



---

# **L'Implication Organisationnelle comme Catalyseur de la Performance Financière : Une Investigation dans le Milieu des Entreprises Textiles Marocaines**

## **Organizational Involvement as a Catalyst for Financial Performance: An Investigation in the Context of Moroccan Textile Companies**

**Salah-Eddine EL-AZZOUZI**

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations  
« LIREFIMO »

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès  
Université Sidi Mohamed ben Abdellah – Fès – Maroc

**Malika AKIOUD**

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations  
« LIREFIMO »

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès  
Université Sidi Mohamed ben Abdellah – Fès – Maroc

**Ahlam Radi**

Université internationale de Casablanca - Maroc

---

**Résumé :** L'objectif de l'implication organisationnelle des cadres est généralement centré sur le développement d'un lien fort et positif entre les cadres et leur organisation. Il vise à cultiver un engagement actif et une connexion émotionnelle des cadres envers les objectifs, les valeurs et les activités de l'entreprise. Ainsi, cet article se fixe pour objectif l'étude de l'impact de l'implication organisationnelle sur la Performance Financière des entreprises de textiles marocaines.

Ainsi, pour mener cette étude, nous sommes cernés sur les entreprises de textiles marocaines installées dans la région de Fès-Meknès, et notre étude à portée sur un échantillon de 36 enquêtés fonctionnant à des postes de responsabilités dans ces entreprises. La méthodologie poursuivie consiste à utiliser une méthode quantitative, par le biais de l'enquête par questionnaire.

Les résultats de notre étude ont confirmé une corrélation positive entre l'implication normative des cadres dirigeants et la performance financière, tandis que cette corrélation n'est pas

significative pour les dimensions affective et calculée de l'implication. La principale suggestion retenue est que la performance financière des entreprises de textiles peut être améliorée par l'adoption de l'ensemble des dimensions de l'implication organisationnelle.

**Mots-clés :** qualité - management de la qualité – performance de l'entreprise – entreprises industrielles au Maroc.

**Summary:** The objective of managerial organizational involvement is generally focused on developing a strong and positive connection between managers and their organization. It aims to cultivate active engagement and an emotional connection of managers towards the company's goals, values, and activities. Thus, this article aims to study the impact of organizational involvement on the Financial Performance of Moroccan textile companies.

To conduct this study, we focused on Moroccan textile companies located in the Fès-Meknès region, and our study targeted a sample of 36 respondents functioning in managerial positions within these companies. The methodology employed involves using a quantitative method through a questionnaire survey.

The results of our study confirmed a positive correlation between the normative involvement of executives and financial performance, while this correlation is not significant for the affective and calculative dimensions of involvement. The main suggestion derived is that the financial performance of textile companies can be improved by adopting all dimensions of organizational involvement.

**Keywords:** Organizational involvement, Financial performance, Textile companies.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.10593914>

## 1. Introduction

### Le cadre théorique de la recherche

L'implication organisationnelle, objet d'étude complexe, a donné lieu à diverses définitions au fil du temps, compliquant la recherche d'un consensus sur sa caractérisation (Mowday, Porter et Steers, 1982 ; Meyer et Herscovitch, 2001). Face à cette diversité, des classifications ont émergé pour faciliter la navigation dans ce domaine complexe.

Au départ, les définitions d'implication étaient souvent unidimensionnelles, distinguant entre l'implication attitudinale et comportementale (Vandenberghe, Landry et Pannaccio, 2009). Cependant, l'évolution vers des approches multidimensionnelles, notamment celle de Meyer et Allen (1991), a introduit des distinctions basées sur les motivations sous-jacentes à la décision de maintenir la relation avec l'organisation, révélant des états d'esprit distincts tels que le besoin, le désir, et l'obligation.

Qu'elle soit perçue comme un attachement psychologique (O'Reilly et Chatman, 1986), un raisonnement calculé (Becker, 1960), ou une intériorisation des normes (Wiener, 1982), l'implication organisationnelle reflète fondamentalement la relation entre l'individu et l'organisation. Mathieu et

Zajac (1990) proposent une définition pertinente, bien que celle d'Allen et Meyer (1996) prenne en compte les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle.

L'implication organisationnelle se traduit par un lien positif entre les individus et l'organisation, représentant l'attachement affectif des employés. Mathieu et Zajac (1990) décrivent cela comme le "lien qui unit un individu à son organisation". Qu'elle soit mesurée de manière unidimensionnelle ou multidimensionnelle, l'implication organisationnelle est perçue comme le lien psychologique ou l'attitude positive des salariés envers l'entreprise (N.J Allen et J.P Meyer, 1996).

### **Les Théories Relatives à l'Implication Organisationnelle**

L'étude du concept d'implication organisationnelle requiert l'examen des théories qui lui sont associées. Le modèle en trois composantes (TCM) de Meyer et Allen (1991) a prédominé dans la recherche, mais il est essentiel de revisiter les travaux fondateurs de Mowday, Porter et Steers (1982) avant d'aborder le modèle de Meyer et Allen. Les critiques formulées par Morrow (1983, 1993) et les réponses de Meyer et Herscovitch (2001) mettent en lumière les débats persistants entourant le concept.

Dans les années 1960, une littérature abondante sur l'implication a émergé, explorant la manière dont les individus initient et maintiennent des actions au sein d'une organisation. Porter et ses collaborateurs (1974) ainsi que Mowday, Porter et Steers (1982) ont contribué à clarifier et synthétiser ces travaux, en distinguant entre l'implication attitudinale et comportementale.

Mowday et al. définissent l'implication affective comme une forte identification et un engagement envers l'organisation, caractérisés par une croyance en ses buts et valeurs, une volonté d'efforts, et le désir de rester. L'Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) a été largement utilisé pour évaluer l'implication affective. Le modèle en trois composantes de Meyer et Allen (affective, de continuité, normative) a ensuite prévalu, bien que des critiques subsistent.

Le modèle en trois parties de Meyer et Allen, ou TCM, conceptualise l'implication comme un état psychologique caractérisant la relation employé-organisation, identifiant l'engagement affectif, de continuité et normatif. L'engagement affectif se manifeste par une adhésion profonde aux objectifs et valeurs de l'organisation, une disposition à fournir des efforts, et un fort désir de rester. L'engagement de continuité repose sur le coût perçu de quitter l'organisation, englobant les investissements temporels, sociaux et financiers. L'engagement normatif découle du sentiment d'obligation morale envers l'organisation. Ensemble, ces composantes reflètent la diversité des liens entre les individus et leur lieu de travail.

Bien que le TCM soit dominant, des critiques persistent. Morrow (1983, 1993) a remis en question la validité du TCM, soutenant que ses composantes ne sont pas toujours distinctes. Meyer et Herscovitch (2001) ont répondu en clarifiant la nature des relations entre les composantes et en mettant en avant la variabilité individuelle. Les débats entourant la mesure de l'implication organisationnelle, en

particulier la validité de l'OCQ, perdurent. L'introduction de nouvelles échelles, telles que l'Implication Organisationnelle Multidimensionnelle, a suscité des débats sur leur adéquation.

L'analyse de l'implication organisationnelle se révèle essentielle, notamment en considérant son influence sur la performance globale des organisations. Des enquêtes empiriques, bien que limitées en nombre, mettent en lumière la relation complexe entre l'implication individuelle et les résultats financiers de l'entreprise (Wright et al., 2005 ; Fisher et al., 2010). Ces recherches indiquent que des collaborateurs plus engagés sont associés à une amélioration de la performance organisationnelle.

L'importance de l'implication organisationnelle prend une dimension particulière lorsqu'on examine le rôle spécifique des cadres dirigeants. Dans des contextes caractérisés par des styles de direction paternalistes, à l'instar des entreprises de textiles marocaines, les cadres dirigeants exercent une influence significative sur le reste du personnel (Elgar, 1999). Allant au-delà de leur fonction de superviseurs, ils sont perçus comme des leaders.

PERSON suggère que : « La performance est au carrefour de l'organisation, de la production et de l'homme. Il s'agit donc pas d'accroître la production au détriment du risque que peut prendre l'individu en exécutant sa tâche ». Ainsi selon MEIER(O) « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation ».

Selon BOURGUIGNON contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ». Ainsi, la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ». Selon KHEMKHEM, la performance « est un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désignés ».

La performance financière selon Guérard S. (2006), est la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire<sup>1</sup>. Elle a pour objectif la stabilité du financement de l'organisation, sans être besoins de recourir à des crédits. Elle dépend de la gestion efficace des ressources financières dont elle dispose l'entreprise à court, moyen et long terme.

Dans le cadre de la perspective tripartite de Meyer et Allen (1991), Il identifie trois dimensions de l'implication organisationnelle – affective, calculée et normative – générant chacune des conséquences spécifiques (Grima, 2004). Ainsi, la nature de l'implication des cadres dirigeants semble conditionner les gains de performance anticipés. Cette exploration approfondie a pour objectif de

---

<sup>1</sup> Guérard S. (2006), Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire. Droit public et droit privé. L'Harmattan, Paris, France, 423p.

fournir des éclaircissements précieux sur le rôle des cadres dirigeants dans la dynamique complexe de l'implication organisationnelle et ses répercussions sur la performance financière, tout en respectant les nuances propres à cette problématique.

### **La problématique**

Au cœur de notre investigation, intitulée "L'Implication organisationnelle comme Catalyseur de la Performance Financière : Une Investigation dans le Milieu des Entreprises Textiles Marocaines", réside la question fondamentale : "Les cadres dirigeants, par le biais de leur implication organisationnelle, contribuent-ils de manière substantielle à la création de valeur financière au sein de leur organisation ?"

### **Les hypothèses**

Hypothèse 1 : Nous formulons l'hypothèse selon laquelle une corrélation positive existe entre l'implication affective des cadres dirigeants et la performance financière de leur organisation. Autrement dit, plus l'implication affective des cadres est marquée, plus elle contribue de manière substantielle à la création de valeur financière au sein de l'organisation.

***H1 : « Une implication affective accrue chez les cadres dirigeants est positivement associée à une performance financière renforcée au sein de l'organisation. »***

Hypothèse 2 : Nous avançons l'idée qu'une relation inverse existe entre l'implication calculée des cadres dirigeants et la performance financière de l'organisation. En d'autres termes, une implication calculée plus faible est associée à une contribution plus significative à la création de valeur financière.

***H2 : « Moins l'implication calculée des cadres dirigeants est marquée, plus elle est liée à une contribution significative à la création de valeur financière. »***

Hypothèse 3 : Nous postulons une relation inverse entre l'implication normative des cadres dirigeants et la performance financière de l'organisation. Autrement dit, une implication normative moins prononcée est pressentie comme étant associée à une contribution plus substantielle à la création de valeur financière au sein de l'organisation.

***H3 : « Une implication normative moins prononcée chez les cadres dirigeants est envisagée comme étant associée à une contribution plus substantielle à la création de valeur financière au sein de l'organisation. »***

Ces hypothèses s'inscrivent dans la démarche visant à répondre à la problématique centrale de notre étude, à savoir si les cadres dirigeants, par leur degré d'implication organisationnelle, jouent un rôle significatif dans la génération de valeur financière au sein de leur entité. Nos propositions hypothétiques guideront l'analyse approfondie des relations complexes entre les différentes dimensions de l'implication organisationnelle des cadres dirigeants et la performance financière, contribuant ainsi à éclairer davantage les dynamiques au sein de ce contexte organisationnel particulier.

Plan de l'Article : Le présent article, sera détaillé en quarts grands points qui vont nous servir de bien cerner le fil de notre recherche et répondre parfaitement à la problématique choisie. Le premier point fera l'objet de l'introduction qui est déjà citer, et qui a servie de présenter le cadre théorique de notre recherche, ainsi que la problématique et les Hypothèses. Le deuxième point traitera les différentes dimensions de la méthodologie de recherche, alors que le troisième point sera consacré à l'analyse et discussion des résultats de notre travail. Et enfin une petite conclusion générale de notre étude empirique.

## **2. Méthodologie de la recherche**

Tout travail de recherche trouve ses fondements dans une perspective spécifique du monde, suivant une méthodologie bien définie et reposant sur des éléments de réponse (RAYMOND-ALAIN Thièart, 2014). La méthodologie adoptée pour la présente étude vise à explorer en profondeur le lien complexe entre l'implication organisationnelle des cadres dirigeants et la performance financière au sein des entreprises textiles de la région de Fès-Meknès. L'objectif de cette démarche méthodologique est d'apporter des éclaircissements significatifs sur les interactions subtiles entre l'engagement des cadres dirigeants et les résultats financiers de leurs organisations respectives.

Pour répondre à cet objectif, nous avons fait le choix d'une approche quantitative, considérée comme la plus appropriée pour mesurer et analyser de manière rigoureuse les relations entre les variables étudiées. Le questionnaire a été sélectionné comme l'instrument principal de collecte de données en raison de sa capacité à recueillir des informations spécifiques sur l'implication organisationnelle des cadres dirigeants, tout en permettant une analyse statistique approfondie des données recueillies.

Cette méthodologie offre une plateforme robuste pour explorer les nuances de l'implication organisationnelle, allant au-delà des perceptions superficielles. En privilégiant une approche quantitative, nous cherchons à quantifier les dimensions affective, normative et calculée de l'implication des cadres dirigeants, éclairant ainsi la complexité de leur relation avec la performance financière des entreprises textiles.

L'utilisation du questionnaire comme outil de collecte de données nous permettra de recueillir des réponses standardisées des cadres dirigeants, favorisant ainsi la comparabilité des données et la réalisation d'analyses statistiques avancées. Cette approche méthodologique rigoureuse renforce la validité et la fiabilité des résultats de l'étude, contribuant ainsi à une compréhension approfondie des mécanismes sous-jacents à l'interaction entre l'implication organisationnelle et la performance financière dans le contexte spécifique des entreprises textiles de la région de Fès-Meknès.

### **3.2 Population d'enquête**

La constitution de la population d'enquête repose sur une sélection méticuleuse de 36 cadres dirigeants au sein des entreprises textiles établies dans la région de Fès-Meknès. Cette sélection a été

effectuée en tenant compte de divers critères, visant à garantir la représentativité et la pertinence des participants dans le cadre de l'étude.

Chacun des cadres dirigeants inclus dans la population d'enquête a été choisi en raison de son rôle stratégique au sein de son organisation respective. Ces individus occupent des postes clés au sein de la hiérarchie organisationnelle, contribuant activement à la prise de décision et à la mise en œuvre des stratégies organisationnelles. Leur position au sein de la structure de l'entreprise leur confère une vision globale des opérations et des enjeux, faisant d'eux des acteurs clés dans la compréhension des dynamiques organisationnelles.

En outre, la sélection des cadres dirigeants s'est appuyée sur une évaluation minutieuse de leur impact potentiel sur la performance globale des organisations textiles de la région. Leur expérience, leur expertise sectorielle et leurs responsabilités opérationnelles font d'eux des parties prenantes cruciales dans le succès ou les défis rencontrés par leur entreprise respective. La diversité des profils inclus dans la population d'enquête permettra d'obtenir des perspectives variées et enrichissantes sur l'implication organisationnelle et son influence sur la performance financière.

Cette approche sélective vise à assurer que les résultats de l'étude soient représentatifs des dynamiques réelles au sein des entreprises textiles de la région, offrant ainsi des insights précieux pour la compréhension de l'interaction entre l'implication organisationnelle des cadres dirigeants et la performance financière.

## **4. Analyse**

### *4.1 Statistiques descriptives*

Les statistiques descriptives, telles que les moyennes, les médianes, les écarts-types et les pourcentages, seront utilisées pour décrire les caractéristiques de la population d'étude et les principales variables mesurées, y compris l'implication organisationnelle et les indicateurs de performance financière.

### *4.2 Analyse de Régression Multiple*

L'analyse de régression multiple sera réalisée à l'aide du logiciel SPSS. Cette analyse exploratoire permettra d'examiner la relation entre les différentes dimensions de l'implication organisationnelle des cadres dirigeants (affective, calculée, normative) et les indicateurs de performance financière. Les coefficients de régression seront interprétés pour évaluer l'impact relatif de chaque dimension sur la performance financière.

### *4.3 Tests Statistiques*

Des tests statistiques appropriés, tels que le test de significativité des coefficients de régression, seront appliqués pour évaluer la robustesse des relations identifiées. La significativité statistique sera évaluée avec un niveau de confiance défini au préalable.

Cette méthodologie détaillée vise à garantir la rigueur et la fiabilité de l'étude, fournissant ainsi des résultats significatifs pour répondre à la problématique centrale de l'impact de l'implication organisationnelle des cadres dirigeants sur la performance financière des entreprises textiles marocaines.

## Mesure des Variables

### 1. Mesure de l'Implication Organisationnelle

L'évaluation de l'implication organisationnelle des cadres dirigeants a été réalisée au moyen du questionnaire élaboré par Allen & Meyer (1996), une référence incontournable largement étudiée et validée ces dernières années (Vanden Berghe et al., 2009).

Ce questionnaire comprend 18 items évalués sur une échelle de Likert à cinq points, allant de "Pas du tout d'accord" à "Tout à fait d'accord". La dimension affective (IA) est appréhendée par les six premiers items, centrés sur les notions d'appartenance et d'identification. Parmi ces items, citons :

1. Cette organisation a une grande signification pour moi.
2. Je ressens les problèmes de cette organisation comme les miens.
3. Je me sens très attaché(e) aux objectifs de cette organisation.
4. Les membres de cette organisation me tiennent à cœur.
5. Les réussites de cette organisation me procurent une grande satisfaction.
6. Je me sens fier(ère) de travailler pour cette organisation.

Les six items suivants se rapportent à la dimension normative (IN), évoquant les obligations morales.

Exemples d'items :

1. Je dois beaucoup à cette organisation.
2. Je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.
3. Quitter cette organisation serait une trahison envers certaines personnes importantes pour moi.
4. Je me sens moralement obligé(e) de rester au sein de cette organisation.
5. Ma conscience me reprocherait de quitter cette organisation.
6. J'ai un sentiment de loyauté envers les valeurs de cette organisation.

Enfin, les six derniers items concernent la dimension calculée (IC), composée de deux séries de trois items chacune. La première série se concentre sur les investissements. Exemples d'items :

1. Si je n'avais pas tant donné à cette organisation, je pourrais penser à travailler ailleurs.
2. J'ai investi beaucoup de moi-même dans cette organisation.
3. Je pense que j'ai mis trop d'efforts pour quitter cette organisation.



La seconde série traite des alternatives. Exemples d'items :

1. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette organisation.
2. Les opportunités d'emploi en dehors de cette organisation sont limitées pour moi.
3. Les avantages que je retirerais d'une autre organisation ne compenseraient pas ce que je perdrais en quittant celle-ci.

## 2. Mesure de la Performance Financière

La performance financière a été évaluée en utilisant des indicateurs comptables et financiers, principalement les ratios ROA (Return On Assets) et ROI (Return On Investment).

- Les ratios ROA et ROI, mesurant respectivement la rentabilité des actifs et la rentabilité des capitaux investis, ont été calculés à partir des états financiers, notamment les bilans et les états de résultat, relatifs à l'exercice comptable 2022.

Le choix délibéré de ces ratios vise à démontrer comment l'implication des cadres dirigeants peut influencer positivement l'exploitation des ressources et des investissements de l'organisation. Ces ratios illustrent l'impact potentiel de l'implication des cadres sur le rendement de l'outil industriel et/ou commercial de l'organisation, avant de prendre en compte des éléments tels que l'activité de financement, des opérations ordinaires (par exemple, perte ou gain résultant de la cession d'immobilisations corporelles) et des éléments extraordinaires (par exemple, dommage causé par une catastrophe naturelle).

## MODÈLES STATISTIQUES

À partir des mesures retenues de la performance financière, nous avons choisi de tester les trois hypothèses relatives aux liens entre l'implication organisationnelle affective, calculée et normative d'une part, et la performance financière de l'organisation d'autre part, au moyen de deux régressions linéaires multiples prises séparément.

Les deux régressions se présentent comme suit :

1. **Première Régression** :  $ROAi = D0 + D1 \times IA + D2 \times IN + D3 \times IC + H$

Avec :

- $ROAi$  : le ratio de rentabilité des actifs, relatif à l'organisation  $i$ , mesuré par le rapport entre le résultat brut d'exploitation (RBE) et le total actif (TA).
- $IA$  : l'implication affective des cadres dirigeants de l'organisation  $i$ , mesurée par six items évalués sur une échelle de Likert de cinq points.
- $IN$  : l'implication normative des cadres dirigeants de l'organisation  $i$ , mesurée par six items évalués sur une échelle de Likert de cinq points.
- $IC$  : l'implication calculée des cadres dirigeants de l'organisation  $i$ , mesurée par six items évalués sur une échelle de Likert de cinq points.

- $D_0$  : le terme constant de la régression.
- $D_1, D_2, D_3$  : les coefficients estimés de la régression.
- $H$  : le résidu de la régression.

2. **Deuxième Régression** :  $ROI_i = D_0 + D_1 \times IA + D_2 \times IN + D_3 \times IC + H$

Avec :

- $ROI_i$  : le ratio de rentabilité des capitaux investis, relatif à l'organisation  $i$ , mesuré par le rapport entre le résultat brut d'exploitation (RBE) et l'actif immobilisé (AI).

**Remarques :**

- Les unités de mesure pour chaque variable devraient être explicitées dans la section pertinente du texte.
- Les coefficients ( $D_1, D_2, D_3$ ) sont des paramètres estimés qui quantifient l'impact de chaque variable sur la performance financière. Des explications détaillées de ces coefficients seraient fournies dans la discussion des résultats.
- Les termes ( $IA, IN, IC$ ) sont les mesures d'implication organisationnelle évaluées à l'aide d'une échelle de Likert de cinq points.
- Le terme constant ( $D_0$ ) représente l'effet moyen sur la performance financière lorsque toutes les autres variables sont égales à zéro.

Cette version clarifiée met en lumière les éléments essentiels du modèle statistique et fournit des Instruments et Collecte de Données

### 3.2.1 Élaboration du Questionnaire

Le principal instrument de collecte de données sera un questionnaire structuré. Celui-ci sera conçu en tenant compte des dimensions affective, calculée et normative de l'implication organisationnelle, ainsi que des indicateurs pertinents de performance financière adaptés au contexte spécifique des entreprises textiles marocaines. Le questionnaire comprendra des échelles établies, préalablement validées dans des contextes similaires, pour mesurer l'implication organisationnelle.

### 3.2.2 Pré-test du Questionnaire

Avant la distribution finale, une phase de pré-test sera réalisée auprès d'un échantillon restreint de cadres. L'objectif est d'évaluer la clarté, la compréhensibilité et la pertinence des questions. Les retours obtenus pendant cette phase permettront d'ajuster le questionnaire pour garantir sa fiabilité et sa validité.

### 3.2.3 Collecte des Données

La collecte de données se déroulera en deux étapes. Dans la première phase, les questionnaires seront distribués aux cadres dirigeants identifiés dans les entreprises textiles sélectionnées. Un suivi

rigoureux sera assuré pour maximiser le taux de réponse. Les données collectées seront ensuite soumises à une procédure de vérification pour garantir leur qualité.

### **3.3 Analyse**

#### **3.3.1 Statistiques descriptives**

Les statistiques descriptives, telles que les moyennes, les médianes, les écarts-types et les pourcentages, seront utilisées pour décrire les caractéristiques de la population d'étude et les principales variables mesurées, y compris l'implication organisationnelle et les indicateurs de performance financière.

#### **3.3.2 Analyse de Régression Multiple**

L'analyse de régression multiple sera réalisée à l'aide du logiciel SPSS. Cette analyse exploratoire permettra d'examiner la relation entre les différentes dimensions de l'implication organisationnelle des cadres dirigeants (affective, calculée, normative) et les indicateurs de performance financière. Les coefficients de régression seront interprétés pour évaluer l'impact relatif de chaque dimension sur la performance financière.

#### **3.3.3 Tests Statistiques**

Des tests statistiques appropriés, tels que le test de significativité des coefficients de régression, seront appliqués pour évaluer la robustesse des relations identifiées. La significativité statistique sera évaluée avec un niveau de confiance défini au préalable.

Cette méthodologie détaillée vise à garantir la rigueur et la fiabilité de l'étude, fournissant ainsi des résultats significatifs pour répondre à la problématique centrale de l'impact de l'implication organisationnelle des cadres dirigeants sur la performance financière des entreprises textiles marocaines.

### **3.4 Mesure des Variables**

#### **3.4.1 Mesure de l'Implication Organisationnelle**

L'évaluation de l'implication organisationnelle des cadres dirigeants a été réalisée au moyen du questionnaire élaboré par Allen & Meyer (1996), une référence incontournable largement étudiée et validée ces dernières années (Vanden Berghe et al., 2009).

Ce questionnaire comprend 18 items évalués sur une échelle de Likert à cinq points, allant de "Pas du tout d'accord" à "Tout à fait d'accord". La dimension affective (IA) est appréhendée par les six premiers items, centrés sur les notions d'appartenance et d'identification. Parmi ces items, citons :

7. Cette organisation a une grande signification pour moi.
8. Je ressens les problèmes de cette organisation comme les miens.
9. Je me sens très attaché(e) aux objectifs de cette organisation.
10. Les membres de cette organisation me tiennent à cœur.

11. Les réussites de cette organisation me procurent une grande satisfaction.

12. Je me sens fier(ère) de travailler pour cette organisation.

Les six items suivants se rapportent à la dimension normative (IN), évoquant les obligations morales.

Exemples d'items :

7. Je dois beaucoup à cette organisation.

8. Je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.

9. Quitter cette organisation serait une trahison envers certaines personnes importantes pour moi.

10. Je me sens moralement obligé(e) de rester au sein de cette organisation.

11. Ma conscience me reprocherait de quitter cette organisation.

12. J'ai un sentiment de loyauté envers les valeurs de cette organisation.

Enfin, les six derniers items concernent la dimension calculée (IC), composée de deux séries de trois items chacune. La première série se concentre sur les investissements. Exemples d'items :

4. Si je n'avais pas tant donné à cette organisation, je pourrais penser à travailler ailleurs.

5. J'ai investi beaucoup de moi-même dans cette organisation.

6. Je pense que j'ai mis trop d'efforts pour quitter cette organisation.

La seconde série traite des alternatives. Exemples d'items :

4. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette organisation.

5. Les opportunités d'emploi en dehors de cette organisation sont limitées pour moi.

6. Les avantages que je retirerais d'une autre organisation ne compenseraient pas ce que je perdrais en quittant celle-ci.

### 3.4.2 Mesure de la Performance Financière

La performance financière a été évaluée en utilisant des indicateurs comptables et financiers, principalement les ratios ROA (Return On Assets) et ROI (Return On Investment).

- Les ratios ROA et ROI, mesurant respectivement la rentabilité des actifs et la rentabilité des capitaux investis, ont été calculés à partir des états financiers, notamment les bilans et les états de résultat, relatifs à l'exercice comptable 2022.

Le choix délibéré de ces ratios vise à démontrer comment l'implication des cadres dirigeants peut influencer positivement l'exploitation des ressources et des investissements de l'organisation. Ces ratios illustrent l'impact potentiel de l'implication des cadres sur le rendement de l'outil industriel et/ou commercial de l'organisation, avant de prendre en compte des éléments tels que l'activité de financement, des opérations ordinaires (par exemple, perte ou gain résultant de la cession d'immobilisations corporelles) et des éléments extraordinaires (par exemple, dommage causé par une catastrophe naturelle).

### 3.5 Modèles statistiques

À partir des mesures retenues de la performance financière, nous avons choisi de tester les trois hypothèses relatives aux liens entre l'implication organisationnelle affective, calculée et normative d'une part, et la performance financière de l'organisation d'autre part, au moyen de deux régressions linéaires multiples prises séparément.

Les deux régressions se présentent comme suit :

**Première Régression :**  $ROAi = D0 + D1 \times IA + D2 \times IN + D3 \times IC + H$

Avec :

- $ROAi$  : le ratio de rentabilité des actifs, relatif à l'organisation  $i$ , mesuré par le rapport entre le résultat brut d'exploitation (RBE) et le total actif (TA).
- $IA$  : l'implication affective des cadres dirigeants de l'organisation  $i$ , mesurée par six items évalués sur une échelle de Likert de cinq points.
- $IN$  : l'implication normative des cadres dirigeants de l'organisation  $i$ , mesurée par six items évalués sur une échelle de Likert de cinq points.
- $IC$  : l'implication calculée des cadres dirigeants de l'organisation  $i$ , mesurée par six items évalués sur une échelle de Likert de cinq points.
- $D0$  : le terme constant de la régression.
- $D1, D2, D3$  : les coefficients estimés de la régression.
- $H$  : le résidu de la régression.

**Deuxième Régression :**  $ROli = D0 + D1 \times IA + D2 \times IN + D3 \times IC + H$

Avec :

- $ROli$  : le ratio de rentabilité des capitaux investis, relatif à l'organisation  $i$ , mesuré par le rapport entre le résultat brut d'exploitation (RBE) et l'actif immobilisé (AI).

**Remarques :**

- Les unités de mesure pour chaque variable devraient être explicitées dans la section pertinente du texte.
- Les coefficients ( $D1, D2, D3$ ) sont des paramètres estimés qui quantifient l'impact de chaque variable sur la performance financière. Des explications détaillées de ces coefficients seraient fournies dans la discussion des résultats.
- Les termes ( $IA, IN, IC$ ) sont les mesures d'implication organisationnelle évaluées à l'aide d'une échelle de Likert de cinq points.
- Le terme constant ( $D0$ ) représente l'effet moyen sur la performance financière lorsque toutes les autres variables sont égales à zéro.

Cette version clarifiée met en lumière les éléments essentiels du modèle statistique et fournit des explications plus détaillées pour une meilleure compréhension.

### 3. Résultats et Discussion

#### 3.1 Résultats

La présente section fait l'objet de la présentation des résultats de notre étude, menée auprès de 36 enquêtées, et déroulée au niveau de la région Fès-Meknès. Les résultats de l'enquête nous ont permis d'identifier tout d'abord les informations générales des enquêtées :

Tableau 1: les informations générales des enquêtés

		Fréquences	Pourcentages
<b>Sexe</b>	Homme	19	52.78%
	Femme	17	47.22%
<b>Tranche d'âge</b>	20-35 ans	11	30.56%
	35-50 ans	17	47.22%
	+50 ans	8	22.22%
<b>Niveau d'étude</b>	Baccalauréat	4	11.11%
	Licence	9	25%
	Master	17	47.22%
	Doctorat	6	16.67%
<b>Poste occupé</b>	Directeur financière	9	25%
	Directeur du marketing	8	22.22%
	Directeur de production	8	22.22%
	Directeur des ressources humaines	11	3.56%
<b>L'ancienneté</b>	Entre 1 et 5 ans	7	19.44%
	Entre 5 et 15 ans	12	33.33%
	Entre 15 et 25 ans	10	27.77%
	Plus de 25 ans	7	19.44%

Source : réalisé par nous même

Les résultats des analyses préliminaires fournissent des éclairages significatifs sur la nature multidimensionnelle de l'implication organisationnelle au sein des cadres dirigeants. Ces éléments sont cruciaux pour la validité et la fiabilité des mesures utilisées dans notre étude.

#### 3.1.1 Implication Organisationnelle : Dimensions et Tendances

En examinant les réponses des cadres concernant leur implication organisationnelle, une tendance marquante émerge. L'implication affective se démarque comme la dimension prédominante, avec plus de 90% des répondants indiquant un fort attachement émotionnel à leur organisation. Cette forte adhésion peut être attribuée à la longévité moyenne de 10 ans au sein de ces entreprises. En revanche, l'implication calculée obtient un faible consensus, avec seulement 3% des cadres dirigeants adhérant

à des idées d'engagement basé sur des calculs d'intérêt. D'autre part, près de la moitié des répondants expriment une forte implication normative, soulignant une adhésion morale à leur organisation.

### 3.1.2 Factorielle Exploratoire (AFE) : Structure de l'Implication Organisationnelle

L'application de l'AFE sur les 18 items dédiés à l'implication organisationnelle a permis de dégager une structure factorielle significative. Trois facteurs majeurs ont émergé, correspondant respectivement aux dimensions affective, normative et calculée de l'implication organisationnelle.

- **Facteur 1 relative à l'Implication Affective** : Les trois premiers items, caractérisés par des charges factorielles élevées, sont représentatifs de l'attachement émotionnel profond des cadres dirigeants envers leur organisation. La cohérence interne de cette dimension est soutenue par une valeur propre de 3,63 et une variance expliquée de 27,93%, avec un Alpha de Cronbach de 0,86, attestant de la fiabilité des mesures.
- **Facteur 2 relative à l'Implication Normative** : Les items 16, 17, 18 mettent en lumière la dimension normative de l'implication organisationnelle, reflétant les obligations morales et le sentiment de devoir envers l'organisation. La valeur propre de 2,87 et la variance expliquée de 22,12% sont complétées par un Alpha de Cronbach de 0,82, renforçant la fiabilité des mesures associées à cette dimension.
- **Facteur 3 relative à l'Implication Calculée** : Les trois derniers items 3 composent la dimension calculée, illustrant les considérations rationnelles dans l'engagement organisationnel. Avec une valeur propre de 2,49, une variance expliquée de 19,22%, et un Alpha de Cronbach de 0,83, cette dimension montre une cohérence interne élevée.

Tableau 2: Structure factorielle de l'implication organisationnelle

	Implication normative	Implication affective	Implication calculée
IA { Item 1 Item 2 Item 3		0.788 0.889 0.860	
IN { Item 7 Item 8 Item 9	0.841 0.841 0.785		
IC { Item 16 Item 17 Item 18			0.891 0.905 0.811
Valeur propre	3.63	2.49	2.87
Variance expliquée (%)	27.93	19.22	22.12
Alpha de Cronbach	0.86	0.83	0.82

Source : réalisé par nous-même, à l'aide du logiciel SPSS.

### 3.1.3 Mesures de Fiabilité et de Validité

Les indicateurs de fiabilité, tels que les MSAi, le KMO (0,681), et l'Alpha de Cronbach (supérieur à 0,8 pour chaque dimension), confirment la solidité des mesures utilisées. Les MSAi supérieures à 0,5 indiquent une corrélation significative entre les items retenus dans chaque dimension, renforçant la validité de l'implication organisationnelle mesurée.

### 3.1.4 Conclusions de l'Analyse Factorielle Exploratoire

Les résultats de l'AFE confirment la pertinence des trois dimensions de l'implication organisationnelle, offrant ainsi une base solide pour la suite de notre analyse. Les items sélectionnés présentent des charges factorielles substantielles, renforçant la validité et la fiabilité de notre instrument de mesure. Cette analyse approfondie éclaire non seulement la structure sous-jacente de l'implication organisationnelle mais valide également nos choix méthodologiques. Ces résultats seront intégrés dans notre modèle de régression linéaire multiple pour examiner les liens entre l'implication organisationnelle des cadres dirigeants et la performance financière de leurs organisations respectives.

## 3.2 Discussion des Résultats

### Validation des Hypothèses par la Régression Linéaire Multiple

La validation empirique de nos hypothèses sur la relation entre l'implication organisationnelle des cadres dirigeants et la performance financière repose sur une analyse minutieuse de la régression linéaire multiple. Les résultats, présentés dans le tableau 2, offrent un éclairage approfondi sur ces relations complexes.

En examinant le tableau 2, nous constatons que la qualité globale de la régression pour la rentabilité des actifs et celle des investissements est globalement satisfaisante, avec des R-deux respectifs de 17,8% et 20,8%. Cependant, il est crucial de noter que seul le modèle associé à la rentabilité des investissements se révèle significatif ( $p = 0,04$ ). Ces constats corroborent les conclusions d'études antérieures (Abdul Rashid et al., 2003 ; Fisher et al., 2010), soulignant un lien significatif entre l'implication organisationnelle et la performance financière.

Tableau 3 : Résultats de la régression linéaire multiple

	ROA= RBE/TA	ROI=RBE/AI
<b>R<sup>2</sup></b>	17,8	20,8
<b>F</b>	2,45	2,98
	Beta	Beta
<b>Implication affective</b>	0,37	0,05
<b>Implication calculée</b>	-0,02	-0,24
<b>Implication normative</b>	-0,18	0,37 *

\*  $p < 5\%$

Analyse des Coefficients de Régression : Décryptage des Hypothèses



Vérification de la première hypothèse : Une implication affective accrue chez les cadres dirigeants est positivement associée à une performance financière renforcée au sein de l'organisation.

Contrairement à cette hypothèse, nous ne trouvons pas de corrélation significative ( $p > 0,05$ ). Il semble que l'implication affective ne soit pas un catalyseur direct de la performance, potentiellement influencée par des variables non prises en compte telles que l'autonomie, la satisfaction au travail et la formation des cadres dirigeants, comme suggéré par Thévenet (1992).

Vérification de la deuxième hypothèse : Moins l'implication calculée des cadres dirigeants est marquée, plus elle est liée à une contribution significative à la création de valeur financière.

Notre deuxième hypothèse suggérant n'est pas non plus validée ( $p > 0,05$ ). Nous argumentons que l'implication calculée, faisant référence à la conscience des coûts liés à un départ éventuel ou justifiée par un manque d'alternatives d'emploi, pourrait ne pas agir comme levier de la performance organisationnelle, même si cette attitude est négativement liée à certains indicateurs, tels que la satisfaction des clients (Vandenberghe et al., 2003).

Vérification de la troisième hypothèse : Une implication normative moins prononcée chez les cadres dirigeants est envisagée comme étant associée à une contribution plus substantielle à la création de valeur financière au sein de l'organisation.

De manière intéressante, l'implication normative des cadres dirigeants est positivement liée à la performance financière, notamment en termes de retour sur investissement. Cependant, la relation positive ( $r = 0,37$ ) ne soutient pas notre troisième hypothèse postulant une relation négative entre l'implication normative des cadres dirigeants et la performance financière. Ce lien positif suggère que les pressions sociales sur les cadres dirigeants peuvent orienter leur comportement pour être plus productifs, renforçant potentiellement un sentiment de responsabilité conduisant à un effort accru au profit de l'organisation.

Nos résultats indiquent une relation positive entre l'implication normative et la performance financière, tandis que cette relation est non significative en ce qui concerne l'implication affective et calculée. Le lien positif avec l'implication normative suggère que les pressions sociales peuvent agir comme un catalyseur pour une performance organisationnelle améliorée. Cette compréhension nuancée de l'interaction complexe entre les différentes dimensions de l'implication organisationnelle et les résultats financiers contribue à une compréhension plus complète des dynamiques de l'implication des cadres dans le contexte organisationnel. Ces observations ont des implications pour le leadership organisationnel et méritent une exploration plus approfondie dans les futures recherches.

#### 4. Conclusion

La présente étude a cherché à explorer en profondeur le lien entre l'implication organisationnelle des cadres dirigeants et la performance financière au sein des entreprises textiles de la région de Fès-Meknès. À travers une méthodologie rigoureuse, comprenant une approche quantitative et l'utilisation d'un questionnaire structuré, nous avons examiné les dimensions affective, normative et calculée de l'implication organisationnelle.

Les résultats de notre analyse factorielle exploratoire ont révélé une structure multidimensionnelle significative de l'implication organisationnelle, confirmant l'existence des trois dimensions étudiées. L'implication affective a émergé comme la dimension prédominante parmi les cadres dirigeants, soulignant un fort attachement émotionnel à leurs organisations. L'analyse des coefficients de régression dans le contexte de la performance financière a permis de valider ou de rejeter nos hypothèses initiales.

Notre conclusion s'appuie sur les constats suivants :

- ❖ Implication Affective et Performance Financière : Contrairement à notre première hypothèse, l'implication affective des cadres dirigeants n'a pas montré de corrélation significative avec la performance financière mesurée par le retour sur les actifs (ROA). Des facteurs tels que l'autonomie, la satisfaction au travail et la formation des cadres pourraient jouer un rôle dans cette dynamique, nécessitant des investigations futures.
- ❖ Implication Calculée et Performance Financière : Notre deuxième hypothèse, suggérant une relation négative entre l'implication calculée et la performance financière, n'a pas été validée. Les résultats suggèrent que l'implication calculée ne semble pas être un facteur déterminant de la performance organisationnelle, malgré sa corrélation négative avec des indicateurs tels que la satisfaction des clients.
- ❖ Implication Normative et Performance Financière : Contrairement à notre troisième hypothèse, l'implication normative des cadres dirigeants a montré une corrélation positive avec la performance financière mesurée par le retour sur investissement (ROI). Ce résultat suggère que les pressions sociales sur les cadres dirigeants peuvent contribuer positivement à la création de valeur financière, renforçant un sentiment de responsabilité et d'effort accru envers l'organisation.

En synthèse, cette étude apporte des nuances importantes à la compréhension de la relation entre l'implication organisationnelle des cadres dirigeants et la performance financière. Les résultats soulignent la complexité de cette interaction, indiquant que différentes dimensions de l'implication peuvent avoir des impacts différents sur la performance. Ces conclusions offrent des perspectives riches pour le leadership organisationnel et suggèrent des orientations pour des recherches futures

visant à approfondir notre compréhension de ces dynamiques complexes dans des contextes spécifiques tels que celui des entreprises textiles de la région de Fès-Meknès.

## REFERENCES

1. Allen N.J., Meyer J.P. (1991), "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, n°1, p. 61-89.
2. ALLEN N.J., MEYER J.P. (1996), « Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity », *Journal of vocational behaviour*, vol.49, n°2, pp. 252-276.
3. BECKER (Howard).– Note on concept of commitment, *American journal of sociology*, 66, 1960, p. 32-42.
4. Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *revue française de comptabilité*, 1995, pp. 61-66.
5. Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp. 931-941.
6. ELGAR E. (1999), *Business leadership and culture*, édition Bjorn Bjerke, USA.
7. Fisher R., McPhail R. & Menghetti G. (2010), Linking employee attitudes and behaviours with business performance: A comparative analysis of hotels in Mexico and China, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.29, pp.397-404.
8. GRIMA F. (2004), Les conséquences de l'ambiguïté et du conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 54, Octobre-Décembre, 56-72.
9. Guérard S. (2006), *Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire. Droit public et droit privé*. L'Harmattan, Paris, France, 423p.
10. KHEMKHEM.A, « la dynamique de contrôle de gestion », Dunod, 1976, 587 p.
11. Mathieu JE and Zajac DM, (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin* vol.108 (2): 171- 194.
12. MEIER, O : « dico manager », édition, Dunod ; paris, 2009, 240 p.
13. MEYER J.P., HERSCOVITCH L. (2001), « Commitment in the workplace, toward a general model », *Human resource management review*, vol. 11, pp.299-326.
14. MEYER J.P., PARFYONOVA (2010), *Implication Organisationnelle Multidimensionnelle*.
15. Mowday P.C. (1983), "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment", *Academy of Management Review*, vol. 8, n°3, p. 486-500.
16. Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M. (1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York, Academic Press.
17. Morrow P.C. (1993), *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich, Jai Press Inc.
18. Morrow P.C. (1983), "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment", *Academy of Management Review*, vol. 8, n°3, p. 486-500.
19. O'Reilly C and Chatman J, (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior *Journal of Applied Psychology*. vol.71, n°3, p. 492-499.
20. Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, n°5, p. 603-609.
21. VANDENBERGHE C., LANDRY G., PANACCIO A-J. (2009), « L'engagement organisationnel », In Rojot J., Roussel P., Vandenberghe C., *Comportement organisationnel Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Editions de Boeck Université, 275-306.
22. Wiener Y. (1982). Commitment in organizations : a normative view, *Academy of Management Review*, vol.7, n°3, p.418-428.
23. Wiener Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view, *Academy of Management Review*, vol.7, n°3, p.418-428.
24. Wright P.M., Gardner T.M., Moynihan L.M. & Allen M.R., (2005), The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order, *Personnel Psychology*, Vol.58, 409-446.