **Reconnaissance** : savoir si les employés de HMA sentaient une reconnaissance de leur travail par leurs supérieurs
9. **Communication** : l'existence d'une communication entre les niveaux hiérarchiques de HMA

2.2. L'échantillonnage

La population de l'enquête se composait de l'ensemble des employés de HMA, soit une population de 283 salariés. Incluant ainsi différentes catégories socioprofessionnelles. Dans un souci de confidentialité : on n'a pas pu avoir le nombre d'employés par CSP, vu que l'entreprise ne possède pas de fiches de postes.

Nous avons pris un échantillon de 50 employés pour réaliser notre enquête, sachant qu'au départ nous avons ciblé un échantillon de 70 salariés soit un pourcentage de près de 25%

de la population, mais faute d'avoir eu de nombreux refus de coopération nous sommes contentées du nombre de 50 répondants.

2.3. La durée de l'enquête

La durée d'administration du questionnaire a été de 25 jours à compter du 6 avril 2017.

2.4. Le mode d'administration

Pour nous faciliter l'administration du questionnaire à une large population d'employés tout en gagnant du temps, nous avons choisi un mode d'administration en ligne. Nous avons créé notre questionnaire sur Google Forms et nous avons envoyé le lien du questionnaire à tous les employés possédant une adresse mail professionnelle de HMA.

Pour les employés qui travaillent aux ateliers (mécaniciens, électriciens, tôliers, magasiniers, peintres...etc.) et qui ne possèdent pas de boîte mail, nous leur avons administré le questionnaire sous format papier en plus de les assister – en raison du modeste niveau de certains employés- pour nous assurer de la bonne compréhension de ce dernier, autrement dit nous avons opté pour l'entretien direct tout en traduisant et expliquant le questionnaire en arabe. Sachant que le nombre des répondants au questionnaire format papier du service technique est estimé à 17 répondants représentant ainsi 34% des réponses obtenus.

2.5. Analyse des données quantitatives

Les données obtenues au moyen du questionnaire ont été enregistrées sur une feuille de calcul dans Google Sheets que nous avons téléchargée en format Excel. Les données recueillies étaient à leur état brut ; nous avons de ce fait traité ces résultats en créant des tableaux de fréquences des principales variables et de plus inséré des graphiques représentatifs de ces dernières.

Sachant que la majorité des choix de réponses dans le questionnaire étaient proposés en échelle de Likert.

3. L'enquête qualitative

3.1. Les entretiens

Nous avons jugés nécessaire de réaliser des entretiens avec les directeurs de départements pour avoir plus de détails sur la santé du climat social de HMA. Nous avons élaboré un guide d'entretiens, dans lequel nous avons posé des questions concernant les effets de la nouvelle politique des licences d'importation et son impact sur le climat organisationnel de HMA.

Les entretiens étaient « *semis-directifs : en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas forcément toutes les questions dans l'ordre dans lequel il les a notés et sous leur formulation exacte. Il y a davantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêté. Autant que possible, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur essaie simplement de recentrer l'entretien sur les thèmes qui l'intéresse quand l'entretien s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même* ». ¹⁸

3.2. L'échantillonnage

Pour réaliser nos entretiens nous avons déterminé une population dans laquelle nous avons choisi de cibler uniquement les directeurs de départements au sein de HMA. Cela nous a mené à cibler un échantillon de quatre directeurs de départements. Le choix de ces quatre directeurs s'est fait selon l'importance de leurs départements en matière de ressources humaines, c'est-à-dire que nous avons choisi les départements dans lesquels il y'avait un nombre important d'employés. Et c'est grâce aux témoignages de ces dirigeants qu'on a eu le point de vue managérial de la situation du climat social à HMA.

¹⁸ http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf

Tableau N°04 : les caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative

Directeurs	Poste occupé	Ancienneté
Mr .H	Directeur de logistique et des moyens généraux	Directeur depuis février 2017
Mr. S	Directeur des appels d'offres	Directeur depuis 2015
Mr. R	Directeur des pièces et des services	Directeur depuis février 2017
Mr. Z	Directeur commercial et marketing	Directeur depuis février 2017

Source : élaboré par nous-mêmes

3.3. La durée des entretiens

Nous n'avons pas fixé une limite de temps pour effectuer nos entretiens, nous avons laissé un libre temps aux interviewés pour qu'ils s'expriment à leur aise et pour que nous puissions en tirer un maximum d'informations. Le plus long entretiens que nous avons réalisé a duré une heure de temps, alors que le plus court nous a pris que dix minutes (en raison de la précision des propos).

3.4. Le traitement des données qualitatives

Nous avons utilisé l'analyse thématique pour analyser les résultats obtenus des entretiens, une méthode où selon Mucchielli *«Il s'agit toujours de rassembler ou de recueillir un corpus d'informations concernant l'objet d'étude, de le trier selon qu'il y appartient ou non, de fouiller son contenu selon ses ressemblances "thématiques", de rassembler ces éléments dans des classes conceptuelles, d'étudier les relations existant entre ces éléments et de donner une description compréhensive de l'objet d'étude»* (Wanlin, 2007).

Dans cette démarche, le traitement et l'interprétation des données se rattachent à deux logiques particulières (Mutel, et al., 2013) : nous avons classé les informations obtenus des entrevues selon une logique classificatoire par thème, sous thème et idée clé en nous appuyant sur une ou plusieurs phrases témoins ; nous avons par la suite examiné ses thèmes et ses sous-thèmes qui émergent selon une logique interprétative des propos des interviewés: L'objectif de cette méthode est de donner du sens aux informations recueillies.

CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

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

- Hypothèse 1: **l'environnement socio-économique de HMA nous a mené à formuler l'hypothèse suivante** : Le climat organisationnel et social à HMA s'est dégradé depuis l'instauration de la politique des quotas.

Après avoir mené nos deux enquêtes (quantitative et qualitative), il s'agit ici de présenter les résultats, que nous avons recueillis à travers elles. Nous présenterons en premiers les résultats quantitatifs pour après appréhender ceux du qualitatif.

1. Présentation des résultats de l'enquête quantitative

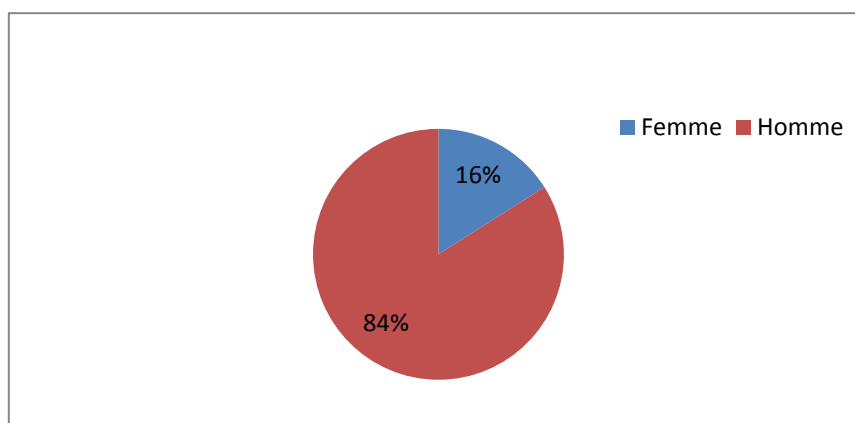
Dans cette partie, nous allons exposer les principaux résultats obtenus de notre enquête quantitative. Nous présenterons les variables qui nous permettront d'évaluer le climat social et organisationnel à HMA, ces variables sont présentées par des graphes (histogramme, diagramme angulaire)

Pour rappel le nombre total des répondants est de 50 employés, répondant à la totalité des questions de l'enquête, sachant que le nombre des répondants au questionnaire du service technique est estimé à 17 employés représentant ainsi 34% des réponses obtenus.

Le questionnaire traite 9 dimensions du climat organisationnel et social de HMA, voici les graphiques représentant les résultats de l'enquête par axes :

➤ Les caractéristiques de l'échantillon :

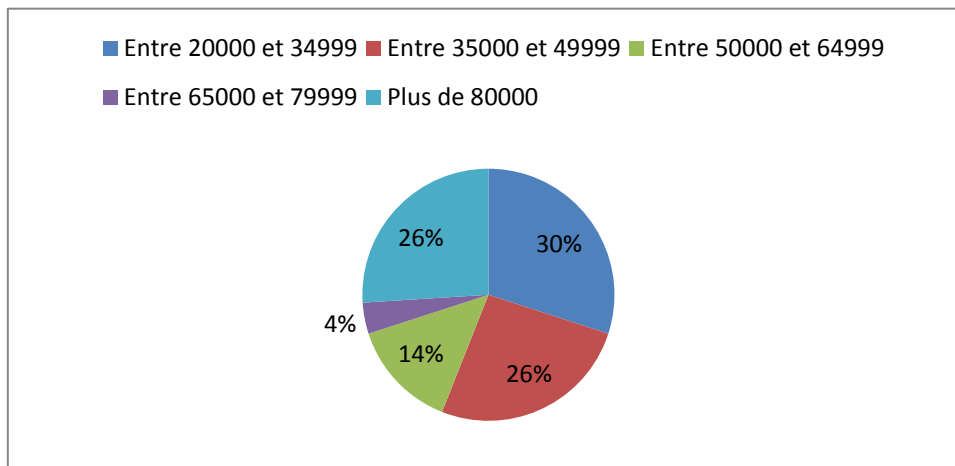
Figure N°03 : le genre des répondants



Source : élaboré par nous-mêmes d'après les réponses obtenues

- La majorité des répondants est composé de genre masculin soit 84% contre 16% du genre féminin.

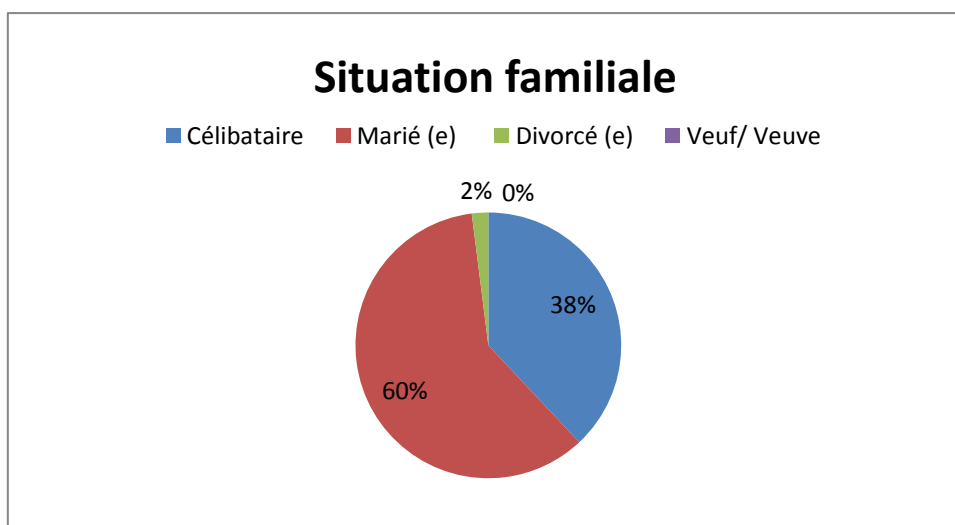
Figure N°04: la grille des revenus



Source : élaboré par nous-mêmes d'après les réponses obtenues

- Nous remarquons que la majorité des répondants soit de 30% perçoivent un salaire se situant entre **20000 da et 34999 da**, quant aux employés percevant un salaire entre **35000da et 49999 da** et ceux percevant un salaire **de plus de 80000da** représentent le même pourcentage soit 26%, les employés percevant un salaire **entre 50000da et 64999da** représentent 14% des répondants, et enfin ceux qui perçoivent un salaire entre **65000 da et 79999da** représentent seulement 4%.

Figure N°05: la situation familiale des répondants

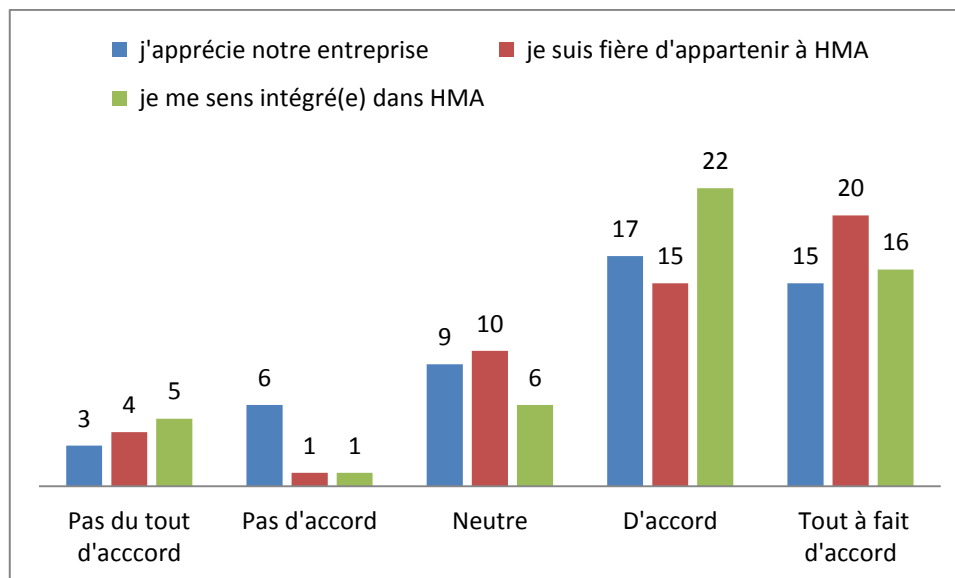


Source : élaboré par nous-mêmes d'après les réponses obtenues

- La plupart des répondants à notre questionnaire sont mariés représentant ainsi 60% des 50 répondants, le deuxième pourcentage le plus élevé de 38%, représente les répondants qui sont célibataires et enfin un pourcentage de 2% représentant les répondants divorcés.

a) L'entreprise HMA :

Graphe N°06 : Mesure du sentiment de fierté, d'appartenance et d'intégration à HMA



Source : élaboré par nous-mêmes d'après les réponses obtenues

Appréciation de HMA

- 9 personnes sur 50 répondants au questionnaire n'apprécient pas l'entreprise HMA ; mais la majorité des répondants apprécie l'entreprise HMA, soit 74% de l'échantillon ; alors que 9 répondants ont voulu rester neutres.

Fierté d'appartenance à HMA

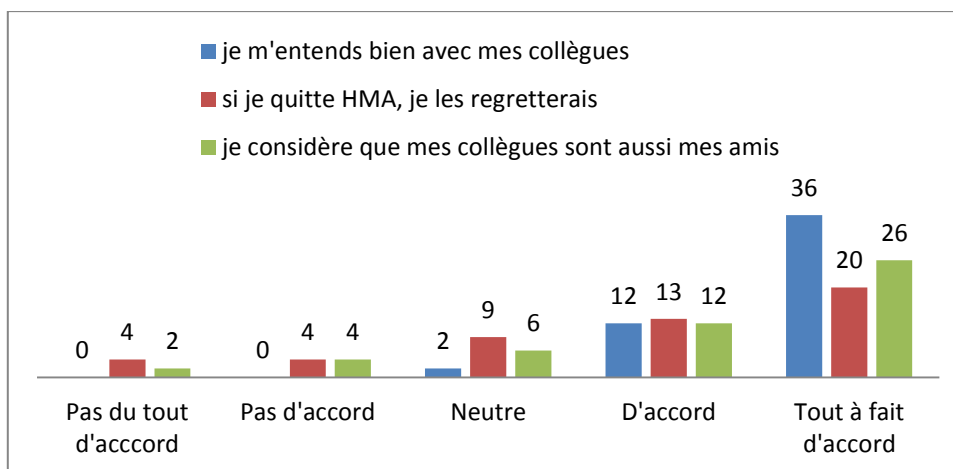
- 35 employés soit la majorité sont fières d'appartenir à HMA ; 10/50 personnes sont restées neutres et non pas donné leur avis ; alors que 5 répondants ne sentent pas fières d'appartenir à HMA.

Le sentiment d'intégration à HMA

- 6 personnes ne se sentent pas intégrés à HMA, alors que 38 employés le sentent, d'autres préfèrent ne pas donner leurs avis.

b) Collègues de travail :

Graphe N°07 : la vie de groupe à HMA

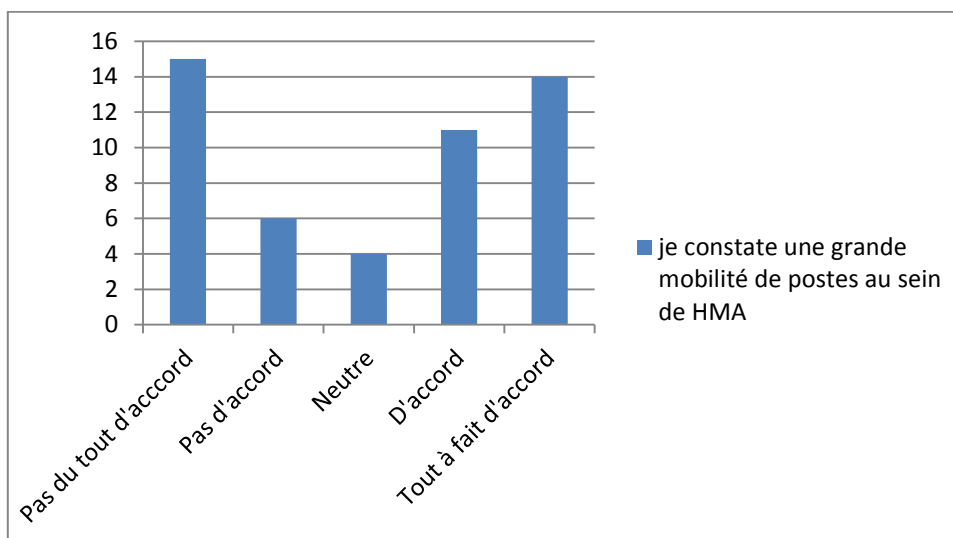


Source : élaboré par nous- mêmes d'après les réponses obtenues

Entente entre collègues de travail

- La quasi-totalité des répondants soit 48 personnes sur 50 personnes s'entendent bien avec leurs collègues de travail, il n'y a que deux individus qui n'ont pas d'avis là-dessus.

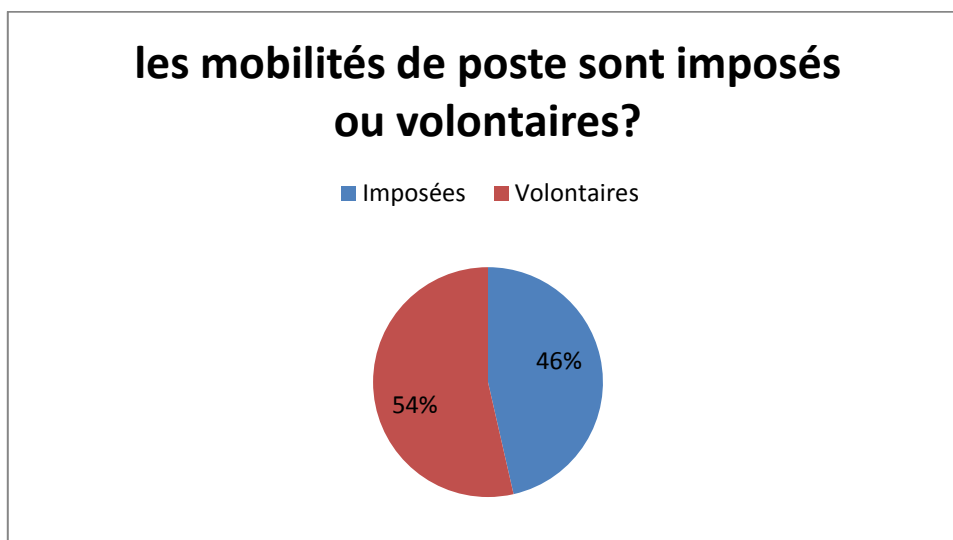
Graphe N° 08: mobilité de postes au sein de HMA



Source : élaboré par nous- mêmes d'après les réponses obtenues

- Ici les avis sont mitigés entre ceux qui constatent une grande mobilité de poste et entre ceux qui ne la constatent pas au sein de HMA. 25 personnes sur 50 soit la moitié du nombre des répondants constatent une grande mobilité de poste au sein de HMA. (Remarque : ceux sont les employés qui travaillent aux bureaux qui représentent cette population), contre 21 personnes qui ne constatent pas cette mobilité de poste (sachant que cette tranche représente les employés du service techniques, avant que le leur service ne soit touché par la restructuration du mois de mars dernier).

Graphe N°09 : les mobilités de postes constatées

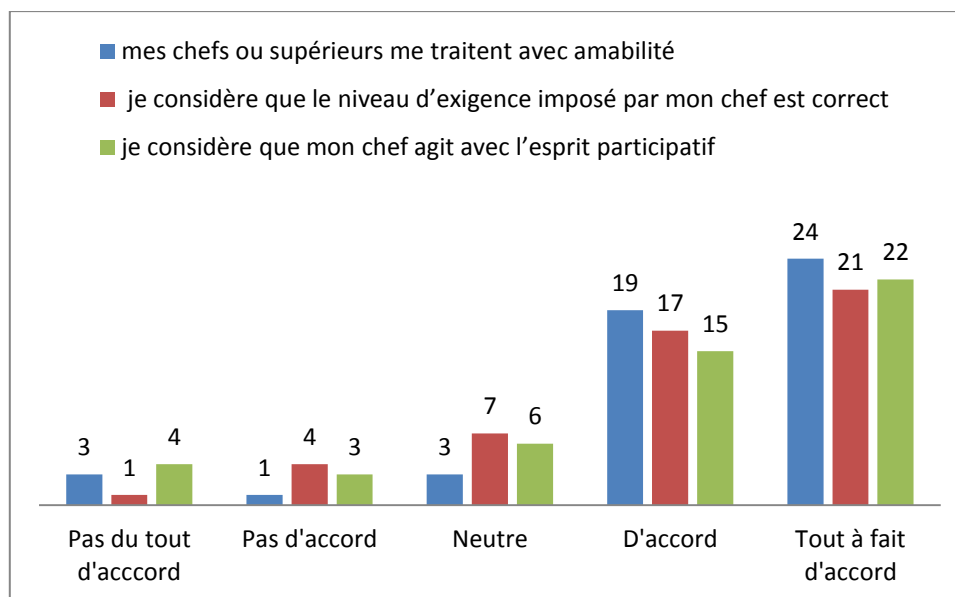


Source : élaboré par nous- mêmes d'après les réponses obtenues

- Plus de la majorité des employés ayant constatés une grande mobilité de poste, soit 13/25 personnes, trouvent que ces instabilités de poste au sein de HMA sont volontaires contre 46% de la population qui affirment qu'elles sont imposées.

c) **Chefs et supérieurs :**

Graphe N°10 : la perception des salariés du style de management de leurs chefs



Source : élaboré par nous- mêmes d'après les réponses obtenues

Amabilité des chefs :

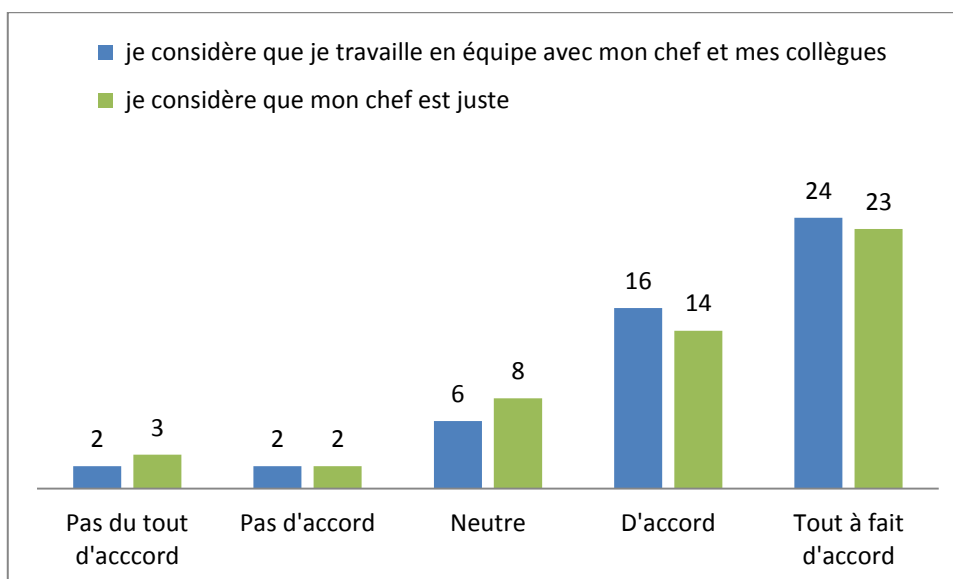
- 43 individus interrogés trouvent que leurs chefs les traitent avec amabilité, contre une minorité de 7 personnes qui ne sont pas du même avis, alors que 6 autres restants sont restés neutres ;

Exigence des chefs :

- La majorité des participants (38 personnes) considèrent que le niveau d'exigence de leurs chefs est correct, contre une minorité de 5 personnes qui ne partagent pas le même avis, de plus que 7 personnes n'ont pas donné leurs avis à ce sujet.

Esprit participatif :

- 6 participants sont restés neutre à ce sujet alors que la majorité soit 37 personnes trouvent que leurs chefs agissent avec l'esprit participatif, d'autre ne partagent pas le même avis, ces employés représentent une minorité de 7 personnes.

Graphe N°11 : la perception des salariés du style de management de leurs chefs

Source : élaboré par nous- mêmes d'après les réponses obtenues

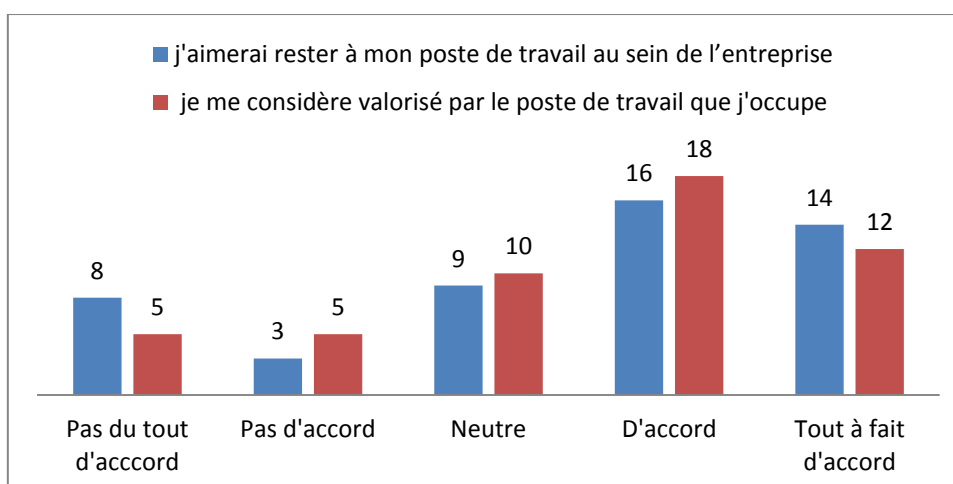
Travail d'équipe :

- 40 répondants au questionnaire considèrent que leurs chefs travaillent avec eux en équipe, contre 4 répondants qui ne trouvent que leur chef travaille avec eux en équipes, ainsi que les 6 employés n'ont pas d'avis là-dessus.

Justice :

- La minorité de 5 répondants considèrent que leurs chefs sont injustes, contre la majorité de 37 personnes qui trouvent leurs chefs justes.

d) Poste de travail :

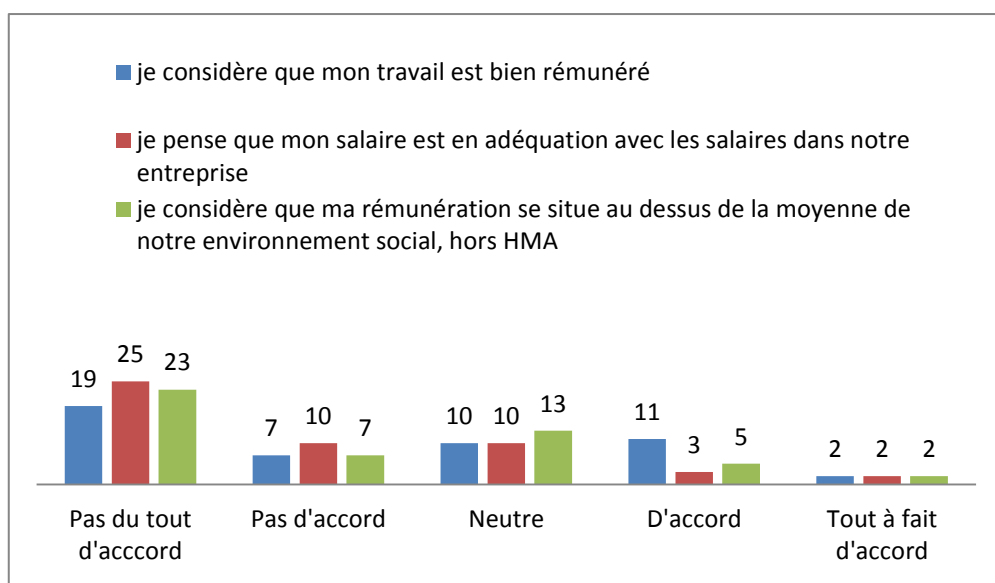
Graphe N° 12: mesure de la satisfaction du poste de travail occupé

Source : élaboré par nous- mêmes d'après les réponses obtenues

- La majorité des employés soit un pourcentage de 60% aimeraient rester à leurs postes de travail parce qu'ils sentent que leurs postes les valorisent, mais il y'aurait un pourcentage d'employés qui voudraient quitter leur poste de travail, ces employés représentent 22% des répondant, ainsi que 20% des répondants ne se sentent pas valoriser par le poste de travail qu'ils occupent, 10 individus maximum sont restés neutre à ce sujet.

e) **Rémunération :**

Graphe N°13 : perception de la satisfaction salariale



Source : élaboré par nous- mêmes d'après les réponses obtenues

Satisfaction salariale

- Plus de la moitié des employés de notre échantillon considèrent que leur travail n'est pas bien rémunéré soit un taux de 52%, contre 13 personnes qui sont satisfaites de leurs salaires, alors que dix individu n'ont pas donné leur avis.

Equité salariale

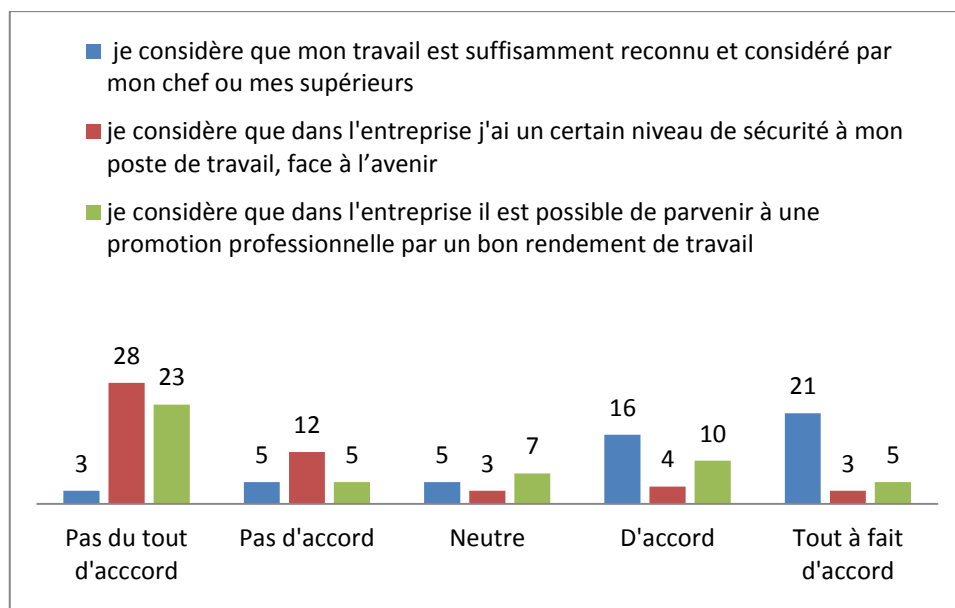
- 70% des répondants estiment que leurs salaires ne sont pas en adéquation avec les salaires existants dans HMA, contre 5 personnes qui pensent que leurs salaires le sont, ainsi que dix personnes qui sont restées neutres à ce sujet.

Salaires HMA par rapport aux salaires hors HMA

- La majorité des répondants soit 30 personnes ne considèrent pas que leurs salaires se situent au dessus de la moyenne de leur environnement social hors HMA, contre 7 individus qui le pensent, et 13 personnes qui n'ont pas donné leurs avis.

f) Reconnaissance :

Graphe N°14 : évaluation du sentiment de reconnaissance et de sécurité



Source : élaboré par nous-mêmes d'après les réponses obtenues

Reconnaissance envers le travail fournis :

- 37 personnes considèrent que leur travail est reconnu et considéré par leurs chefs, contre 8 individus qui ne le ressentent pas, ainsi que 5 employés qui n'ont pas donné leurs avis.

Sécurité face à l'avenir :

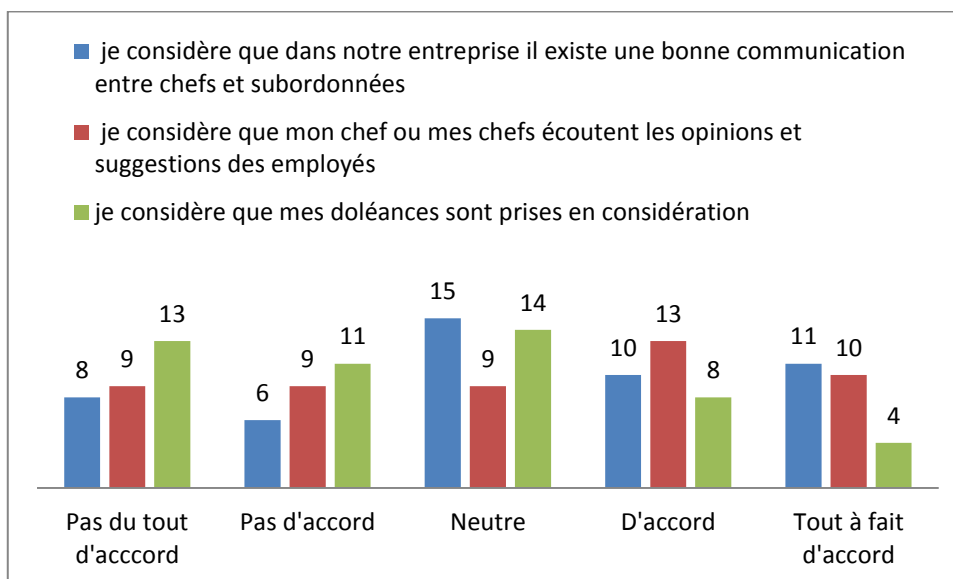
- 40 répondants estiment qu'à HMA ils n'ont pas un niveau de sécurité face à l'avenir, contre 7 répondants qui eux estiment le contraire, tandis que 3 personnes ont préféreraient restés neutres.

Promotions par un bon rendement de travail :

- 54% des répondants ne considèrent pas qu'il est possible de parvenir à une promotion professionnelle par un bon rendement de travail, contre 30% des employés répondants qui considèrent que cela est possible, alors que 7 personnes sur 50 n'ont pas d'avis à ce sujet.

g) Communication :

Graphe N°15 : évaluation de la communication interne



Source : élaboré par nous- mêmes d'après les réponses obtenues

La communication entre chefs et subordonnés :

- Presque la moitié des répondants, soit 21 personnes estiment qu'il ait une bonne communication entre chefs et subordonnés, contre 14 employés qui ne la trouve pas bonne ou pas bonne du tout, ainsi que 15 autres personnes qui ont préféreraient ne pas donner leurs avis et rester neutre.

Ecoute des opinions et des suggestions des employés :

- 18 employés ayant répondu à notre questionnaire considèrent que leurs chefs n'écouent pas leurs opinions et suggestions, alors que 23 autres employés interrogés considèrent que leurs opinions et leurs suggestions sont écoutées par leurs chefs, ainsi que 9 des répondants sont restés neutres.

Les doléances :

- Près de la moitié des répondants soit 23 personnes ne considèrent pas que leurs doléances sont prises en considération par leurs chefs, de plus que 14 personnes n'ont pas donné leur avis à ce sujet, les 12 des répondants restants eux considèrent que leurs chefs prennent en considération leur doléances.

2. Présentation des résultats de l'enquête qualitative

Dans le tableau ci-dessous nous présenterons les résultats des entretiens par thème, sous thème et idée clé, pour mieux répondre aux questions de départs :

Thème	Sous thème	Idées clés	Phrases témoins	
L'évaluation du climat social de HMA	Le climat social à HMA	Un climat tendu	« le climat est tendu et plein de stress » Directeur commercial et marketing « le climat est moyennement tendu » Directeur de logistique et de moyens généraux « le climat social au sein de HMA est mal sain » Directeur des pièces et services	
	Le taux d'absentéisme	Le taux d'absentéisme est faible	« je n'ai pas de problème avec mes employés sur ce point je dirai même que le taux est estimé à 2% annuellement » Directeur de logistique et de moyens généraux « au niveau de ma direction, je dirai qu'il y'a plus de retardataires que des employés qui s'absentent » Directeur commercial et marketing « le taux est minime presque nul » Directeur des appels d'offre « le taux est faible » Directeur des pièces et services	
	Le taux du turnover (rotation du personnel)	Le taux du turnover est important		« la rotation du personnel est... Ouf ! très importante » Directeur commercial et marketing « elle est très importante, je ne parle pas de mon département mais de façon générale » Directeur de logistique et de moyens généraux
		Les conséquences lourdes de la rotation du personnel		« il n'y a pas de continuité à tous les niveaux ... Les conséquences sont différentes d'un niveau à l'autre je vous donne un exemple : niveau cadres il y' une discontinuité de stratégies... Au niveau de mon département, on est toujours contraints à recourir au passif et à la mémoire des anciens employés pour continuer le traitement des dossiers de nos clients » Directeur commercial et marketing
		Les causes de la rotation du personnel		« ça dépend aussi des niveaux, les cadres généralement démissionnent pour plusieurs raisons : ils trouvent que le challenge est important, et que la stratégie de l'entreprise est inappropriée au contexte économique de l'entreprise » Directeur commercial et marketing

Les facteurs influençant le climat social à HMA	La conjoncture économique du secteur automobile	La politique des quotas a une influence sévère sur le climat social à HMA	« le marché automobile et la politique des quotas sont les principaux facteurs influençant sur notre climat social » Directeur commercial et marketing « la conjoncture économique a fait que notre climat dépend d'elle ; si la situation actuelle de l'entreprise et du marché s'améliore, alors notre climat de travail sera détendu » Directeur de logistique et de moyens généraux « le climat social dépend actuellement de la baisse d'activité de l'entreprise » Directeur des appels d'offre
		La politique des départs volontaires a laissé des séquelles sur le climat social à HMA	« les départs volontaires eux aussi ont eu beaucoup d'influence sur le climat de travail, personne n'est à l'abri même pas moi » Directeur commercial et marketing « les employés de HMA sont incertains par rapport à leur avenir depuis les derniers départs » Directeur de logistique et de moyens généraux
La politique des départs volontaire une option pour la restructuration de HMA	Les procédures des départs volontaires	Une première vague de départs pas très « volontaires » entamée	« au départ, il y'a eu des représentants du personnel qui ont été désigné par les salariés, au début ils se sont mis d'accord avec les dirigeants sur les primes de départs...etc. Juste après je ne sais pas ce qui c'était passé entre dirigeants et représentants !! Alors les représentants se sont retirés et les listes des personnes concernées par les départs ont été communiquées. Avec des noms écrits, mentionnés » Directeur commercial et marketing
		Les deux autres vagues de départs plus « volontaires » que la première	« les employés du service technique ont été volontaire au départ, d'ailleurs dès que j'ai occupé mon poste de directeur, je leur ai demandé si leurs volontés aux départs ont été dues au fait que je suis devenu leur nouveau directeur. Je suis nouveau à l'organisation et donc j'ai pensé instinctivement que ce fait les a poussé à quitter, par peur du changement »
L'avenir des employés de HMA		L'avenir des employés est lié au quota de véhicule	« nous espérons que le quota de cette année nous redonnera un second souffle » Directeur de logistique et de moyens généraux « on attend l'annonce du quota de cette année, quoi que on risque de ne pas avoir de quota carrément et cela signifiera de nouveaux départs ou encore pire des licenciements économique » Directeur commercial et marketing « on attend le quota et on espère qu'il sera bon sinon il y'aura une autre action de réduction d'effectif » Directeur des appels d'offre « tout est lié au quota, on dépend tous comme nous sommes du quota » Directeur des pièces et services

3. Discussion des résultats quantitatifs et qualitatifs

3.1. Le climat social perçu par les employés de HMA

Pour commencer, nous avons réalisé au fil de l'analyse des réponses au questionnaire, que l'échantillon de notre recherche se divisait en deux groupes de répondants. Le premier groupe représente les employés du service technique (tôliers, mécaniciens, peintres...Etc.), alors que le second groupe représente quant à lui les employés qui travaillent aux bureaux.

Pour rappel : nous avons réussi à identifier les réponses du premier groupe grâce aux entretiens directs que nous avons réalisés avec eux.

L'analyse des réponses, nous a amené au constat suivant : les dimensions du climat organisationnel et les conditions de travail à HMA ne sont pas perçues de la même manière par son personnel. Ils ne sont pas tous satisfaits de leurs conditions de travail même si la plupart le sont.

En effet les employés du service technique ne sont pas satisfaits sur tous les points traités dans notre questionnaire. Même si ils apprécient l'entreprise dans laquelle ils travaillent ; ils trouvent que les conditions de travail sont difficiles aux ateliers. Ils se plaignent du manque de lumière et du niveau sonore qu'ils trouvent insupportable (voir les annexes) à cause des bruits provoqués par la réparation (tôlerie et mécanique). D'autres encore se plaignent des conditions thermiques dans les ateliers « *en hiver il y fait très froid et en été il y fait très chaud* » nous a expliqué un tôlier interrogé. Concernant la vie de groupe, les répondants sont très solidaires entre eux, ils vivent bien ensemble et entretiennent des relations amicales entre eux. Ces relations amicales s'étendent même avec leurs chefs directs ; les chefs sont très proches de leurs collaborateurs et très participatifs. Mais dans l'ensemble, malgré certaines insatisfactions le climat de travail est vivable grâce à la solidarité qu'il y'a entre les employés.

Pour les répondants représentés par le second groupe, la satisfaction est nettement plus évidente sur la majorité des points que nous avons abordés dans le questionnaire ; ils vivent bien entre collègues et supérieurs ; contrairement au premier groupe ils sont satisfaits des conditions environnementales de leurs postes de travail.

Les deux groupes partagent le même avis sur les deux points suivants : la reconnaissance envers leur travail et la rémunération de ce dernier ; majoritairement ils ne sont pas satisfaits de leur rémunération avec un taux de 56% ; ainsi que la majeure partie ne

considère pas que, leurs salaires soient en adéquation avec les salaires qui existeraient à HMA et la plupart d'entre eux ne considèrent pas que l'entreprise leur assure un niveau de sécurité face à l'avenir et qu'il n'y ait pas de possibilité d'obtenir une promotion professionnelle par un bon rendement de travail. Une situation paradoxale puisque au moins 25 personnes interrogées ont déjà reçu au moins une promotion professionnelle durant leur parcours à HMA.

Nous avons aussi remarqué que les avis se départageaient entre répondant concernant les mobilités de poste ou autrement dit la rotation du personnel. Les répondants du ST n'estiment pas qu'il ait une mobilité de poste au sein de leur service, par contre les employés des bureaux ne sont pas du même avis concernant les mobilités de postes au sein de leurs départements, ils estiment que les mobilités y sont très fréquentes.

D'ailleurs, même les directeurs de département considèrent aussi que le taux de rotation du personnel est très important au sein de HMA.

3.2. Le climat social perçu par les directeurs de départements

Selon les résultats des entretiens, il y'aurait une réelle tension au travail. En étant proches de leurs employés comme on la mentionnait au précédent point, ils sentent que ces derniers ont peur de perdre leurs emplois, surtout que les quotas des véhicules n'ont pas encore été prononcés par l'Etat ; cette situation à créer une ambiance de doute et de stress chez les employés de toutes catégories même les directeurs de département se sentent menacés dans la situation actuelle.

Les départs volontaires ont aussi beaucoup d'influence sur le climat social à HMA, et surtout après la première vague de départs que selon un des directeurs interviewés n'était pas très volontaire, il nous a expliqué que la première vague a été annoncé au début du mois de Mai juste après l'annonce du quota ce qui a provoqué une tension au sein de l'entreprise, selon ce même directeur les listes affichées contenaient des noms et non pas les postes à supprimer, ce qui a provoquer un sentiment de crainte de l'abandon et du rejet chez les employés qui sont restés et qui n'ont pas été ciblés par les listes de départs. Pour la deuxième et la troisième vagues et bien les procédures ont été moins forcées, d'ailleurs presque la moitié des répondants à notre questionnaire étaient volontaires au départ et ont quitté l'entreprise deux semaines après l'enquête.

Pour ce qui est de l'avenir des employés de HMA, il n'y a que deux scénarios possibles : soit l'entreprise obtiendra un bon quota de véhicule à importer pour l'année à venir, et dans ce cas elle gardera ses employés. Soit elle n'obtiendra pas un bon quota de véhicules, alors elle sera encore une fois contrainte à réduire son effectif.

4. Interprétation et propositions

En temps de crise, l'entreprise HMA a fait appel à nous pour lui réaliser l'analyse de son climat interne, démontrant ainsi son intérêt au sujet de la qualité de vie au travail de ses employés. Ainsi, l'analyse du climat de travail lui permettra de déterminer les zones problématiques et d'élaborer un plan d'action.

D'après notre analyse le cas des « survivants » de HMA *« fait référence au syndrome du survivant, qui désigne à l'origine le stress post-traumatique vécu par les rescapés de situations extrêmes »* Si la comparaison possède des limites, il reste que le licenciement d'un collègue est souvent vécu comme un choc. Le survivant d'un plan de départ volontaire ou de licenciement éprouve des sentiments de crainte, d'incertitude face à l'avenir, auxquels s'ajoute la nécessité de s'adapter à un nouvel environnement, voire à une nouvelle charge de travail : *« Les rescapés doivent supporter des niveaux de stress considérables car ils sont soumis à de nouvelles exigences, à de nouvelles tâches nécessitant une routine différente, et à une insécurité accrue de l'emploi, lit-on dans le rapport de l'HIREs. Le simple fait de craindre de perdre son travail peut causer une certaine détresse qui n'en est pas moins réelle que celle ressentie lors d'un licenciement réel »* (Ostojic, 2014).

Les résultats des entretiens nous démontrent que ce n'est pas les aspects de travail matériels, et financiers qui ont été touchés ou qui ont changé depuis que l'entreprise est dans une situation difficile, mais c'est l'aspect organisationnel et social de l'entreprise qui est en perpétuel changement puisqu'ils sont liés aux décisions que prendra le gouvernement au sujet des licences d'importations et qui déterminera si il y'aura d'autre restructuration à HMA. Conscients qu'il y ait une possibilité de ne pas obtenir une licence d'importation pour l'année en cours, les employés de HMA continuent à vivre leur routine de travail avec la peur au ventre tout en étant attentifs aux nouvelles qui circulent au sujet de l'avenir de leur entreprise.

Pour ce qui est des charges de travail, certains employés ont écopé d'une double charge de travail sans être du moins payer pour la tâche supplémentaire, parce qu'ils ont hérité la tâche de leurs collègues partis lors d'une vague de départ et comme l'entreprise est dans une situation délicate elle ne peut pas leur augmenter leur salaire, alors qu'elle a besoin justement de réduire sa masse salariale.

Durant la dernière vague de départ les employés du technique se sont tous portés volontaires à quitter l'entreprise, malgré leur ancienneté (le moins ancien d'entre eux avait fêté ces cinq ans à HMA), démontrant ainsi que les employés n'étaient plus apte à rester à HMA et les circonstances sociales sont devenue rudes à vivre. Dans le sens ou la pression économique rendait leur routine de travail difficile malgré qu'il ait une solidarité entre équipe mais la motivation n'y était plus.

Pour ce qui est d'infirmier ou de confirmer notre Hypothèse de recherche, celle que nous avons dégagé en début de recherche et qui disait que le climat organisationnel et social de HMA s'est dégradé depuis l'instauration de la loi des politiques des quotas. Nous n'avons pas pu la confirmer grâce au questionnaire, puisque selon les résultats de ce dernier il n'y avait pas d'insatisfactions alarmantes concernant les neuf dimensions que nous avons choisies pour évaluer le climat social d'HMA à savoir : la relation émotionnelle que les employés ont développé pour l'entreprise, la vie de groupe, le style de management, la communication entre chef et employé, le poste de travail, l'ergonomie, l'environnement du poste de travail, la rémunération et la reconnaissance. L'ensemble des réponses concernant la satisfaction des employés sur ces points ont été majoritairement positives, ce qui nous amène à dire que le climat social et organisationnel -qui a été évalué sur ces neuf dimensions- ne s'est pas dégradé depuis l'instauration de la loi des politiques des quotas.

CONCLUSION

Après l'institution de la nouvelle politique des licences d'importation, le secteur automobile algérien a subi de fortes turbulences. Privé de ses anciennes pratiques Hyundai Motor Algérie, a perdu en une année beaucoup de ses ressources humaines et financières, contrainte à réduire sa masse salariale pour tenir le coup jusqu'au prochain quota, qui d'ailleurs ne lui pas encore été délivré. L'entreprise a opté pour le plan de départ volontaire au lieu du plan social de licenciement pour motif économique, évitant ainsi les lourdes procédures juridiques de licenciement et pour privilégier la compression d'effectif dans un climat social plus favorable.

Nous voulions au départ connaître quelle était l'incidence de la politique d'importation sur le climat social à HMA ? Et ainsi pouvoir déterminer si l'environnement socio-économique d'une entreprise pouvait atteindre son climat interne. Pour ce faire nous avons eu recours à l'approche mixte pour avoir le maximum d'information sur le plan quantitatif et le plan qualitatif donc nous avons utilisé deux instruments de mesure : un questionnaire et une série d'entretiens.

Par le biais de ce travail de recherche nous avons contribué à l'évaluation du climat de travail et social de l'entreprise HMA dans son contexte actuel, nous avons pris en considération neuf dimensions du climat social qui seraient susceptibles d'apporter le plus de clarté et de précision sur l'état de l'ambiance de travail, en plus des informations qualitatives que nous avons collecté grâce aux entretiens avec les chefs de départements nous avons analysé les résultats des deux méthodes pour arriver à conclure que la politique des quotas a touché et touche encore la santé du climat social de l'entreprise. Tous les aspects de l'entreprise ont été touchés par cette politique mais surtout l'aspect social qui représente les employés qui ont survécu à la restructuration causée par cette même politique et qui les a contraints à vivre dans le doute et dans la peur du lendemain. Ce lendemain dans lequel ils apprendront qu'ils seront licenciés pour motif économique ou que leurs postes ou leurs départements seront supprimés de l'organigramme de l'entreprise.

Ainsi nous concluons notre travail par émettre des propositions que nous jugeons nécessaires à l'amélioration du climat interne de HMA :

Le DG de l'entreprise doit réaliser des réunions avec l'ensemble de ses employés pour leur faire part de la situation critique de l'entreprise, et qu'avec un discours réaliste (mais pas trop cru) il leur explique les mesures qui vont être prises dans le cas d'une obtention d'un bon quota, d'un mauvais quota ou de zéro quota. Pour qu'ils comprennent que

l'entreprise court un risque majeur si les quotas ne seront pas annoncés d'ici la fin d'année. Cette initiative de la part d'un supérieur donnera aux employés non seulement un sentiment de considération de leur personne mais aussi de leur investissement envers la société.

En plus de la communication entre niveau hiérarchique, la direction générale doit impérativement changer la stratégie et l'activité métier de l'entreprise, car sa survie en dépend. Elle doit recentrer sa stratégie sur son service marketing et son service pièces et services afin obtenir son indépendance des quotas mais pour que cela arrive, elle doit ménager des ressources pour améliorer la qualité de vie de ses employés en général et en particulier les employés du service technique. Elle doit les informer de cette nouvelle stratégie et les former pour qu'ils comprennent l'importance de leur contribution au sauvetage de leur entreprise, de leurs emplois avant tout et ceux de leurs collègues.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ADGHIRNI, Leila (2011) « La mesure du climat social dans les organisations. Enjeux et perceptions », master en gestion des ressources humaines à finalité spécialisée, Université libre de Bruxelles ,80 pages

BNP Paribas (page consultée en février 2017), « Algérie, contexte économique » <https://www.tradesolutions.bnpparibas.com/fr/explorer/algerie/apprehender-le-contexte-economique>

BUYANKINA, Anna; CHARLES, Justyna; MALATRAY, Isabelle; ROUCHON, Coralie (2102) « Restructurations d'entreprise : quels rôles et contribution de la fonction RH ? » MBA Management Des Ressources Humaines – Promotion 9, Université Dauphine Paris, 121pages

Chambre de commerce et d'industrie Marseille Provence (2015), « comment maintenir un bon climat social » dans Boite à outils du dirigeant

DROZDA-SENKOWSKA Ewa, et Dominique OBERLÉ (2006). Climat social en psychologie sociale : un thème délaissé, un trésor oublié ou un concept détourné ?, Presses universitaires de Liège | « Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale », Numéro 70, pages 73 à 78

IGALENS, Jacques; PERETTI, Jean-Marie (2008) « l'audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils » édition d'Organisation groupe Eyrolles, collection Ressources humaines

LEFEVRE, Nicolas « L'entretien comme méthode de recherche » dans Méthodes et techniques d'enquête,

MAUREEN (page consultée en février 2017) « Ces facteurs qui influent sur le climat social de votre entreprise » dans majors-consultants, <http://www.majors-consultants.com/blog-management/2016/03/04/influence-climat-social/>

MUTEL Madeleine et SIBELET Nicole (2013) « Introduction au traitement des données » CIHEAM IAM Montpellier

Martin, Dominique; Croisille, Xavier (2006) « L'organisation, le climat et les conduites professionnelles », E.C.C.H.A.T., Université de Picardie Jules Verne, Faculté de Philosophie, Sciences-Humaines et Sociales, Campus, 80025 Amiens cedex 1, France

NIEL, Sylvain (2009), « Comment élaborer un plan de départs volontaires pour motif économique? (première partie) » dans les Fiches Conseil De Sylvain Niel, Les Cahiers du DRH, n° 155

NIEL, Sylvain (2011) « quel avenir pour les plans de départs volontaires », dans Sylvain Niel, le licenciement économique, édition Lamy

GRIM, Nordine (2017) « Le marché de l'automobile déstabilisé par les quotas d'importation » El Watan,

OSTOJIC, Andrea (2014) « Crise économique et souffrance au travail » dans Le journal de toutes les psychologies

PINARD, Renée; POTVIND, Pierre et ROUSSEAU, Romain (2004) « Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation » dans recherches qualitatives, Volume 24, pages 58-82

ROCH, Geneviève (2008) « Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier » Thèse en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Docteur (Ph.D.) en sciences infirmières, option administration des services infirmiers, Faculté des sciences infirmières, Université de Montréal

SAVOIE, André; BRUNET, Luc « Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance? », dans Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 200 0

TABETI Habib et BENDIABDELLAH Abdeslam « Conditions de Travail et Climat Social dans les PME Algériennes» dans Etude Exploratrice des Facteurs de gouvernance sociale et d'Optimisation des Ressources Humaines dans les PME de la Wilaya de MASCARA

WANLIN, Philippe (2007) « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels »

Journal Officiel du (9/12/2015); Décret exécutif n° 15-306 du 24 Safar 1437 correspondant au 6 décembre 2015 « fixant les conditions et les modalités d'application des régimes de licence d'importation ou d'exportation de produits et marchandises », N°66 <http://www.joradp.dz/FTP/JO-FRANCAIS/2015/F2015066.pdf>

**ANNEXE A : QUESTIONNAIRE ET
RÉSULTATS**

Questionnaire

Evaluation du Climat Social de Hyundai Motor Algérie

Bonjour, je suis étudiante en management des organisations à l'école nationale supérieure de management de Koléa. Actuellement stagiaire à Hyundai Motor Algérie afin d'élaborer un mémoire de fin d'études.

Merci de bien vouloir consacrer quelques minutes à compléter cette enquête. L'information communiquée sera utilisée pour évaluer le Climat Social de Hyundai Motor Algérie. Vos réponses resteront CONFIDENTIELLES et ANONYMES et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique. Répondre à cette enquête vous prendra environ 10 minutes.

Pas du tout d'accord : P.t.d ; Pas d'accord : P.d ; Neutre : N ; D'accord : D ; Tout à fait d'accord : T.f.d

Je suis ...	P.t.d	P.d	N	D	T.f.d
a) L'entreprise HMA					
1- j'apprécie notre entreprise					
2- je suis fière d'appartenir à HMA					
3- je me sens intégré(e) dans HMA					
b) L'environnement de travail:					
4- je dispose de suffisamment de lumière sur mon lieu de travail					
5- la température est convenable sur mon lieu de travail					
6- le niveau sonore est supportable					
c) L'ergonomie :					
7- je dispose de suffisamment d'espace à mon poste de travail					
8- je suis suffisamment à l'aise à mon poste de travail					
9- je dispose des moyens et outils nécessaires à l'exécution de mes tâches? Fournitures, mobilier, outils informatiques...etc.					
10- ils sont en bon état					
d) Collègues de travail :					
11- je m'entends bien avec mes collègues					
12- si je quitte HMA, je les regretterais					
13- je pense que moi et mes collègues sommes unis et que nous nous entendons bien					
14- je considère que mes collègues sont aussi mes amis					
e) Chefs et supérieurs :					
15- je constate une grande mobilité de postes au sein de HMA *					

* Si vous êtes d'accord, veuillez répondre aux deux questions ci-dessous (16 et 17), sinon passez à la 18^{ème}

16- sont-elles imposées ou volontaires (les mobilités de poste)?

Imposées

volontaires

18- à votre avis depuis quand ?

Je suis ...	P.t.d	P.d	N	D	T.f.d
19- mes chefs ou supérieurs me traitent avec amabilité					
20- je considère que le niveau d'exigence imposé par mon chef est correct					
21- je considère que mon chef agit avec l'esprit participatif					
22- je considère que je travaille en équipe avec mon chef et mes collègues					
23- je considère que mon chef est juste					
f) Poste de travail :					
24- le poste que j'occupe dans l'entreprise est en rapport avec l'expérience que je possède					
25- mon poste est en rapport avec mes diplômes*					

*Si vous n'êtes pas d'accord, veuillez répondre à la question ci-dessous, sinon passez à la 35^{ème}

26- j'ai reçu une formation m'aidant à exécuter ma nouvelle fonction

Non

oui

Je suis ...	P.t.d	P.d	N	D	T.f.d
27- j'aimerais rester à mon poste de travail au sein de l'entreprise					
g) Rémunération :					
28- je considère que mon travail est bien rémunéré					
29- je pense que mon salaire est en adéquation avec les salaires dans notre entreprise					
30- je considère que ma rémunération se situe au-dessus de la moyenne de notre environnement social, hors HMA					
h) Reconnaissance :					
31-je considère que mon travail est suffisamment reconnu et considéré par mon chef ou mes supérieurs					
32-je considère que dans notre entreprise j'ai un certain niveau de sécurité à mon poste de travail, face à l'avenir					
33- je considère que dans notre entreprise il est possible de parvenir à une promotion professionnelle par un bon rendement de travail					
34- j'ai déjà reçu des promotions depuis mon intégration à HMA					

35- combien de promotions avez-vous reçu ?

Je suis ...	P.t.d	P.d	N	D	T.f.d
i) Communication :					
36- je considère que dans notre entreprise il existe une bonne communication entre chefs et subordonnés					
37- je considère que mon chef ou mes chefs écoutent les opinions et suggestions des employés					
38- je considère que mes doléances sont prises en considération					

39- avez-vous un mot à dire:

Fiche signalétique :

41- le genre : Sexe

Homme

Femme

42- votre âge :

43- votre situation familiale :

Célibataire

Marié(e)

Veuf/ veuve

Divorcé(e)

44- votre région d'habitation :

45- votre revenu:

Moins de 20000

Entre 20000 et 34999

Entre 35000 et 49999

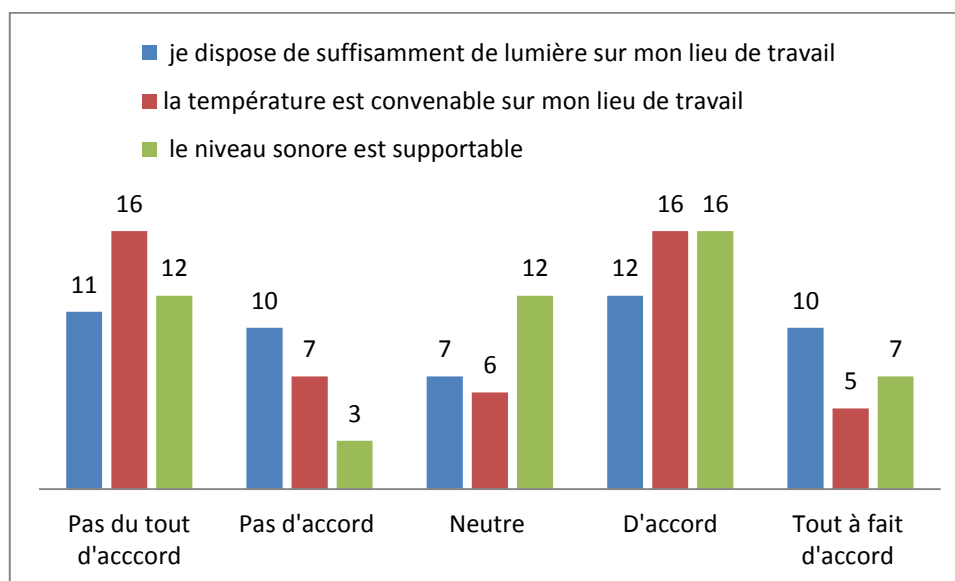
Entre 50000 et 64999

Entre 65000 et 79999

Plus de 80000

Les résultats du questionnaire

Graph N° : Mesure de l'environnement du poste de travail



Source : élaboré par nous-mêmes d'après les réponses obtenues

Lumière sur les lieux de travail :

- 21 personnes ne disposent pas de suffisamment de lumière sur leur lieu de travail, contre 22 personnes qui estiment avoir suffisamment de lumière sur leur lieu de travail, alors que six personnes n'ont pas donné leurs avis

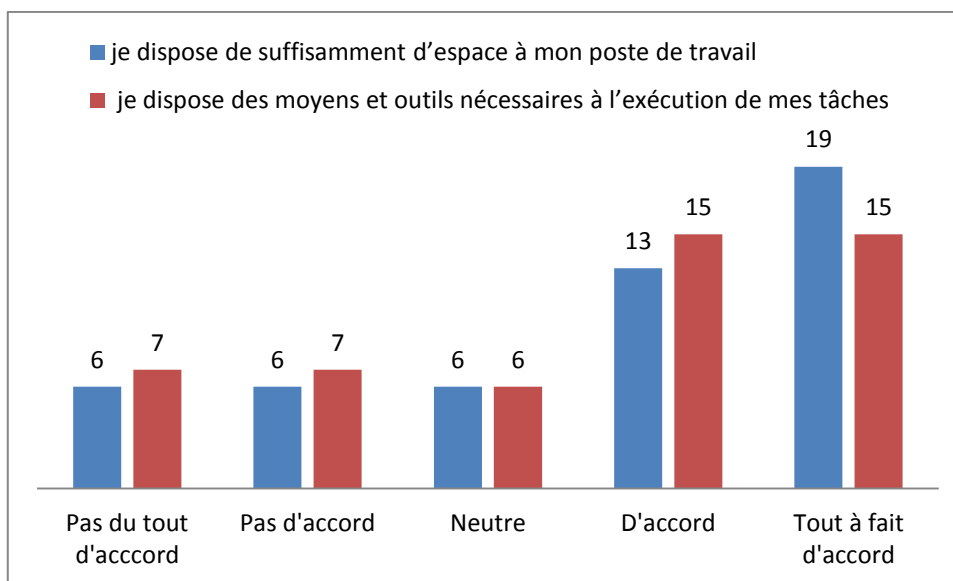
Température :

- La majorité des répondants ne trouvent pas que la température soit convenable sur leur lieu de travail soit 23/50, alors que 21 individus la trouvent convenable six n'ont pas d'avis sur le sujet

Niveau sonore :

- La majorité des répondants trouvent que le niveau sonore sur leur lieu de travail est supportable soit un pourcentage de 46%, contre 30% qui ne sont pas d'accord, alors que 24% n'ont pas d'avis là-dessus

Graphes N° : évaluation de l'ergonomie du poste de travail



Source : élaboré par nous-mêmes d'après les réponses obtenues

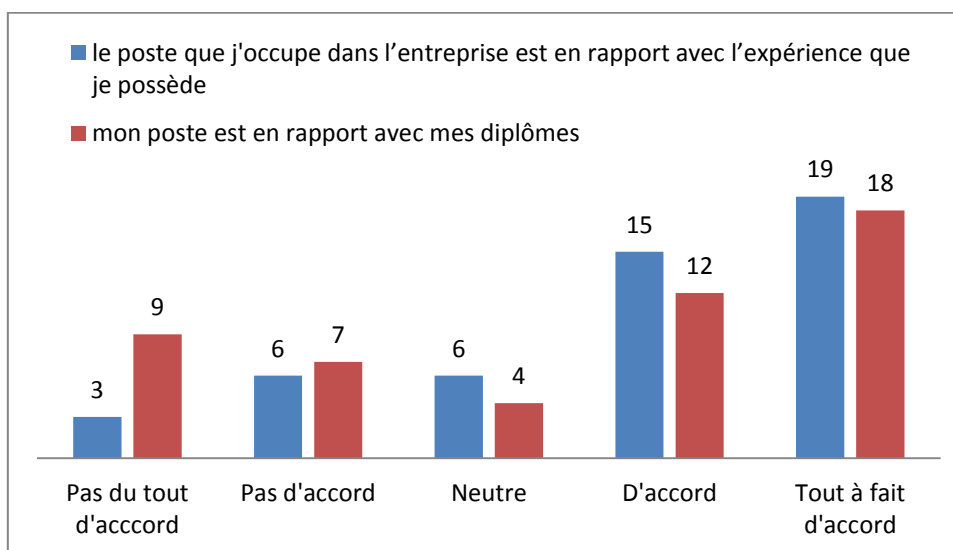
Espace de travail :

- 12 personnes ne disposent pas de suffisamment d'espace à leur poste de travail, alors que la majorité des répondants avec le nombre de 32 individus trouvent qu'ils en disposent suffisamment, toutefois 6 personnes n'ont pas donné leur avis

Les moyens et les outils :

- Plus de la moitié de l'échantillon soit 30 répondants sont satisfaits des moyens et des outils qui sont mis à leur disposition, contre 14 répondants qui ne sont pas satisfaits, alors que six sont restés neutres

Graphes N° : évaluation de la capacité d'occupation du poste de travail



Source : élaboré par nous-mêmes d'après les réponses obtenues

L'expérience vs poste de travail :

- 34 répondants considèrent que leurs postes de travail est en rapport avec l'expérience qu'ils possèdent contre 9 qui ne sont pas d'accord et 6 des répondants non pas donné leur avis

Poste vs diplôme :

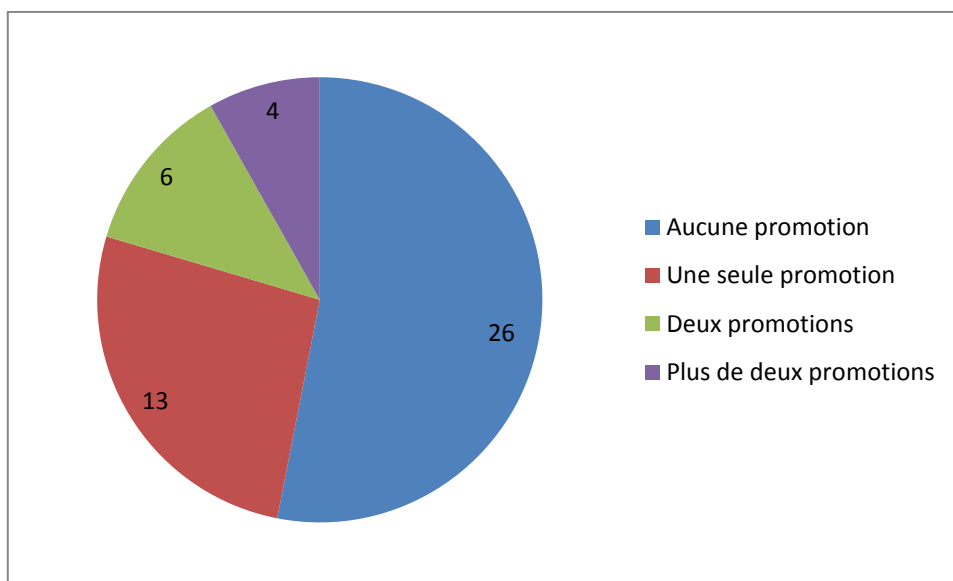
- 30 personnes soit la majorité possèdent des postes qui sont en adéquation avec leurs diplômes, contre 16 répondants qui ne possèdent pas des diplômes en adéquation avec leurs postes de travail, mais 4 personnes sont restées neutres

Grphe N° : Nombre d'employés ayant reçu une formation



Source : élaboré par nous-mêmes d'après les réponses obtenues

39 répondants n'ont pas reçu de formation à la HMA, contre 11 employés qui ont reçu une formation les aidant à exécuter leur fonction

Graphe N° : le nombre de promotions reçues par les employés

Source : élaboré par nous-mêmes d'après les réponses obtenues

La majorité des répondants avec un pourcentage de 52% déclarent qu'ils n'ont pas reçu de promotion professionnelle, contre 26% qui déclarent avoir reçu une promotion professionnelle, ainsi que 12% soit le nombre de six personnes qui ont reçu deux promotions, et une population de 2/25 qui déclarent avoir reçu plus de deux promotions professionnelles.

ANNEXE B : GUIDE D'ENTRETIENS

1. Comment évaluez-vous le climat social de HMA ?
2. Comment jugez-vous le niveau d'absentéisme au sein de l'entreprise ?
3. Quelle est votre opinion concernant la rotation du personnel « Turnover » au sein de l'entreprise ?
4. A votre avis, quel est ou quels sont les facteurs influençant sur le climat social de HMA?
5. Pensez-vous que la situation économique actuelle qui a affecté le marché automobile a provoqué un chamboulement du climat social d'HMA ?
6. Comment HMA a entamé la procédure des départs volontaires au niveau de votre direction?
7. Selon vous quel avenir auront les employés qui sont encore à HMA ?

**ANNEXE C : LE DÉCRET EXÉCUTIF
DES LICENCES D'IMPORTATION**