

**ECOLE DES HAUTES ETUDES
COMMERCIALES
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'impact du climat social sur la performance
des ressources humaines**

**Étude comparative entre secteur privé et
secteur public**

**ETUDE DE CAS : LAFARGE -M'sila-
SCIMAT -Batna-**

Présenté par :

Mlle. BACHIR Khadidja Amel

Mlle. GASMI Hadjer

Encadré par :

Mme. ARHAB Nassima

Enseignante vacataire

4^{ème} promotion

Juin 2017

Dédicace

Je dédie ce travail à:

Mes parents

Vous vous êtes dépensés pour moi sans compter.

En reconnaissance de tous les sacrifices consentis par tous et chacun pour me permettre d'atteindre cette étape de ma vie.

Avec toute ma tendresse.

À mes frères et ma sœur.

Spécial dédicace à mon âme sœur Khadîdja

Peux être n'as-tu pas conscience de l'importance que tu as pour moi. Je sais que je ne suis pas toujours une personne facile à vivre, mais je compte bien faire de mon mieux pour m'améliorer ! J'aime tant passer du temps avec toi : tu trouves toujours les mots pour me faire rire ou me consoler de mes peines de cœur. Tu es la seule personne qu'il me reste quand tout s'écroule dans ma vie, celle sur qui je peux toujours compter. Tu es surtout la personne avec qui je peux parler de tout et de rien, la personne qui m'écoute et ne me juge pas.

À mon mari

Ton soutien moral, ta gentillesse sans égal, ton profond attachement m'ont permis de réussir dans mes études. Merci.

Hadjer.

À ma très chère mère ZAHIA

Affable, honorable, aimable : Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.

Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.

Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte.

Je dédie ce travail en témoignage de mon profond amour à mon père : Saker

À mon grand-père : Abderrahman

À mes chères sœurs : Marwa, Meriem et Dina

Spécial dédicace à mes meilleurs : Mouloud et Zizou pour m'avoir soutenu dans mes moments difficiles.

*À ma moitié, mon amour, mon âme sœur, **HADJER**, pour tous les moments inoubliables qu'on a passé ensemble, tu avais toujours les mots pour me redonner le sourire, tu avais toujours la patience pour m'encourager, tu croyais toujours en moi, tu es mon guide et mes bras, tu as été la lumière de ma obscurité, je t'aimais, je t'aime et je t'aimerai.*

Khadidja

Remerciements

Merci à Dieu de nous avoir donné la force, le courage et la volonté de mener jusqu'à la fin de ce travail.

Merci à notre encadreur madame ARHAB Nassima, vous avez bien voulu nous confier ce travail riche d'intérêt et nous guider à chaque étape de sa réalisation. Vous nous avez toujours réservé le meilleur accueil, malgré vos obligations professionnelles. Vos encouragements inlassables, votre amabilité, votre gentillesse méritent toute admiration.

Nous saisissons cette occasion pour vous exprimer notre profonde gratitude tout en vous témoignant notre respect.

Nous exprimons nos gratitudes à tous les responsables de la SCIMAT et LAFARGE LCM qui nous a bien guidé et assisté de leur clair voyance dans l'élaboration de cette recherche jusqu'à son aboutissement.

Merci à nos parents qui nous ont toujours soutenue et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Enfin, nos remerciements s'adressent à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail de recherche surtout notre cher ami : Ayoub.

La liste des figures

Chapitre I

| N° de figure | Intitulé | Page |
|---------------------|--|-------------|
| 01 | Modèle d'analyse du climat social de Likert. | 08 |

Chapitre II

| N° de figure | Intitulé | Page |
|---------------------|---|-------------|
| 02 | Les composantes de la performance selon le modèle Gillbert (1980). | 36 |
| 03 | les sources de la performance | 38 |
| 04 | La performance globale de l'entreprise | 40 |
| 05 | les facteurs ayant une incidence sur la performance humaine et les leviers à mettre en œuvre pour l'améliorer | 44 |
| 06 | Les rôles de la fonction RH | 49 |
| 07 | La structure du SIRH | 51 |
| 08 | les facteurs qui influencent la performance humaine et la productivité | 60 |

Chapitre III

| N° de figure | Intitulé | Page |
|---------------------|--|-------------|
| 09 | l'organigramme de la direction RH de LAFARGE. | 69 |
| 10 | l'organigramme du service formation. | 70 |
| 11 | Organigramme du DRH et S de la SCIMAT | 77 |
| 12 | le modèle de recherche | 83 |
| 13 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur les conditions du travail par rapport l'ancienneté. | 86 |
| 14 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur la façon dont elle sont traités par rapport l'ancienneté. | 87 |
| 15 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur l'importance de leurs travail par rapport l'ancienneté. | 88 |
| 16 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la satisfaction des employés en ce qui concerne leur entreprise par rapport l'ancienneté. | 89 |

| N° de figure | Intitulé | Page |
|---------------------|---|-------------|
| 17 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la contribution de la productivité au salaire par rapport l'ancienneté. | 90 |
| 18 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la formation des employés en ce qui concerne l'utilisation d'un nouveau matériel par rapport l'ancienneté. | 91 |
| 19 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la manière dont les employés effectuent leur tâches par rapport l'ancienneté. | 92 |
| 20 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur leur représentants par rapport l'ancienneté. | 93 |
| 21 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur le rôle des représentants des salariés par rapport l'ancienneté. | 94 |
| 22 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur les risques liés a leur activité par rapport l'ancienneté. | 96 |
| 23 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés à des accidents de travail par rapport l'ancienneté. | 97 |
| 24 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur les procédures de protection au sein de l'usine par rapport l'ancienneté. | 98 |
| 25 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la responsabilité de la direction envers ces employés en matière de sécurité par rapport l'ancienneté. | 99 |
| 26 | Représentation graphique des résultats des questions liées aux efforts de la direction en terme des règles et procédures de sécurité par rapport l'ancienneté. | 100 |
| 27 | Représentation graphique des résultats des questions liées au fait de blâmer les employés en cas d'accident du travail par rapport l'ancienneté. | 101 |
| 28 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur les journées de formation organisées sur la SST par rapport l'ancienneté. | 102 |
| 29 | Représentation graphique des résultats des questions liées aux mesures prises en compte par la direction en cas de négliger la sécurité par rapport l'ancienneté. | 103 |
| 30 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la propriété de la direction vis-à-vis la sécurité par rapport l'ancienneté. | 104 |

| N° de figure | Intitulé | Page |
|---------------------|--|-------------|
| 31 | Représentation graphique des résultats des questions liées aux encouragements de la direction de travailler en sécurité par rapport l'ancienneté. | 105 |
| 32 | Représentation graphique des résultats des questions liées au stress du travail. | 107 |
| 33 | Représentation graphique des résultats des questions liées au niveau du stress au travail. | 108 |
| 34 | Représentation graphique des résultats des questions liées à l'exécution des tâches répétitives. | 109 |
| 35 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la liberté d'exercer le travail. | 110 |
| 36 | Représentation graphique des résultats des questions liées au temps fourni pour l'exécution du travail. | 111 |
| 37 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la qualité de la communication au sein de l'usine. | 112 |
| 38 | Représentation graphique des résultats des questions liées à l'espace du travail. | 113 |
| 39 | Représentation graphique des résultats des questions liées au manque de participation des salariés aux décisions. | 114 |
| 40 | Représentation graphique des résultats des questions liées aux mesures prises par l'entreprise pour agir contre le stress. | 115 |
| 41 | Représentation graphique des résultats des questions liées aux conflits au travail. | 117 |
| 42 | Représentation graphique des résultats des questions liées au climat conflictuel au travail. | 118 |
| 43 | Représentation graphique des résultats des questions liées aux effets des conflits sur les relations interpersonnelles avec les membres de l'équipe. | 119 |
| 44 | Représentation graphique des résultats des questions liées aux effets des conflits sur la réalisation du travail et son satisfaction. | 120 |
| 45 | Représentation graphique des résultats des questions liées aux mesures prises par les gestionnaires en ce qui concerne les conflits au travail . | 121 |
| 46 | Représentation graphique des résultats des questions liées aux répartition et définition des tâches . | 122 |
| 47 | Représentation graphique des résultats des questions liées aux méthodes de travail. | 123 |
| 48 | Représentation graphique des résultats des questions liées aux relations avec la hiérarchie . | 124 |
| 49 | Représentation graphique des résultats des questions liées au manque d'écoute. | 125 |

| N° de figure | Intitulé | Page |
|---------------------|--|-------------|
| 50 | Représentation graphique des résultats des questions liées aux ressources mises à la disposition des employés. | 126 |
| 51 | Représentation graphique des résultats des questions liées au stress du travail. | 127 |
| 52 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la mauvaise communication dans l'usine . | 128 |
| 53 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la non distribution équitable des bénéfices entre les salariés . | 129 |
| 54 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la satisfaction des employés de leur environnement de travail par rapport l'ancienneté . | 131 |
| 55 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la satisfaction des employés de leur poste de travail par rapport l'ancienneté . | 132 |
| 56 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la possibilité des employés de changer leur poste de travail par rapport l'ancienneté . | 133 |
| 57 | Représentation graphique des résultats des questions liées aux causes qui gênent les salariés de s'investir dans leur travail par rapport l'ancienneté . | 134 |
| 58 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des salariés sur le climat social de l'entreprise par rapport l'ancienneté . | 136 |
| 59 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des salariés sur l'impact du climat social sur la performance collective par rapport l'ancienneté. | 137 |
| 60 | Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des salariés sur l'impact du climat social sur la productivité individuelle par rapport l'ancienneté. | 138 |

La liste des tableaux

Chapitre I

| N° du tableau | Intitulé | Page |
|----------------------|-----------------------------------|-------------|
| 01 | la maquette d'un tableau de bord. | 27 |

Chapitre III

| N° du tableau | Intitulé | Page |
|----------------------|--|-------------|
| 02 | Les point des différences entre la SCIMAT et LAFARGE | 80 |
| 03 | Les taux de retour | 85 |
| 04 | Les caractéristiques démographiques de l'échantillon questionné au sein la SCIMAT et LAGARGE LCM. | 85 |

La liste des abréviations

| <i>Abréviation</i> | <i>Signification</i> |
|--------------------|--|
| OCDQ | Organizational Climate Description Questionnaire |
| POS | Profile Of School |
| LBDQ | Leader Behaviour Description Questionnaire |
| ANI | Accord National Interprofessionnel |
| GPEC | Gestion Prévisionnelle d'Emploi et de Compétence |
| CE | Comité d'Entreprise |
| RH | Ressource Humaine |
| QPC | Questionnaire de Prise de Connaissance |
| DUERP | Document Unique d'Evaluation et de prévention des Risques Professionnels |
| QCI | Questionnaire de Contrôle Interne |
| TBP | Tableau de Bord de Performance |
| IPH | L'Ingénierie de la Performance Humaine |
| GRH | Gestion des Ressources Humaines |
| DRH | Direction des Ressources Humaines |
| SIRH | Système d'Information Ressources Humaines |
| SI | Système d'Information |
| TI | Technical Information |
| SNMC | Société Nationale des Matériaux de construction |
| ACC | Algerian Ciment Company |
| LCM | L'usine de Ciment M'sila |
| SPA | Société Par Action |
| BU | Business Unit |
| CSR | Control Salle Roam |
| CNAS | Caisse Nationale d'Assurance Sociale |
| SCIMAT | Société des Ciments Ain Touta |
| GICA | Groupe Industriel du Ciment en Algérie |
| DRH et S | Département des Ressources Humaines et Sociales |
| SST | Santé et Sécurité au Travail |

Sommaire

| | |
|---|-----|
| <i>Introduction générale</i> | A |
| CHAPITRE I : Le climat social de l'entreprise | 1 |
| Section 01 : Approche théorique du climat social | 3 |
| Section 02 : Les dysfonctionnements sociaux | 11 |
| Section 03 : Les outils de mesure du climat social..... | 21 |
| CHAPITRE II : La performance des ressources humaines | 32 |
| Section 01 : Généralité sur la performance. | 34 |
| Section 02 : La performance ressource humaine..... | 43 |
| Section 03 : Le secteur d'activité et la productivité par rapport à la performance RH..... | 54 |
| CHAPITRE III : Mesure de l'impact du secteur sur le climat social et la performance RH | 64 |
| Section 01 : Présentation des organismes d'accueils | 66 |
| Section 02 : Méthodologie de la recherche | 80 |
| Section 03 : Analyse et interprétation des résultats | 84 |
| Conclusion générale | 141 |

Résumé

La performance d'une entreprise ne tient pas seulement à sa productivité et aux bénéfices qu'elle crée. Elle tient aussi à l'importance de la place de l'individu comme véritable capital humain. L'entreprise moderne efficace représente une adéquation parfaite entre ses objectifs et les intérêts des différentes parties prenantes.

La prise en compte du climat social prend donc une orientation nouvelle, probablement plus essentielle qu'avant, car un mauvais climat social au sein de l'entreprise peut entraîner des multiples dysfonctionnements sociaux, plus au moins importantes et coûteuses.

Notre étude scientifique a pour objectif de montrer l'impact du secteur privé ou/et public sur le climat social et sur la performance des ressources humaines, en évaluant les conséquences des conditions du travail, de l'environnement de travail et de la santé et la sécurité au travail sur la productivité des exécutions au sein de l'entreprise.

Les résultats de cette étude montrent que la politique de santé et de sécurité, les conditions du travail ainsi que l'environnement de travail ont une contribution primordiale au niveau du secteur privé, ces facteurs permettent à ce dernier d'agir mieux que le secteur public pour garantir un effectif satisfait et performant.

Mots clés :secteur privé, secteur public, climat social, performance RH, productivité, dysfonctionnements sociaux.

المخلص

لا يقتصر أداء الشركة على انتاجها و الفائدة التي تأتي بها فقط ، بل يقتصر أيضا على الأهمية التي تعطى للشخص باعتباره رأسمال بشري حقيقي. فالشركة العصرية والفعالة تقوم بالملانمة بين أهدافها و مصالح مختلف المساهمين، وإعطاء المناخالاجتماعي أهمية اكثر من ذي قبل، لان المناخ الاجتماعي السيء داخل الشركة يمكن ان يقود الى خلل اجتماعي يكون مهما و مكلف الى حد ما لهذه الأخيرة .

تهدف دراستنا العلمية هذه الى توضيح وقع القطاع الخاص و/أو العام على المناخ الاجتماعي وعلى أداء الموارد البشرية وذلك بتقييم نتائج ظروف العمل، ومناخ العمل والصحة و الامن في العمل على الإنتاجية داخل الشركة.

تبين نتائج هذه الدراسة ان السياسة المتبعة في كل من الصحة والامن، ظروف العمل ، و كذا مناخ العمل لها مساهمة أساسية في القطاع الخاص ، فتسمح هذه العوامل لهذا الأخير بالعمل احسن من القطاع العام وذلك لضمان أداء فعال ومرضي .

الكلمات المفتاحية :

القطاع الخاص، القطاع العام ، المناخ الاجتماعي ، أداء الموارد البشرية، الإنتاجية ، الخلل الاجتماعي.

Abstract

The performance of a company is not limited only on its productivity and the benefice that it creates. It must take into account the importance of the individual as a true human capital. The efficient modern company makes a perfect adequacy between its objectives and the interests of different stakeholders.

The social climate takes then a new orientation, probably more essential then before, because a bad social climate within the company may lead to multiple social dysfunctions, more or less important and pricey.

The objective of our study is to demonstrate the impact of the public and/or the private sector on the social climate and the human resources' performance, by evaluating the consequences of working conditions, working environment and health and security in work on productivity executions within the company.

The results of this study demonstrate that health and security, working conditions as well as working environment has a primary contribution in the private sector, these factors allow this one to act better than the public sector in order to guarantee a performing and satisfied personnel.

Key words : private sector , public sector , social climate, HR performance , productivity, social dysfunctions.

Introduction

générale

Face à une concurrence mondialisée, à des changements technologiques très rapides et à une demande trop exigeante, le défi à relever par toute entreprise soucieuse de son devenir est l'acquisition, le maintien et l'optimisation d'une ressource humaine compétente, évolutive, créative et motivée.

Les RH sont devenus, de ce fait, un facteur stratégique garantissant le succès et la pérennité des entreprises. Les conditions dans lesquelles ces ressources exercent leurs activités, ou ce que l'on appelle plus généralement climat social, doivent répondre, impérativement, aux attentes des individus et à leurs aspirations.

Pour se doter d'un potentiel humain hautement qualifié et assurer sa conservation et son développement, le recours à la mise en place d'un climat social favorable, motivant et valorisant s'avère d'une extrême importance.

La prise en compte du climat social constitue une préoccupation majeure dans la stratégie de développement organisationnel. Différentes expériences réussies ouvrent la voie à une nouvelle tendance ayant trait aux traitements humains et aux relations sociales favorisant la confiance et la fidélisation des individus.

L'entreprise algérienne, à l'instar des entreprises des pays en développement, souffre d'un déficit flagrant en matière de relations sociales, tant sur le plan opérationnel que juridique, engendrant des conflits sociaux, des comportements inadaptés ou indésirables et, en somme, des répercussions néfastes sur ses résultats.

La mesure du climat social révèle les principaux facteurs d'insatisfaction résultant d'une organisation du travail inadéquate. D'où, on observe des coûts considérables pour une organisation dont une partie peut être expliquée par un climat social dégradé : coûts des conflits, de l'absentéisme, du turn over, des accidents de travail, de la baisse de productivité et de qualité, de l'image générale de l'entreprise. Ceci a un poids fort dans les résultats de l'organisation.

L'intérêt qui nous a conduits à choisir ce sujet et de faire une étude comparative entre les deux secteurs (public et privé), expliquer surtout par importance sur les divergentes façades, car ce thème nous intéresse tout particulièrement car nous nous interrogeons tout simplement, en tant que future travailleurs dans les Ressources Humaines.

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

Le choix de ces deux cimenteries n'était pas au hasard, mais parce qu'elles occupent chacune dans son secteur, une place primordiale et déterminante dans l'activité des matériaux de construction qui récemment, se caractérise par un environnement d'activité très compétitif et marqué par une forte présence des multinationales.

Le but que nous avons convoqué à notre recherche est de montrer l'impact du secteur privé ou/et public sur le climat social et sur la performance RH qui peut soutenir la vision de l'entreprise sur le court, moyen et le long terme.

Nous tentons dans ce travail de savoir :

« Comment le secteur qu'il soit public ou privé agit-t-il sur le climat social et la performance RH ? »

En vue de répondre à notre question principale notre raisonnement s'achemine à travers la réponse aux questions suivantes :

- Quel est l'impact du secteur sur le climat social ?
- Quel est l'impact du secteur sur la productivité ?
- Quel est l'impact de la politique de santé et de sécurité sur la performance RH ?

Pour répondre à ces questions, nous émettons les trois hypothèses suivantes :

- ✓ **Hypothèse 1** : Le secteur d'activité public agit mieux sur le climat social d'une part et la performance RH d'autre part.
- ✓ **Hypothèse 2** : Le secteur d'activité privé agit mieux sur le climat social d'une part et la performance RH d'autre part.
- ✓ **Hypothèse 3** : Le secteur d'activité qu'il soit public ou privé agit de la même façon sur le climat social d'une part et la performance RH d'autre part.

Aperçu de la nature de notre travail de recherche, nous avons adopté une méthode comparative entre les deux secteurs. Et la méthodologie descriptive et analytique et la plus convenable pour mesurer l'impact du climat social sur la performance RH. Au sein de la SCIMAT et Lafarge LCM nous avons analysé les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines en relation avec le sujet.

Pour répondre à la problématique principale, on a opté pour une démarche qui s'appuie sur deux niveaux d'analyse :

Au premier niveau, on s'intéresse à l'exploitation du thème en se référant à la documentation existante. A cet effet les références documentaires suivantes seront exploitées :

- Les articles scientifiques.
- Les ouvrages et les livres.
- Les études entreprises par des étudiants dans le cadre des thèses soutenues.
- Consultations des pages mises en ligne dans des sites abordant le sujet traité.

Au deuxième niveau, pour mener bien cette recherche la méthodologie suivie est basée sur une démarche de type quantitative dans le cas pratique, il s'appuie sur un questionnaire distribué sur un échantillon de la population ciblée pour recueillir les opinions des salariés, ensuite de faire une analyse des résultats obtenus.

Notre plan du travail que nous avons conçu à cet effet, s'articule de la manière suivante:

Au cours de la première partie :

Le premier chapitre intitulé « le climat social », sera consacré à donner des généralités sur le climat social dans sa première section, les dysfonctionnements sociaux engendrés par un climat social défavorable en deuxième lieu. Finalement nous allons avoir un aperçu sur quelques outils permettant de mesurer le climat social de l'entreprise.

Le deuxième chapitre intitulé « la performance des ressources humaines », sera consacré à définir la performance d'une manière générale, dans la première section, de définir la performance humaine et présenter ses indicateurs dans la deuxième section, pour enfin mettre en relation les trois facteurs : le secteur d'activité, la productivité et la performance de l'entreprise dans la troisième section.

Dans la deuxième partie :

Une étude de cas est engagée en suivant la méthodologie mentionnée en dessus, elle est basée sur une série de questions au sein de lieu de stage pratique, elle fait apparaître la contribution de la pratique du climat social adoptée par la SCIMAT à la recherche d'améliorer la performance RH, ainsi qu'au sein de Lafarge LCM, pour pouvoir établir à la fin une réponse qui nous permettra de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

À la fin ce mémoire s'achèvera par une conclusion générale dans laquelle nous repositionnerons l'ensemble des résultats en regard des objectifs initiaux de l'étude.

CHAPITRE I:

Le climat social de l'entreprise

La gestion du climat social dans l'entreprise a de tout temps constitué l'une des responsabilités de la fonction personnel. Dans certaines grandes organisations, des méthodes de suivi systématique ont été utilisées, pour rester à l'écoute des collaborateurs afin d'éviter une rotation trop forte du personnel, un absentéisme élevé, des revendications non maîtrisées en termes de salaires et d'avantages sociaux, à coté des conflits sociaux, sources de pertes économiques et d'image souvent considérables.

Le climat social est donc le vécu de l'environnement de travail. De ce fait nous allons aborder dans ce chapitre des généralités sur le climat social en premier lieu, les dysfonctionnements sociaux engendrés par un climat social défavorable en deuxième lieu et finalement nous allons avoir un aperçu sur quelques outils permettant de mesurer le climat social de l'entreprise.

Les sections constituent ce chapitre :

Section 01 : Approche théorique du climat social.

Section 02 : Les dysfonctionnements sociaux.

Section 03 : Les outils de mesure du climat social.

Section 01: Approche théorique du climat social

La notion du climat social est rarement définie et figure parmi les thématiques les moins étudiées, pourtant, ce concept a pris depuis des années une place primordiale dans le management des ressources humaines. De ce fait, nous allons traiter dans cette section l'historique de ce concept, ces différentes définitions, ces déterminants ainsi que ces théories.

1.1: Historique¹ :

C'est en s'intéressant à l'influence de l'environnement sur le comportement des individus que Lewin introduisit en 1939 la notion de climat de l'organisation. Le développement de ce concept et la définition de ses composantes suivirent ensuite deux voies, parallèles qui donnèrent lieu, à partir des années 60, à l'élaboration de plusieurs instruments de mesure du climat organisationnel.

La première s'inspira des recherches sur les petits groupes, plus précisément de celles qu'effectua Hemphill (1950). Celui-ci tenta d'identifier, de façon systématique, les dimensions présentes dans les relations interpersonnelles. Ses observations permirent de formuler des instruments de mesure du climat. Une deuxième voie s'élabora à la suite des conceptions de Murray (1938), selon lesquelles le milieu exerce des pressions parallèles aux besoins de l'individu. Pace et Stern (1959); de même que Halpin et Crofts (1963), cherchèrent à définir un ensemble de dimensions du climat «isomorphes» aux caractéristiques de la personnalité.

Durant les années 70, divers chercheurs essayèrent de synthétiser les recherches existantes, de clarifier le concept de climat organisationnel ou de proposer de nouvelles avenues de recherche.

Au cours des années 80, le climat organisationnel a fait l'objet d'un nombre moins considérable de travaux qu'au cours des décennies précédentes, en raison de l'intérêt suscité par la culture organisationnelle et des difficultés méthodologiques que pose la notion de climat.

En résumé, la recherche sur le climat organisationnel a emprunté diverses avenues, qui correspondent à des façons différentes de concevoir cet aspect du fonctionnement

¹ TESSIER, (R) et TELLIER, (Y) : « Pouvoirs et cultures organisationnels », édition PUQ, 1991, pp.198-199.

organisationnel. Il n'existe d'ailleurs pas d'entente sur une définition unique du climat organisationnel et sur les dimensions qui le composent.

1.2: Définition du climat social :

Le terme « climat social » nous renvoie dans un premier temps aux conditions climatiques. Comme la météo, le climat d'une organisation connaît des périodes de turbulence et des périodes calmes. La littérature scientifique nous fournit également un grand nombre d'expressions qui caractérisent le climat social telles que « ensemble de circonstances dans lesquelles on vit ensemble », « ambiance et moral » ou encore selon Lewin « atmosphère sociale » ou « conditions de vie »²...etc.

D'après Fourgous et Iturralde, le climat social est « *un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres* ». Ils s'accordent à lier le niveau de satisfaction des individus à l'évaluation du climat que font ces derniers et ce en fonction de leurs attentes et de leurs besoins³.

Pritchard et Karasick adoptent la définition suivante: « *Le climat organisationnel est la qualité relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation: a) qui résulte du comportement et des politiques des membres de l'organisation, spécifiquement des cadres supérieurs; b) qui est perçue par les membres de l'organisation; c) qui sert de base pour interpréter la situation et d) qui oriente les activités* »⁴

Selon BOUILLERCE et ESTAY « *Le climat social d'une entreprise correspond au niveau de bien-être des salariés. Il est révélé à l'aide de trois attitudes que sont la satisfaction, l'implication et la motivation des individus. Il existe une association forte entre un climat social apaisé et le niveau de performance de l'entreprise* »⁵.

D'après ces définitions, nous concluons que le climat social d'une entreprise réfère aux perceptions des individus, en fonction de leurs attentes et de leurs besoins qui ont vis-à-vis

² ADGHIRNI, (L) : « La mesure du climat social dans les organisations. Enjeux et perceptions », Mémoire réalisé en vue de l'obtention d'un Master en GRH, Université libre de Bruxelles, 2011, p.08.

³ EL MAGUIRI, (D) et IBENRISSOUL, (N) : « Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés : Etude de cas d'une entreprise marocaine », In International Journal of Innovation and Scientific Research, Mai, 2014, pp. 94-115

⁴ BRUNET, (L) : « Climat organisationnel et efficacité scolaire », Université de Montréal, Département d'étude en éducation, 2001.

⁵ BOUILLERCE, (B) et ESTAY, (C) : « Motiver les salariés du climat social à l'épargne salariale », édition AFNOR, 2010, p.02.

leur entreprise, de sa politique social, de la structuration des tâches et de l'efficacité du style de management appliqué.

1.3: Les déterminants du climat social :

Pour ce qui a trait à la nature et à la fonction du climat organisationnel, Lewin en 1951, en cherchant un modèle simple pour étudier, expliquer et modifier la conduite individuelle, a élaboré une formule aussi célèbre que celle d'Einstein en sciences physiques postulant que le comportement individuel (C) est fonction de la personnalité (P) de l'individu en interaction avec l'environnement (E) dans lequel il se trouve.

$$C = f(P \times E)^6$$

Cela suppose donc qu'en agissant sur l'environnement **E**, les comportements **C** de la majorité des personnes vivant sous son emprise peuvent être modifiés. L'auteur précise tout de même que le degré du changement des comportements ne dépend pas uniquement de l'environnement mais aussi de la réactivité des personnes **P**. Cette réactivité agit également sur les effets de l'environnement jusqu'à un certain niveau, car dans l'ensemble, les nouveaux comportements adopteront la même direction. Cela suppose donc qu'en agissant sur l'environnement ou la personnalité on peut modifier les comportements des employés dans l'organisation.

Selon Brunet et Savoie la théorie de Lewin est restrictive car elle omet l'interaction qui existe entre les trois composantes de sa formule. En effet, selon Lewin, l'environnement influence le comportement des employés et non l'inverse. Cela suppose donc que ces derniers subissent le climat social et ne participent pas à sa création. Néanmoins, son équation reste tout de même, un outil d'analyse important du champ théorique du concept de climat social car elle a permis de définir son cadre théorique grâce au triangle : acteur-organisation-environnement sur lequel d'autres auteurs vont s'appuyer pour analyser le degré d'interaction entre ses composantes⁷.

⁶ BRUNET, (L) et SAVOIE, (A) : « Le climat de travail au cœur de la dynamique organisationnelle », édition EMS, 2016, p.17.

⁷ ADGHIRNI, (L) : « La mesure du climat social dans les organisations. Enjeux et perceptions », Mémoire réalisé en vue de l'obtention d'un Master en GRH, Université libre de Bruxelles, 2011, pp.13-14.

1.4: les théories du climat social :

La recension de la documentation sur l'étude du climat dans les organisations fait ressortir, en général, l'utilisation fréquente de deux questionnaires: le *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ) de Halpin et Crofts et le *Profile of a School* (POS) de Likert (1972). Deux conceptions similaires sont à la base du développement de ces questionnaires⁸.

1.4.1: Théories de Halpin et Crofts :

Pour concevoir leur questionnaire (OCDQ), Halpin et Crofts se sont inspirés des études sur le comportement des leaders auxquelles avait participé Halpin à l'Université d'Ohio, dans les années 50, et qui avaient donné naissance au *Leader Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ). Ainsi, le développement du OCDQ repose sur les deux principes suivants:

- La façon dont le leader se comporte est moins importante que la façon dont les membres du groupe perçoivent ses comportements. Les perceptions du comportement du leader détermineront le comportement des membres du groupe et dès lors, fourniront une mesure du climat organisationnel.
- Un déterminant essentiel de l'efficacité d'une école comme organisation est l'habileté du directeur à créer un climat dans lequel lui et les autres membres du groupe peuvent initier et compléter des comportements de leadership.

En somme, ces deux principes reflètent bien la mesure perceptive des attributs organisationnels telle que définie par James et Jones (1974) et par Pritchard et Karasick (1973). Le comportement des individus est influencé par la perception qu'ils ont de leur environnement de travail qui est, lui-même, grandement déterminé par le comportement des cadres de l'entreprise.

La version finale du OCDQ comprend 64 énoncés regroupés sous huit dimensions:

Quatre concernent le comportement des enseignants:

- Cohésion entre les enseignants
- Interférences du directeur
- Moral des enseignants

⁸BRUNET, (L) : « Climat organisationnel et efficacité scolaire », Université de Montréal, Département d'études en éducation, Novembre 2001.

- Relations sociales entre les enseignants

Et quatre concernent le comportement du directeur d'école:

- Relations formelles et impersonnelles avec les enseignants

- Confiance

- Considération

- Accent sur la production

Ce questionnaire permet de classifier les écoles sur un continuum de six climats (ouvert, autonome, contrôlé, familial, paternel et fermé), déterminé par le score moyen obtenu par les écoles aux huit sous-tests. Tel qu'indiqué précédemment, les trois premiers types de climat se regroupent sous l'appellation "climat ouvert" et les trois autres sous l'appellation "climat fermé".

- ✓ Un climat "ouvert" caractérise les organisations qui se dirigent de façon dynamique vers l'atteinte de leurs objectifs. Les individus qui y travaillent semblent aussi satisfaits des relations humaines que de l'accent mis sur la tâche et la production. En fait, l'authenticité des comportements de part et d'autre s'avère la caractéristique principale de ce type de climat.
- ✓ Un climat de type "fermé" dans une organisation révèle un degré d'apathie chez tous les membres de l'organisation. Ceux-ci dénoncent une insatisfaction tant au niveau des relations humaines qu'au niveau de leur travail. Les comportements ne sont pas vraiment authentiques et, en fait, l'organisation est stagnante.

1.4.2: Théorie de Likert :

Les fondements de la théorie du climat organisationnel de Likert s'apparentent à ceux dont se sont inspirés Halpin et Crofts. En effet, pour Likert, le climat organisationnel et le leadership sont les variables causales principales qui influencent la façon dont les individus interagissent individuellement et en groupe pour produire des résultats.

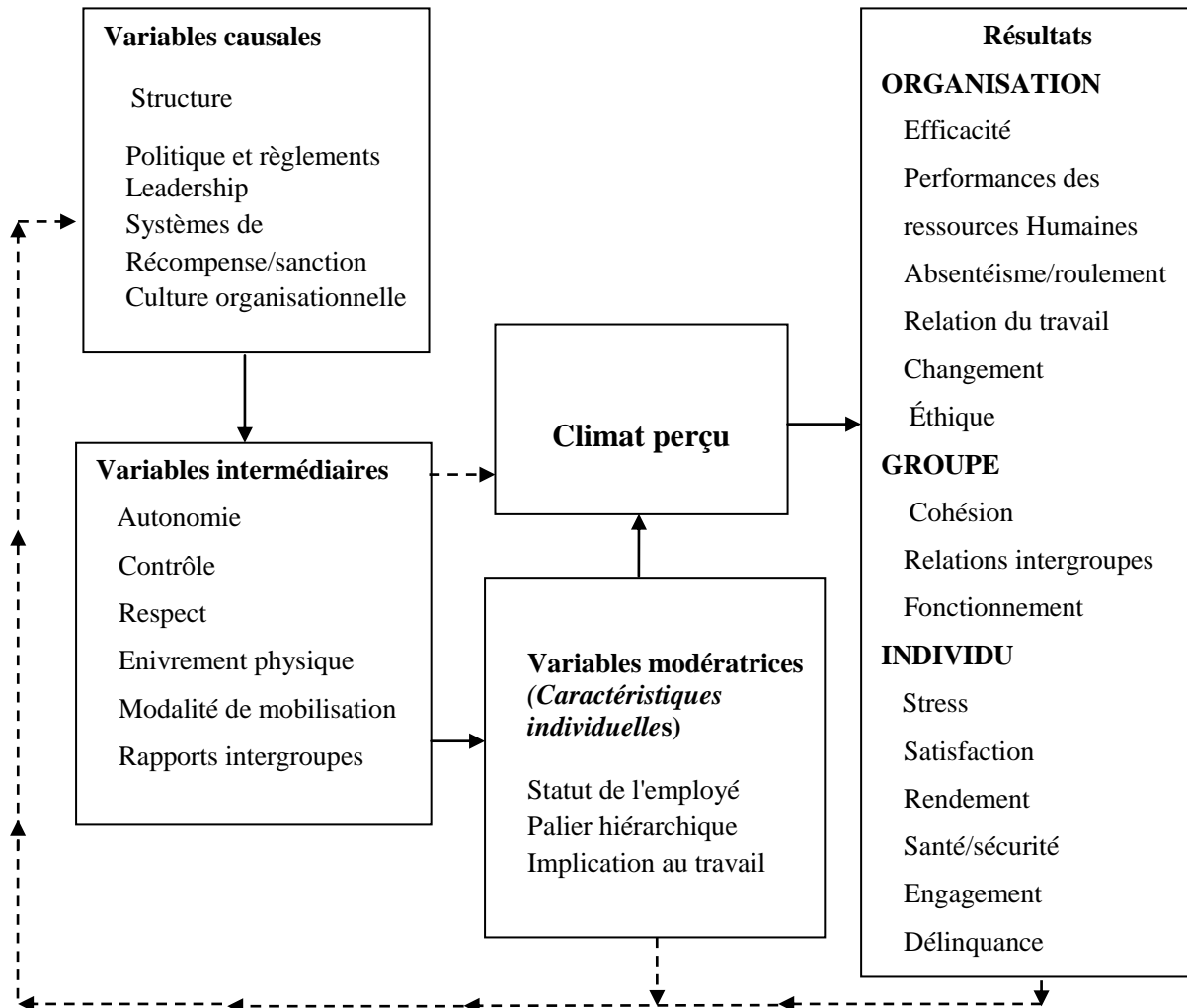
En fait, Likert⁹ regroupe les indicateurs du climat organisationnel sous trois types de variables: causales ou indépendantes, intermédiaires et finales.

- **Les variables causales** : sont sous le contrôle de l'administration de l'organisation qui détermine la structure de l'organisation (mécaniste ou organique, etc.), le style de leadership (autoritaire, participatif, etc.) qui prévaut, les objectifs, les politiques et les directives pour les différents groupes qui composent l'organisation.

⁹ BRUNET, (L) : « Climat organisationnel et efficacité scolaire », Université de Montréal, Département d'études en éducation, Novembre 2001.

- **Les variables intermédiaires** : résultent, en grande partie, de ces variables causales qui sont choisies par la haute administration et qui conditionnent la façon dont les individus interagissent en groupe et individuellement pour produire des résultats. Elles reflètent les attitudes, les motivations et les perceptions qui influencent le comportement adopté. Elles sont, en fait, des variables du processus organisationnel: motivation, communication, leadership, prise de décision, établissement des objectifs, contrôle et influence.
- Finalement, Likert relie les caractéristiques du fonctionnement interne de l'organisation à son efficacité, définie à l'aide de **variables finales** telles que: taux d'absentéisme, taux de griefs, taux de roulement, pertes, qualité, etc. Ainsi, à leur tour, les variables intermédiaires exercent une influence sur les variables finales.

Figure 01 : Modèle d'analyse du climat social de Likert



Source : ADGHIRNI, (L) : « La mesure du climat social dans les organisations. Enjeux et perceptions », Mémoire réalisé en vue de l'obtention d'un Master en GRH, Université libre de Bruxelles, 2011, p.15.

1.4.2.1 : Modèle d'analyse du climat social de Likert¹⁰ :

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

Selon l'auteur, l'efficacité de l'organisation est liée aux variables du contexte par les effets que ces dernières produisent qu'il qualifie de variables finales telles que le taux d'absentéisme, le taux de turn-over, la productivité et le rendement, le degré d'engagement des acteurs...etc. Pyane et Mansfield considèrent également que la structure de l'organisation et son style de gestion, qu'ils mesurent par la clarté, la cohérence des politiques et des procédures jouent un rôle important dans la construction d'une réalité partagée entre les employés qui est la base de la création des perceptions communes et donc du climat social.

Le principe de base sur lequel se fondent les théories de Likert est que, pour être efficaces, les organisations modernes doivent se comprendre comme formées d'un ensemble cohérent de groupes interactifs, composés d'individus se soutenant mutuellement. Dans l'idéal, le but est de construire une organisation dont les objectifs concernent chacun personnellement. Pour en arriver là, il faut que la direction relativise son autorité, en cherchant à toujours s'adapter aux individus qu'elle commande.

Likert identifie par la suite quatre types de climat social qui correspondent au profil psychologique des organisations et de son système de management qui chacun produit des effets différents sur l'efficacité de l'organisation¹¹:

- **Climat autoritaire-exploiteur:** le management par la peur et la contrainte; la communication part du sommet, les décisions sont prises et imposées par le niveau supérieur de la hiérarchie sans processus de consultation ; supérieurs et subordonnés sont psychologiquement très éloignés.

¹⁰ADGHIRNI, (L) : « La mesure du climat social dans les organisations. Enjeux et perceptions », Mémoire réalisé en vue de l'obtention d'un Master en GRH, Université libre de Bruxelles, 2011, pp.15-16.

¹¹ KENNEDY, (C) : « Toutes les théories du management », édition MAXIMA, Paris, 2003, pp.216-217.

- **Climat autoritaire-paternaliste:** le management par la carotte plutôt que par le bâton, mais les subordonnés restent entièrement soumis ; les informations qui remontent de la base sont principalement celles qui sont susceptibles de « convenir » au patron ; les décisions politiques sont prises au sommet de la hiérarchie, seules quelques décisions mineures étant déléguées aux niveaux inférieurs.
- **Climat consultatif :** la direction se sert à la fois de la carotte et du bâton et s'efforce de communiquer avec ses employés, cette communication s'effectuant dans les deux sens bien que quelque peu limitée du bas vers le haut ; les décisions importantes sont encore prises au sommet de la hiérarchie.
- **Climat participatif :** la direction offre des récompenses matérielles et fait participer les employés à des groupes de travail capables de prendre des décisions ; elle fixe des objectifs à atteindre et travaille étroitement avec les employés pour les stimuler dans la réalisation de performances ; la communication s'effectue facilement dans les deux sens, verticalement autant qu'horizontalement entre pairs; supérieurs et subordonnés. Les prises de décision s'effectuent selon un processus participatif : la structure formelle de l'organisation intègre différents groupes de travail qui peuvent réunir les mêmes participants, chacun étant relié au reste de l'organisation par une sorte de « passerelle » – de préférence un chef d'équipe ou un directeur de département qui fait partie à la fois du groupe et de l'encadrement.

Likert¹² conclut dans son étude que le style de gestion détermine le niveau de l'efficacité du groupe étudié en considérant que les organisations qui sont orientées vers des climats autoritaires sont moins efficaces que celles qui s'approchent du climat participatif. Ces dernières ont tendance à créer des groupes de travail plus efficaces auxquels on définit des objectifs plus élevés. Les organisations qui tendent vers un climat participatif bénéficient d'une efficacité de 20% à 40% supérieure à celle des organisations orientées vers les climats autoritaires grâce à leur processus participatif qui encourage le partage des compétences qui selon lui est le meilleur moyen d'éviter les conflits sociaux au sein de l'organisation.

¹² KENNEDY, (C): Op.cit, p.218.

Section 02 : Les dysfonctionnements sociaux.

Un dysfonctionnement social est une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, perturbation expliquée en partie par une modification du comportement des salariés. Les dysfonctionnements sociaux, perturbent la production et l'organisation du travail aussi. Dans ce chapitre on parlera de : stress, de l'absentéisme, du turnover, avec les accidents du travail et les maladies professionnelles et bien sûr les conflits sociaux.

2.1: Le stress :

2.1.1 : Définition du stress :

L'ANI 2008 « Le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. IL affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité¹³ »

2.1.2 : Les phases du stress :

Selon le modèle de Seyle 1975¹⁴ " *Le Syndrome Général D'adaptation*" qu'il a expliqué le stress selon trois phases :

2.1.2.1 : Réaction d'alarme : temps de préparation, mobilisation des ressources pour faire face au stress

2.1.2.2 : Phase de résistance : utilisation des ressources pour s'adapter à la nouvelle situation afin de faire face

2.1.2.3 : Phase d'épuisement : elle vient après lorsque l'organisme n'arrive plus à s'adapter l'apparition de différents troubles somatiques.

2.1.3 : Les facteurs du stress au travail :

Il existe cinq facteurs primordiaux pour causer le stress au travail¹⁵:

¹³ BERGHMANS, (C) : « Le stress au travail" un enjeu pour les ressources humaines », édition DUNOD, Paris, 2010, p.44.

¹⁴ SELYE, (Hans) : « Le stress de la vie : Le problème de l'adaptation », édition Gallimard, Canada, 1975, p.11.

¹⁵ <http://www.stressanxiete.fr/21/le-stress-au-travail.html>. (Consulté le 24/02/2017 à 01 :18).

2.1.3.1 : Les facteurs spécifiques au métier :

- Surcharge de travail.
- Taches sans importances, travail sans intérêt.
- Un petit salaire et grosses quantités de travail.
- Objectifs irréalisables.

2.1.3.2 : L'environnement de travail :

- Risque de santé et problème de sécurité.
- Bruit, monde.

2.1.3.3 : Organisation de travail:

- Responsabilités non définies.
- Manque d'autonomie.
- Hiérarchie mal définie.
- Les conflits entre les employés

2.1.3.4 : Changement de lieu de travail:

- Peu de chance pour obtenir une promotion ou un avancement.
- Départ de personnel fréquent.
- Manque de préparation aux changements technologiques.

2.1.3.5 : Relation avec la direction ou des autres employés:

- Le temps passé au lieu de travail plus important que le temps passé avec la famille.
- Manque de communication avec la direction.
- Harcèlement.

2.1.4 : Les conséquences du stress au travail:

Les conséquences de stress sont comme suite¹⁶ :

2.1.4.1 : conséquences psychologiques: L'augmentation des troubles anxieux et dépressifs et l'augmentation des épisodes de détresse psychologiques.

¹⁶LEFEBVRE, (B) et POIROT, (M) : « Stress et risques psychosociaux au travail : Comprendre-prévenir-intervenir », édition ELSEVIER MASSON, Paris, 2011, pp.07-08.

2.1.4.2 : Conséquences comportementales : L'augmentation de l'agressivité, repli sur soi et la désorganisation en même temps on peut remarquer la diminution de la capacité de concentration et la capacité de la prise de décision.

2.1.4.3 : Conséquences physiques : Les problèmes des dos, les maladies cardiovasculaires, perturbation du système immunitaire et finalement des troubles musculosquelettiques.

2.1.4.4 : Conséquences organisationnelles : L'absentéisme, manque de créativité et d'engagement dans le travail, la possibilité de quitter l'entreprise et l'absence de solidarité entre les employés.

2.1.5 : Les coûts du stress :

D'après des études faites par des spécialistes sur les natures des coûts du stress au travail en distinguant deux catégories¹⁷:

2.1.5.1 : L'approche macro-économique : Elle comptabilise les conséquences financières du stress au travail et des autres risques psychosociaux au niveau national ou encore pour un secteur économique donné. Elle repose sur le croisement des données (sécurité sociale, l'activité économique" coût d'absentéisme "et la santé" coût de pathologie ").

2.1.5.2 : L'approche micro-économique : Tenter de cerner les sommes déboursées par l'entreprise (salaire, coûts d'assurance, perte de productivité, etc.). À ce niveau les deux approches sont utilisées : les coûts d'absentéisme et les coûts de présentéisme.

2.2 : Les conflits au travail :

2.2.1 : Définition :

« *Le conflit est l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dans l'une au moins tend à dominer le champ de leur apport*¹⁸ ».

2.2.2 : Les formes des conflits : Il existe trois types de conflits¹⁹ :

¹⁷ <http://www.isosl.be/sites/colloques/travail-et-stress/Expose2.htm>. (Consulté le 24/02/17 à 15 :30).

¹⁸ REKAİK, (I) : « Impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines, Mémoire de master en sciences commerciales », école des hautes études commerciales, Koléa, 2015, p.40.

¹⁹ MARTORY, (B) et CROZET, (D) : « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance », édition DUNOD, 9^{ème} édition, 2016, pp.217-218.

2.2.2.1 : Le conflit individuel :

Il trouve sa source dans des oppositions entre les salariés pour des raisons essentiellement psychologique mettant en cause des individus. Il est une réalité de la vie des organisations, mais n'engendre généralement que des perturbations.

2.2.2.2 : Le conflit organisationnel :

L'apparition de ce type de conflit lié au fonctionnement de l'organisation, il se caractérise par des oppositions entre deux personnes ou bien deux groupes et par la définition du pouvoir dans l'organisme.

2.2.2.3 : Le conflit collectif :

Il ne constitue pas la somme des litiges individuels mais oppose les catégories ou classes sociales définies en fonction de leur rapport avec la production. Il se compose du grève et lock out comme des phases de crises « conflit ouvert ».

2.2.3 : Les causes des conflits au travail : Sont les suivantes ²⁰ :

- Mauvaise répartition et définition des tâches et des méthodes lourdes au sein de l'entreprise.
- Absence d'une relation et une communication efficace avec la hiérarchie due un dysfonctionnement de coordination.
- La rareté des ressources.
- La violence, l'angoisse, la dépression et l'agressivité.
- Les conflits peuvent naître lorsque l'entreprise réalise des bénéfices sans distribuer une part à leur personnel.

2.2.4 : Les coûts d'un conflit dans l'organisation :

Les conflits peuvent être aussi coûteux pour l'organisation et l'individu comme il est cité, ces coûts peuvent construire comme suit²¹ :

- Les pertes de production en termes de chiffre d'affaire perdu ou en termes des marges perdues.
- La perte des clientèles qui peuvent suivre la grève, au-delà de la perte d'une vente.

²⁰https://fr.slideshare.net/alimaf_lorent/les-conflits-en-entreprises. (Consulté le 24/02/2017 à 22 : 54).

²¹ MARTORY, (B) et CROZET, (D): Op.cit. p.220.

- Les coûts de perturbation engendrés par le conflit qui s'expriment dans la constitution de stocks excédentaires ou dans la mise au chômage technique des salariés ou dans l'appel des sous-traitants.
- Les coûts de maintien de la structure physique et humaine même si la production est paralysée certains couts demeurent comme les charges salariales.
- La dégradation du climat social qui va permettre aux déséquilibres sociaux de persister après la reprise de travail.

2.2.5 : La gestion des conflits au travail :

Il n'y a pas des solutions finales pour résoudre les conflits car ils sont présents tout au long la vie de l'entreprise mais on pourra appliquer quelques éléments pour les mieux gérer :

2.2.5.1 : Communication : Il faut parler aux personnes concernées et pour tenter de résoudre le problème.

2.2.5.2 : Négociation : Chaque partie doit défendre son cas, écouter l'autre puis progresser vers un compromis gagnant-gagnant.

2.2.5.3 : Médiation : Le médiateur intervient lorsque les deux parties n'ont pas pu résoudre le problème il doit rester neutre en écoutant les deux parties pour les progresser vers u terrain d'entente.

2.2.5.4 : Arbitrage : Si le médiateur n'arrive pas à obtenir un accord il est obligé de se tourner vers quelqu'un d'autre ayant autorité.

2.3 : Les accidents de travail et les maladies professionnelles :

2.3.1 : Définition²² d'accident de travail :

D'après MARTORY et CROZET : « *L'accident de travail est un évènement lié à l'action professionnelle de façon directe ou indirecte (cas de trajet) qui est à la fois :*

-Ponctuel, qui est le distingue des maladies professionnelles.

-Cause de lésions corporelles à une plusieurs personnes ».

²² MARTORY, (B) et CROZET, (D) :Op.cit. p.221.

Selon cette définition on peut faire la différence entre²³ :

- **L'administration de petits coïns** : on peut trouver plusieurs accidents mineurs sont considérés comme des accidents sans gravités malgré ils constituent un indicateur de dysfonctionnement pertinent.
- **Les accidents dans le travail** : analysés dans leurs caractéristiques, leur corrélation et leurs conséquences selon certains facteurs.
- **Les accidents de trajet.**²⁴

Et selon le degré de gravité on peut distinguer²⁵ :

- **Accident avec arrêt** : tout accident de travail ayant entraîné une interruption d'un jour complet et ayant donné une réparation sous forme d'indemnité journalière.
- **Accident grave** : c'est l'accident qui a causé une incapacité permanente ou un décès.
- **Le décès** : tout accident de travail cause la mort avant la détermination du taux d'incapacité permanente.

2.3.2 : Les coûts des accidents de travail :

Les accidents de travail représentent des risques menacent la sécurité des employés et de l'entreprise, ils ajoutent des charges supplémentaires que l'entreprise doit supporter et selon MARTORY et CROZET les coûts de ces derniers peuvent composer de²⁶ :

2.3.2.1 : Les coûts directs :

Il se compose de deux parties

2.3.2.1.1 : Coûts de perturbation :

- Interruption d'activité de l'accidenté.
- Difficultés éventuelles de sa remise au travail.
- Perturbations de l'activité d'autres salariés.
- Conséquences matérielles de l'accident : détérioration, arrêts de production....
- Temps passé pour l'enquête et, le cas échéant, frais de justice.

²³MARTORY, (B) et CROZET, (D) :Op.cit. p.221.

²⁴Ibid. p.221.

²⁵ Ibid. p.220.

²⁶Ibid. pp.221-222.

- Coût de la détérioration du climat qui se traduit par des conflits ou des difficultés à l'embauche.

2.3.2.1.2 : Coûts de régulation :

- Coûts des services médicaux, en action préventive ou curative.
- Dépenses engendrées, le cas échéant, par le remplacement du salarié accidenté

2.3.2.2 : Les coûts indirects :

Le montant des cotisations versées par l'entreprise est le produit de la masse salariale brute par un taux de cotisation. Ce taux, calculé chaque année, prend en compte le risque propre à chaque unité sur la base de deux critères : le taux collectif et le nombre de salariés de l'unité. Le taux collectif est celui qui s'applique à un même groupe d'activités professionnelles compte tenu des résultats statistiques obtenus sur les années antérieures.

2.3.3 : Définition de la maladie professionnelle :

« Une maladie professionnelle résulte de l'exposition à un risque, auquel est exposé une personne à son poste de travail²⁷ ».

La maladie doit figurer dans le tableau des maladies professionnelles.

La maladie n'a pas toujours une cause évidente.

2.4 : L'absentéisme :

2.4.1 : Définition :

Selon MONNEUSE « L'absentéisme se caractérise par des absences régulières sur le lieu de travail. On le définit par la répétition et la durée des absences sur la période donnée²⁸ ».

2.4.2: Les composantes de l'absentéisme :

Les principales composantes sont :

- Les accidents de travail et de trajet.

²⁷<http://www.atousante.com/maladies-professionnelles/declaration-reconnaissance-maladie-professionnelle/definition-maladie-professionnelle/> .(Consulté le 25/02/2017 à 17 : 08).

²⁸ MONNEUSE, (D) : «L'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action», édition AFNOR, 2^e édition, France, 2015, p.2.

- Les maladies professionnelles.
- Les congés maternités
- Les congés autorisés ou les évènements familiaux : congés paternité, congés de naissance, mariage, deuil, déménagement, congés pour enfants malades, etc.
- Les grèves.
- Les retards et les absences non justifiées.

2.4.3 : Le taux d'absentéisme :

Le taux d'absentéisme = nombre de jours d'absence (ou heures) pendant une période X de référence / le nombre de jours (ou heures) qui auraient dû être travaillés pendant la même période.

Selon les spécialistes le bon taux est celui qui est dessous de 4 et 5 %.

2.4.4 : les causes de l'absentéisme :

Les différents facteurs expliquant l'absentéisme ne sont pas liés l'état de santé toujours de l'employé mais aussi à son bien-être dans le lieu de travail²⁹ :

- Les conditions de travail particulièrement exigeantes.
- Le rythme de production est élevé.
- L'intensification des tâches.
- Difficulté de déplacement avec un système de travail atypique.
- Déséquilibre entre la vie privé et la vie professionnelle.
- Stress.

2.4.5 : les coûts de l'absentéisme :

L'absentéisme génère des coûts directs et également des autres coûts indirects³⁰ :

2.4.5.1 : Les coûts directs « de régulation » :

- L'augmentation des salaires et les charges (salariales et patronales) due aux contrats de travail supplémentaire.
- Les heures supplémentaires et les primes versées aux salariés.

²⁹<https://www.travailleursante.fr/Enjeux-et-Obligations-RH/Les-thematiques/absenteisme-les-principaux-facteurs.html> . (Consulté le 26/02/2017 à 01 :15).

³⁰MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op.cit. pp.206-207.

- Les pertes de chiffre d'affaire.
- Les incidences fiscales.
- Les heures de formation dépensées pour nouveaux salariés.
- Les salaires non versés au salarié absent.
- Les indemnités journalières versées par la Sécurité Sociale.

2.4.5.2 : Les coûts indirectes « de perturbation » :

- Les pertes liées aux à la baisse de production et incidemment.
- Les pertes des clients et commandes futures dues aux allongements des délais de production et à la perte de qualité de services.
- La moins bonne absorption des couts d'équipements.
- La réduction des tâches d'entretien.
- Les charges administratives des arrêts de travail
- Les temps de désorganisation dus aux performances réduites des nouveaux salariés et à l'amoindrissement de celles des salariés présents.

2.5 : Turn-over :

2.5.1 : Définition :

Pour Carole BLANCOT « *Le turn-over ou taux de rotation des salariés est souvent défini comme les mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée. Il est exprimé en pourcentage calculé à partir du rapport entre le nombre de personne arrivées et parties de l'entreprise au cours d'une période et le nombre total de personnes au début de cette période*³¹ ».

Donc le turnover est l'ensemble d'entrée et de sortie des employés dans une période donnée.

2.5.2 : Les types de départs :

On peut regrouper les départs en trois catégories, et ce classement lié directement aux principales causes du turnover³² :

- **Catégorie 01** : Départs du fait de l'entreprise
 - Manque d'habitude

³¹ <http://gestionpaiegrhquichoisir.com/2014/01/turnover-comprendre-agir/> , (Consulté le 26/02/2017 à 18 :02)

³²MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op.cit. p.209.

- Sanction
- Licenciement pour raisons économique.
- **Catégorie 02** : Départs du fait des collaborateurs
 - Non maitrisable par l'entreprise : maladie, mariage, accident, retraite etc.
 - Maitrisable par l'entreprise : rémunération, horaire de travail, promotion externe, condition de travail etc.
- **Catégorie 03** : Départs pour raisons inconnues
- Catégorie fourre-tout rassemblant tous les cas non cités avant.

2.5.3 : Mesure et causes du turn-over :

Il y a plusieurs ratios permettent de mesurer l'indicateur du turn-over mais le plus utilisé est :

Taux de turn-over : nombre de collaborateurs partis durant l'année N /nombre de collaborateurs au 1^{er} Janvier de l'année N *100.

Un taux très élevé exprimé par :

- Conditions de travail très difficiles.
- Mauvais climat social.
- Mal fidélisation du personnel existant.
- Manque d'attractivité.
- Blocage au niveau de promotions.
- Mauvaise gestion des ressources humaines.

2.5.4 : Les coûts du turn-over :

Le départ d'un collaborateur engendre une chaine de décisions à prendre³³ :

- Ne pas remplacer ce collaborateur
- Remplacement sans ou avec modification du contenu de poste

En cas de choisir un déplacement avec modification (avec ou sans promotion ou mouvement interne) les coûts pris sont les même en ajoutant :

- Coût de recrutement.

³³ MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op.cit. p.213.

- Coût de formation.
- Coûts des mouvements entraînés par le remplacement.
- Coût de la courbe d'apprentissage.
- Coût de trésorerie du départ.
- Gain ou perte en salaire.

2.5.5: Conseils pour diminuer le turn-over :

La stratégie RH doit permettre de créer un sentiment de proximité, de confiance et d'engagement au sein de l'entreprise car un départ d'un salarié peut être une perte pour l'entreprise au-dessous quelques pratiques pour fidéliser le personnel ³⁴:

- Recruter les meilleurs et choisir des profils flexibles et adaptables pour créer un personnel efficace peuvent répondre aux besoins de l'entreprise.
- Ouvrir la porte de dialogue avec les employés permet de partager avec eux vision et que ce vous attendez d'eux.
- Ecouter vos employés et les encourager pour débattre des sujets avec l'équipe des dirigeants d'échanger d'avis, des suggestions et répondre à leurs questions.
- Proposer des avantages différents en augmentant les salaires et les jours de congés etc.
- La formation et le développement des compétences sont des meilleures solutions pour fidéliser les employés à moindre coût.
- Permettre aux employés de contribuer à la préparation des événements sociaux.

Section 03 : Les outils de mesure du climat social

La mesure du climat social permet d'établir un diagnostic précis, des éventuels problèmes sociaux et managériaux existants et donc de prévenir ou corriger, tout dysfonctionnement qui pourrait freiner la bonne marche de l'entreprise. Il s'agit également d'un moyen incontournable pour détecter et appréhender d'éventuels risques psychosociaux.

La mesure du climat social est un acte de gestion qui a pour objectif d'aider la direction générale et la direction des ressources humaines d'une entreprise, dans l'amélioration de sa gouvernance, de son management et de sa conduite. Dans cette section nous allons présenter

³⁴<http://ecommerce.monster.fr/hr/rh-info/gestion-ressources-humaines/turn-over-fidelisation/reduire-turnover.aspx> . (Consulté le 25/02/2017 à 23 :06).

les outils de mesure du climat social tels que: **le bilan social, le tableau de bord et l'audit social.**

3.1 Le bilan social :

3.1.1 : Définition :

« Le bilan social rassemble les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes³⁵ ».

3.1.2 : Les objectifs³⁶ d'un bilan social :

Le bilan social est obligatoire dans les entreprises ayant plus de 300 employés, il est un instrument d'amélioration, de progression et facilite l'atteinte des objectifs fixés :

3.1.2.1 : Outil de management :

- Observer, étudier et dialoguer le personnel.
- Suivre les évolutions.
- Fixer les objectifs, et de s'y tenir.

3.1.2.2 : Outil d'information :

- Regrouper les données chiffrées essentielles dans un seul document.
- Connaitre la collectivité de manière fine et ses caractéristiques.
- Elaborer des indicateurs homogènes et communs dans le but de dénombrer et étudier les caractéristiques du personnel.
- Vecteur d'information pour les salariés et les élus locaux sur l'organisation ou ils ont appartenu.

3.1.2.3 : Outil de planification :

- Permettre d'élaborer une démarche prévisionnelle des effectifs.
- Procéder une comparaison pour aider à la prise de décision.

³⁵ GUILLOT-SOULEZ, (C) : « La gestion des ressources humaines », édition Gualino, 9^{ème} édition, 2016/2017, Lyon, p.234.

³⁶ FONTAINE-GAVINO (K) et ZAMBEAUX (A) : « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaine », in revue les diagnostics de l'emploi territorial, N°9, 2005, p10.

3.1.2.4 : Outil de concentration :

- Stimuler le dialogue social avec les représentants du personnel.

3.1.3 : Le contenu du bilan social :

Le contenu du bilan varie selon le secteur d'activité généralement il porte sept chapitres et chaque chapitre est présenté par les indicateurs correspondants³⁷ :

3.1.3.1 : Définition d'un indicateur social :

« Un instrument permettant de mesurer la performance sociale d'une entreprise. Ces indicateurs peuvent être multiple et variés d'une entreprise à l'autre³⁸ ».

3.1.3.2: L'emploi :

- Effectif des salariés par mois, par nature du contrat (CDD, CDI, apprenti...), par âge et par sexe.
- Nombre de salarié par statut cadre et non cadre par mois et par sexe.
- Nombre de contrats de travail, de licenciements et de démission établis par mois.

3.1.3.3: Rémunération :

- Pourcentage d'augmentation par catégorie de salaire.
- Réserve de participants.
- Avantages sociaux par catégorie de salaire.

3.1.3.4: Conditions de santé et de sécurité :

- Nombre d'accidents de travail et de trajet.
- Durée moyenne des absences pour les accident du travail et les maladies professionnelles.

3.1.3.5: Les autres conditions de travail :

- Durée moyenne du temps de travail et le nombre des heures supplémentaires par catégorie professionnelle.
- Nombre de salariés en horaires alternés ou en travail de nuit.

³⁷<http://www.gestionnaire-paie.com/comment-construire-son-bilan-social/> . (Consulté le 28/02/2017 à 00.14).

³⁸<http://www.edubourse.com/lexique/indicateurs-sociaux.php> . (Consulté le 17/02/2017 à 23 : 33).

- Détail de l'organisation du travail et des conditions physiques du travail.

3.1.3.6 : Formation professionnelle :

- Nombre d'heures de formation accordées par catégorie de salariés.
- Nombre d'heures moyen à disposition sur les comptes personnels de formation par catégorie de salariés.

3.1.3.7 : Relations et égalité professionnelle :

- Evolution du pourcentage d'hommes et de femmes dans les différentes catégories de salariés.
- Evolution du nombre de salariés de nationalité étrangère dans l'effectif.
- Evolution de nombre des stagiaires et de salariés handicapés dans l'effectif.

3.1.4 : La structure du bilan social :

Pour élaborer un bilan social il faut respecter un processus un peu long, elle comprend cinq étapes³⁹ :

1. Préparation de la stratégie de communication.
2. Recherche et compilation des données pertinentes :

Dans cette étape il faut clarifier certains points concernant l'information comment elle été obtenue, les règles appliquées pour calculer les indicateurs et le mode d'historisation des informations.

3. Calcul et interprétation des indicateurs :

La politique générale de l'entreprise, la politique de la gestion des ressources humaines, la GPEC, et les tableaux de bord sont intégrés essentiellement dans l'interprétation des indicateurs

4. Mise en forme et communication à la CE et les délégués syndicaux.
5. Préparation de la consultation de la CE.

3.2 : les tableaux de bord :

3.2.1 : Définition :

³⁹MARÇAY (A) : « construire un bilan social : indicateurs et éléments de stratégie », édition DUNOD, Paris, 2011, pp.19-26.

« Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des provisions à court et moyen terme, assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action⁴⁰ ».

3.2.2 : L'élaboration du tableau de bord :

Pour élaborer le tableau de bord il faut respecter les étapes⁴¹ suivantes :

3.2.2.1 : Définition des indicateurs :

Cette action est basée sur la stratégie de l'entreprise et les objectifs fixés préalablement, les indicateurs permettent de mesurer les dispositifs mis en place. Il est préférable de limiter le nombre des indicateurs entre 5 et 10 pour faciliter l'analyse.

3.2.2.2 : Fixation des objectifs :

La fixation des objectifs suit aussi la stratégie de l'entreprise car le tableau de bord est un outil permettant d'établir un système de prévention et de décision. Les objectifs peuvent varier d'une fonction et d'une stratégie à une autre.

3.2.2.3 : Définition des axes d'analyse :

Les indicateurs définis doivent pouvoir décliner sur les axes suivants :

- Le lieu : indique les niveaux hiérarchiques (direction, responsables fonctionnels et les responsables opérationnels) auxquels les instruments sont implantés.
- Le temps : définit le degré de réactivité du tableau de bord car il détermine la mesure dans laquelle les outils permettant la rapidité d'une action.
- Le champ d'application du tableau de bord est l'ensemble des résultats obtenus ou les moyens utilisés.
- La nature des données fournies : chiffrées, qualitatives ou quantitatives.

3.2.2.4 : Organisation de la collecte des données :

⁴⁰ TAIEB (J, P) : « Les tableaux de bord de la gestion sociale : développer les nouveaux outils pour la performance sociale », édition DUNOD, 6^{ème} édition, Paris, 2011, p.1.

⁴¹ <http://blog.ojrweb.com/tableau-de-bord-des-ressources-humaines-piloter-la-performance-de-la-grh/> . (Consulté le 01/03/2017 à 12 :14).

Pour chaque indicateur on trouve un système de collecte de donnée approprié de lui, la bonne organisation de la collecte assure la pertinence des renseignements fournis et elle est précises pour chaque tableau de bord. Chaque indicateur convient à formaliser :

- Les sources d'information permettant de l'obtenir.
- Les traitements à opérer sur les données brutes pour produire l'information recherchée.
- Son délai de production et sa fréquence ;
- La personne chargée de la collecte et du traitement des données
- La forme graphique de restitution de l'indicateur.

3.2.2.5 : Mesure des performances et analyse des écarts :

Le tableau de bord est un outil d'aide, il oriente les dirigeants pour la prise des décisions et l'application des plans d'action qui visent à atteindre les objectifs. Alors les informations doivent être fiables et pertinentes et les indicateurs révèlent les écarts existants par rapport aux objectifs, où il implique des actions correctives aussi.


3.2.3 : Les instruments⁴² du tableau de bord :

Les quatre zones dans le tableau de bord présentés au-dessous dans la maquette :


⁴² MERZOUK, (C) : « Essai de la mise en place des tableaux de bord des ressources humaines », mémoire pour l'obtention d'un diplôme du Master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Koléa, 2015, p30 et p40.

Tableau 01 : la maquette d'un tableau de bord.


| Tableau de bord | | | |
|---------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| | <u>Résultat</u> | <u>Objectif</u> | <u>Ecart</u> |
| <u>Rubrique01:</u> | | | |
| Indicateur 1 | | | |
| Indicateur 2 | | | |
| <u>Rubrique02 :</u> | | | |




Zone des



zone des résultats



zones des objectifs



zone des écarts

Paramètres économiques

Source : ALAZARD, (C.). SEPARI, (S) : *Contrôle De Gestion Manuel et Applications*, édition DUNOD, Paris, 2007, p640.

2.3.3.1 : Indicateur : déjà définie. (page 23)

2.3.3.2 : Résultat : les résultats concernent les informations relatives à l'activité de nature quantitative ou qualitative, ils sont présentés par période ou/et cumulés.

2.3.3.3 : Objectif : cette zone fait apparaître les objectifs retenus préalablement. Ils sont présentés de la même façon des choix que les objectifs.

2.3.3.4 : Écart : peuvent exprimer d'une valeur absolue ou relative. Il parvient de tout calcul de gestion.

3.3 : L'audit social

3.3.1 : Définition :

« *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.*⁴³ »

⁴³ IGALENS, (J) et PERETTI, (J-M) : Audit social; meilleures pratiques, méthodes, outils, édition EYROLLES, Paris, 2016, P.15.

3.3.2 : Les niveaux de l'audit social :

Les différentes formes d'audit social traduisent des niveaux d'analyse et des finalités différents⁴⁴:

3.3.2.1 : L'audit de conformité :

L'audit de conformité consiste à analyser l'entreprise au regard des normes et règles, et du respect de ces règles (règles internes de fonctionnement ou règles externes issues de lois, accords, conventions...), en matière de gestion des ressources humaines. Au-delà de cette vérification, l'audit de conformité prévoit une évaluation des risques encourus (juridiques, économiques, financiers, de réputation, etc.) en cas de constat de « non-conformité ».

3.3.2.2 : L'audit d'efficacité :

L'audit d'efficacité a vocation à évaluer le degré d'atteinte des objectifs fixés par une entreprise ou une organisation, à estimer les écarts entre le théorique et la réalité, et les causes de ces écarts. Les objectifs audités peuvent être qualitatifs (politique sociale, climat social, organisation du travail, etc.), quantitatifs (effectifs, nombre d'accidents, volume de démission, etc.) ou financiers (budgets formation, masse salariale, etc.). L'audit d'efficacité peut donner lieu à des propositions d'actions correctives.

3.3.2.3 : L'audit stratégique :

L'audit stratégique a une approche encore plus analytique et est destiné à évaluer la qualité du management des ressources humaines. Son rôle est d'évaluer la fonction RH, son rôle, ses moyens, ses résultats, ses méthodes, etc.

3.3.3 : Les principales étapes de l'audit social

3.3.3.1 : Le recueil des informations :

À partir du moment où la mission de l'auditeur est définie (par un ordre ou une lettre de mission) et les objectifs identifiés, la première étape de recueil consiste à rassembler l'ensemble des informations utiles à l'auditeur, qu'elles soient qualitatives, quantitatives ou encore financières. Sont ici mobilisées les directions RH et les directions administratives et financières. Elles mettent à disposition différents outils, documents papier ou informatiques et témoignages oraux.

À ce stade, sont généralement utilisés en premier lieu les conventions collectives, les accords de branche, les règlements intérieurs, les bilans sociaux, les indicateurs de tableaux de bord sociaux, le rapport annuel, les comptes rendus de réunions, les livrets d'accueil, les documents uniques d'évaluation et de prévention des risques professionnels (DUERP), le

⁴⁴ MOULETTE, (P) et ROQUES, (O) : Maxi fiche de gestion des ressources humaines, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2014, p.105.

registre du personnel, etc. Ces documents ou bases de données peuvent être complétés par des recueils d'informations primaires comme des entretiens, des observations, des relevés, des sondages statistiques... pour enrichir les données disponibles. Cette étape peut aussi être qualifiée « d'étape de familiarisation » ou de pré diagnostic.

3.3.3.2 : L'analyse et la vérification des informations :

Dans la deuxième étape d'analyse, l'auditeur classe et ordonne chacune des données collectées afin de la rendre exploitable. L'analyse dépend du niveau d'audit à réaliser soit de conformité, soit d'efficacité, soit stratégique.

Cette deuxième étape va traditionnellement de pair avec une phase de vérification de l'information collectée par recoupements. La vérification peut parfois donner lieu à des compléments de collecte d'informations pour s'assurer de la validité des éléments enregistrés.

Cette vérification est par nature partielle, l'auditeur étant dans l'incapacité de tout vérifier, on parle dans ce cas de « risque de non- détection » ou « risque propre à l'auditeur » en phase d'analyse de risques et de préconisations.

3.3.3.3: L'exposé des recommandations et l'identification des risques :

La dernière étape de recommandations consiste à proposer des solutions au regard des écarts ou des non- conformités détectés vis- à- vis du ou des référentiels choisis. Elle vise aussi à identifier des risques. Cette étape donne lieu à un rapport d'audit qui reprend l'ensemble des résultats de la mission de manière exacte, objective, claire, concise, constructive et complète⁴⁵.

En théorie, une démarche d'audit social est très souvent discutée du fait en particulier de la difficulté à analyser une situation sociale, de la difficulté à cerner les bonnes pratiques et, enfin, de la difficulté à se faire accepter par les audités. Elle demeure un moment (si audit externe) ou une activité (si audit interne) à forte valeur ajoutée pour l'entreprise et la fonction RH. Les résultats de l'audit donnent aussi à l'environnement externe des informations sur le niveau et la qualité de ces politiques au regard des résultats et comportements attendus de l'entité auditée.

3.3.4: Les outils d'audit social :

L'auditeur social, en tant qu'auditeur opérationnel, dispose des outils de l'audit utilisés en amont de la mission et pendant la mission d'audit, et qui sont⁴⁶:

3.3.4.1: Les outils utilisés en amont de la mission :

3.3.4.1.1: Les questionnaires de prise de connaissance (QPC) :

⁴⁵ MOULETTE, (P) et ROQUES, (O) : Op.cit., pp.105-107.

⁴⁶ IGALENS, (J) et PERETTI, (J-M) : Op.cit., pp.57-62.

Ce questionnaire est destiné à préparer l'arrivée sur le site de l'auditeur social, il consiste à demander des informations, des documents, ou bien à faire préparer des informations et des documents dont l'auditeur prendra connaissance. Cette demande préalable permettant de gagner du temps et de récolter des informations sûres :

- Le contexte structurel de l'entité auditée
- Le contexte réglementaire
- Le système d'information et l'environnement informatique
- Les problèmes passés ou en cours

En général, les questions sont courtes et appellent des réponses précises et non de longs développements.

3.3.4.1.2: Les questionnaires de contrôle interne (QCI) :

Il a pour objectif d'orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission, et notamment les opérations les moins bien maîtrisées. Pour le construire, l'auditeur demande préalablement si les dispositifs sont pertinents, efficaces et efficients pour maîtriser les risques inhérents aux processus qu'il audite, pour atteindre les objectifs opérationnels dans de bonnes conditions.

Il comporte cinq questions fondamentales :

- Qui ? question relative à l'opérateur qu'il faut identifier avec précision pour déterminer quels sont ses pouvoirs.
- Quoi ? question relative à l'objet de l'opération.
- Où ? concerne les endroits où se déroule l'opération.
- Quand ? elle est relative au temps.
- Comment ? concerne la description du mode opératoire, et la réalisation des tâches

3.3.4.1.3 : Les plans d'échantillonnage :

L'auditeur aura recours aux techniques d'échantillonnages lorsqu'il n'aura pas le temps ou les moyens pour mener une analyse exhaustive de l'information dont il dispose.

Sa démarche consiste à choisir une méthode d'échantillonnage en fonction du problème étudié, après avoir constitué son échantillon, il analyse et évalue les résultats obtenus sur celui-ci.

3.3.4.1.4 : Les techniques de sondage :

Le recours aux techniques de sondage ne s'avère utile que lorsque le nombre à examiner est supérieur à 100. Il convient d'être conscient que l'extrapolation des résultats obtenus sur

l'échantillon à l'ensemble des éléments audités entraîne toujours des erreurs : erreur d'échantillonnage, erreur d'observation, erreur d'interprétation... etc.

3.3.4.2 : Les outils utilisés pendant la mission⁴⁷ :

3.3.4.2.1 : L'entretien et l'observation :

L'entretien dans le cadre de l'audit social peut être différent selon les étapes et les objectifs d'audit. On peut distinguer des entretiens individuels et des entretiens de groupe ; on peut également opposer des entretiens ayant pour objectif d'obtenir des informations précises sur des données, des processus, des habitudes de travail et des entretiens orientés vers du vécu, des perceptions, des opinions des personnes interrogées.

Dans de nombreux cas, l'auditeur doit veiller à la confidentialité de l'entretien et il doit garantir l'anonymat de ses sources. Cela est particulièrement important chaque fois que des situations personnelles sont en jeu, dans le cas d'un audit du climat social, par exemple, ou encore d'un audit du personnel d'un fournisseur ou d'un sous-traitant.

La nécessité de l'observation est une évidence pour l'auditeur social, qu'il s'agisse de conditions de travail, de climat social, de respect de règles de droit de travail ; l'auditeur est avant tout un observateur curieux. Mais, comme pour l'entretien, une bonne observation se prépare surtout chez l'auditeur junior, car l'auditeur expérimenté peut avoir développé de véritables réflexes professionnels qui lui permettent d'observer systématiquement ce qui doit l'être avec naturel et sans concentration particulière.

3.3.4.2.2 : Le diagramme de circulation des documents ou *flow chart* :

Le diagramme est un tableau qui permet de visualiser des flux de traitement de l'information et de documents ; il permet de voir d'où ils proviennent, qui les saisit, les traite, les vérifie, les stocks. En plus de l'avantage de pouvoir visualiser de nombreuses opérations sur un même document, le diagramme permet des vérifications, par exemple :

- Tous les exemplaires ont-ils un destinataire ?
- Les appariements de documents et d'informations sont-ils conformes ?
- Les vérifications sont-elles effectuées à l'endroit approprié ? Etc.

Bien que l'informatisation et la numérisation de nombreux documents soient en passe de diminuer la pertinence du diagramme de circulation de documents, les exigences de son formalisme contribuent à la bonne formation intellectuelle de l'auditeur.

⁴⁷ Ibid. pp.62-66.

CHAPITRE II :

La performance des ressources humaines

La performance est une notion plus globale que mesurer les bénéfices, des chiffres ou une rentabilité. La performance consiste à pouvoir suivre et appliquer la stratégie à laquelle une majorité des individus croit. La performance a un objectif à atteindre des multiples en utilisant des moyens et de ressources limitées dans un environnement non stable.

L'évolution de la culture et les pratiques RH, les évolutions des modes de production, ainsi que celles de l'environnement concurrentiel, ont fait montrer la contribution des ressources humaines à l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la performance. Dans ce chapitre on traitera la performance des ressources humaines qui est une partie de la performance globale, on abordera dans un premier temps la notion de la performance de l'entreprise, et en fin on parlera de la performance des ressources humaines, ses indicateurs et la productivité, cette dernière prendra notre intérêt.

Le chapitre sera constitué des trois sections suivantes :

Section 01 : Généralité sur la performance.

Section 02 : La performance des ressources humaines

Section 03 : Le secteur d'activité et la productivité par rapport à la performance

Section 01 : Généralité sur la performance.

Chaque entreprise tend d'être performante, et réalise tout objectif définie préalablement, car le concept de la performance englobant et n'est pas facile à définir, donc il faut aborder la notion de la performance, quels sont les composantes essentielles de la performance, les facteurs, les critères, les sources de la performance, comment la piloter et les différentes formes de la performance de l'entreprise.

1.1 : Définition de la performance :

Selon le dictionnaire⁴⁸ des ressources humaines la définition de la performance est « *Le terme recouvre trois sens. La performance peut être succès, résultat d'une action ou action. Il est généralement utilisé pour qualifier une situation consistant, pour une personne, à atteindre, voire à dépasser, les objectifs qui lui ont été fixés dans l'évaluation des performances, il recouvre les résultats significatifs d'une personne* ».

Pour **WEISS, (D)**⁴⁹ : « *La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être une équipe de direction, c'est le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* ».

Selon **Annie BARTOLIE** et **BLATRIX**⁵⁰ « *Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. S'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ».* »

Et pour **VOYER Pierre**⁵¹ la définition de la performance peut se placer sur un continuum partant des considérations les plus opératoires jusqu'aux plus abstraites. À un pôle du continuum, on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial, comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou quo acceptable, ou comme la réduction du non-désirable. La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps.

⁴⁸ PERETTI (J, M) : « Dictionnaire des ressources humaines », édition Vuibert, 6ème édition, Paris, 2011, p.193.

⁴⁹ WEISS, (D) : « Les ressources humaines », édition d'Organisation, 3ème édition, Paris, 2001, p.675.

⁵⁰ BARTOLIE, (A) et BLATRIX (C) : « Le management dans les organisation publique », édition Dunod, 5ème édition, Paris, 2015, p.111.

⁵¹ VOYER (P) : « Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance », édition presses de l'université du Québec, 2ème édition, Québec, 1999, p.84.

À l'autre pôle du continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacités, du bien-fondé d'une organisation.

Pour MARTORY et CROZET⁵² « La performance dans le court terme et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir ».

Selon FERECCELLI et SIRE⁵³ la performance est le résultant des trois sens primaires :

- La performance est **succès** : La performance n'existe pas en soi, elle est en fonction de la réussite, et variable selon les entreprises, selon les acteurs.
- La performance est **résultat de l'action** : Ce sens ne contient pas de jugement de valeur, car traditionnellement « la mesure de la performance est conçue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus ».
- La performance est **action** : Dans ce sens plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.

Alors la performance représente l'ensemble des moyens, des actions et des processus utilisés pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Le concept de la performance peut se varier selon le domaine d'utilisation.

1.2 : Les critères de la performance :

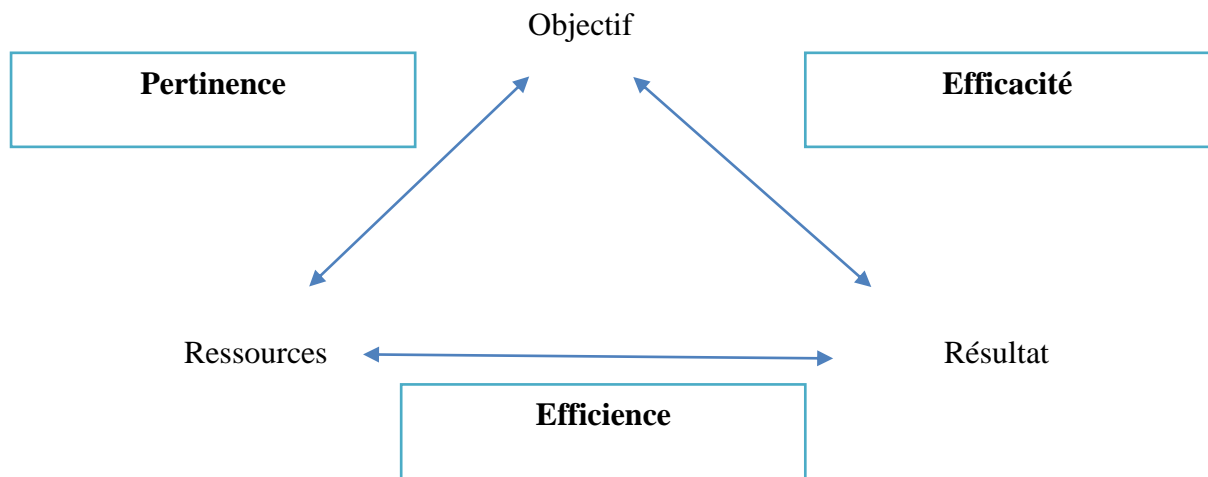
D'après les définitions précédentes on peut tirer trois composantes essentielles de la performance : l'efficacité, l'efficience et la pertinence « l'effectivité » :

On va illustrer d'abord les composantes dans un figure au-dessous

Figure 02 : Les composantes de la performance selon le modèle Gillbert (1980)

⁵²MARTORY, (B) et CROZET, (D) : « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance », édition Dunod, 9^{ème} édition, 2016, p.173.

⁵³FERICELLI (A, M) et SIRE (B) : « Performance et ressources humaines », édition Economica, Paris, 1996, p.20.



Source : Jean-Bernard Ducrou, Hachette Technique, 2008.

- **Efficacité** : permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ces objectifs
- **Efficience** : permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ces objectifs avec moins coûts et de moyens.
- **Pertinence** : permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

1.2.1 : L'efficacité :

Elle peut se définir comme « *le rapport entre les résultats attendus par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances du système*⁵⁴ ».

- Le concept de la performance renvoie à l'idée d'accomplir une action de l'entreprendre et de la déterminer, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Le concept de l'efficacité est aussi le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre, alors on a d'un part un objectif fixé avant et des résultats ont été souhaités et estimés, l'objectif devra représenter les caractéristiques suivantes :
- Il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation.
- Il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou long terme.

⁵⁴ BENOIS (P) : « Management et contrôle de gestion », édition Nathan, 2008, p.9.

- Il s'accompagne de l'identification des résultats voulus et la situation de départ.
- Il donne lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.

1.2.2 : L'efficience :

La définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. « *Il s'agit, comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir*⁵⁵ ».

Performance = Résultats obtenus par un homme, un groupe, une équipe.../ Moyens en temps ou en coûts mis en œuvre pour les obtenir.

L'efficience permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action elles ont été exploitées de manière rentable ? ».

1.2.3 : La pertinence :

La pertinence exprime le rapport entre l'objectif et le niveau de satisfaction attendu. Selon **BOURGUIGNON, (A)**⁵⁶: « *La pertinence est définie comme étant une adéquation entre la réalité et le projet, ou encore la présentation de la réalité telle qu'elle devrait l'être, elle porte sur l'opportunité des choix et la convenance des moyens choisis pour l'activité managériale* ».

1.3 : Les sources de la performance :

La performance trouve son origine dans deux sources⁵⁷ interne et hérité de l'environnement

D'un côté, une **performance intrinsèque ou performance** est **purement interne**, c'est-à-dire attribuées seulement au progrès interne de l'entreprise ils sont les progrès que l'organisation veut les développer.

- **d'une performance humaine**, celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser

⁵⁵MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op.cit. p.174.

⁵⁶BOURGUIGNON, (A) : « définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines », édition Economica, Paris, 1996, p.20.

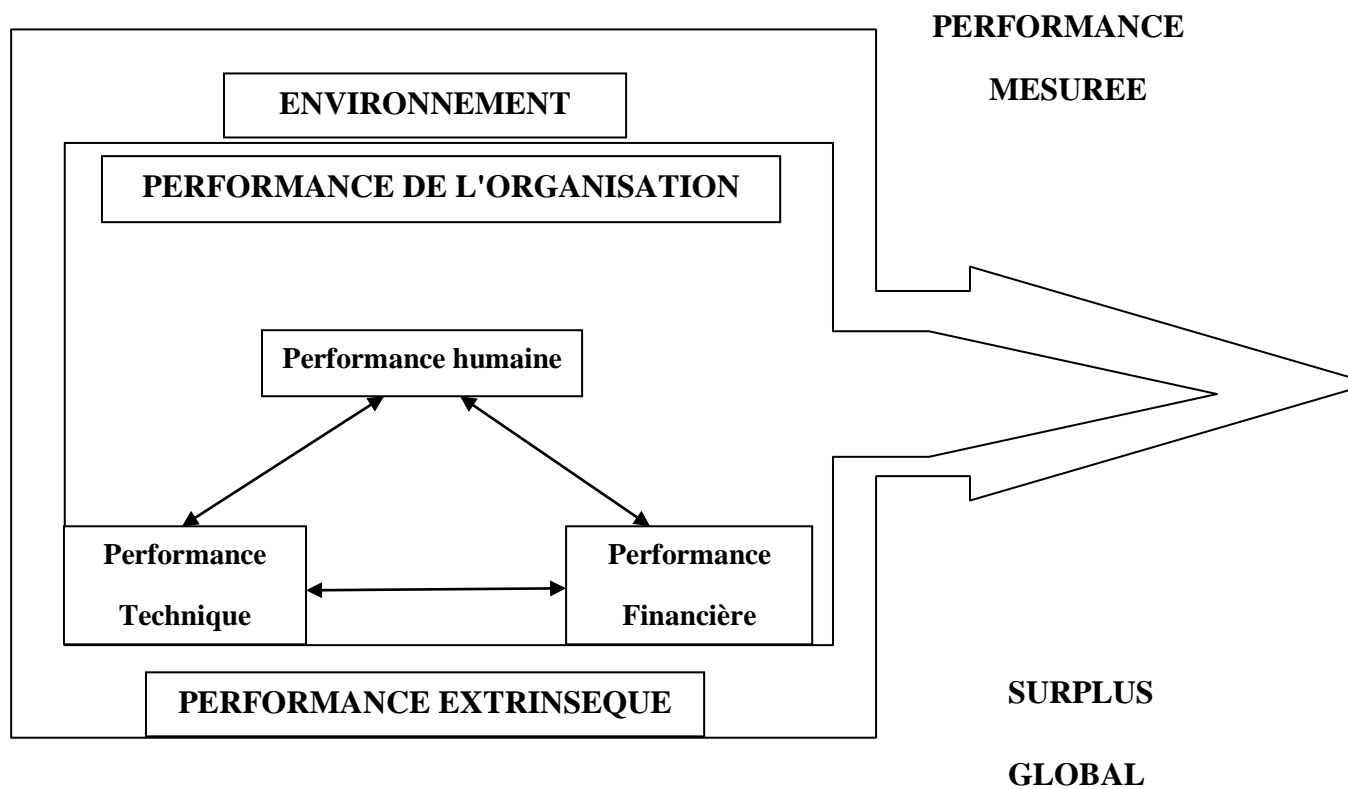
⁵⁷ MARTORY (B) et DELAY(C) et SIGUIER (F) : « Piloter les performances RH : la création de la valeur par les ressources humaines », édition LIAISONS, France, pp23-24.

-d'une **performance technique**, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements. A ressources humaines et structures stables avec le temps, il est possible que les performances puissent être attribuées uniquement ou principalement à la mise en place du progrès technique.

- d'une **performance financière** décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une **performance extrinsèque ou héritée de l'environnement** qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les rentes).

Figure 03 : les sources de la performance



Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : « *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance* », édition Dunod, 9^{ème} édition, 2016, p.178.

1.4 : Pilotage de la performance :

Il existe quatre axes⁵⁸ présentés dans le tableau de bord de la performance pour expliquer les objectifs du pilotage et la stratégie adoptée : axe client, axe processus interne, axe d'apprentissage organisationnel et l'axe des résultats financiers.

1.4.1 : L'axe résultats financiers :

Les indicateurs financiers permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité, mesurée par exemple par le bénéfice d'exploitation, le retour sur les capitaux engagés ou, plus récemment, par la valeur ajoutée économique. Ils peuvent aussi viser une croissance rapide du chiffre d'affaires.

1.4.2 : L'axe client :

Dans cet axe on prend généralement plusieurs indicateurs-clés de résultats concernent la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'extension de la base de clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés. Les indicateurs spécifiques représentent les déterminants de la fidélité des clients (délais et ponctualité des livraisons, innovation dans les produits et services, capacité à anticiper leurs besoins et à développer des produits et des solutions qui y répondent).

1.4.3 : L'axe processus interne :

Les dirigeants s'appuient sur cet axe pour identifier les processus-clés de l'entreprise, ceux où elle doit exceller, car ils lui permettent d'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients. Le TBP met en lumière des processus entièrement nouveaux (ou processus d'innovation).

1.4.4 : L'axe apprentissage organisationnel :

Cet axe concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. L'apprentissage organisationnel a trois composantes: *les hommes, les systèmes, les procédures*. Il comprend des indicateurs génériques de résultats satisfaction, fidélité, formation et compétence des employés.

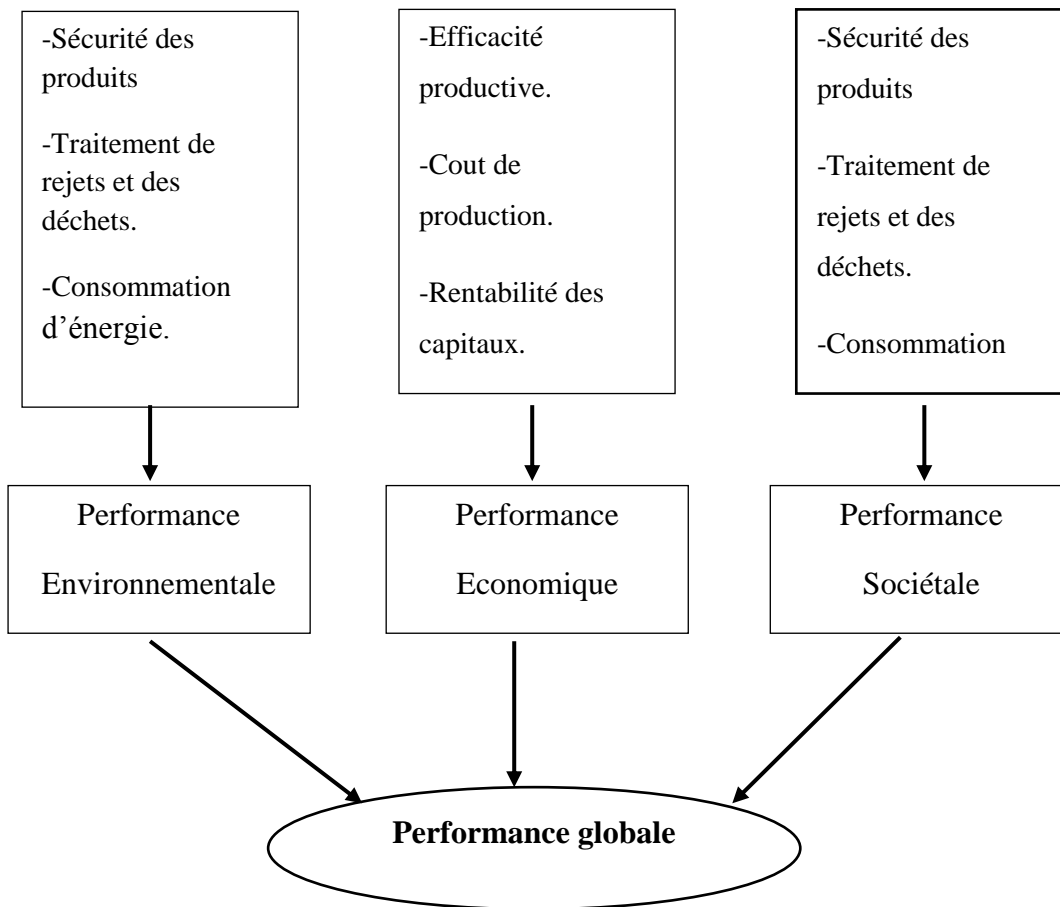
Enfin, l'entreprise peut s'appuyer sur des ressources immatérielles pour soutenir durablement sa compétitivité. Pour cela, elle doit être vigilante à :

- La compétence de ses salariés.
- Le degré de maîtrise des technologies clés.
- Le climat social.

⁵⁸ ALGLAVE, (C) et autres : «Management des organisations, BTS 1ère année», édition Hachette livre, Paris, 2008, p.42.

1.5 : Les formes de la performance⁵⁹ :

Figure 04 : la performance globale de l'entreprise.



Source : Jean-Bernard DUCROS, Hachette Technique, 2008.

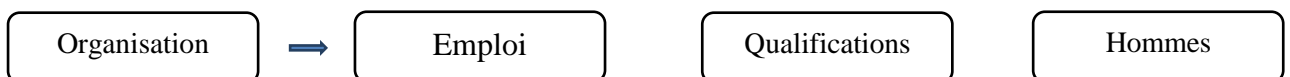
Il existe trois types de la performance dans une structure, ce sont :

1.5.1 : La performance par l'organisation :

Cette approche a dominé le premier demi-siècle, inspirée des études de Taylor et de Fayol et elle est restée dominante jusqu'au début des années 60.

Dans cette perception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent à leur tour les requis professionnels.

Il est demandé aux travailleurs de reproduire et leur rôle ce n'est pas de penser et de faire preuve d'initiative, le processus de détermination est construit comme suit :



⁵⁹WEISS, (D): Op.cit. pp 249-254.



(Requis de l'emploi)



(Compétences Possédées)

Cette approche au fil des années a vite fait d'identifier la performance à la productivité. Des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir.

1.5.2 : La performance par la stratégie :

Suite à l'échec du modèle taylorien, cette école apparaît aux Etats-Unis, à la fin des années 50. Cette approche se développe lorsque les exigences du marché prennent peu à peu le pas sur celles de la production et l'orientation client, car avec la bonne stratégie donne à l'entreprise toutes les chances pour gagner. Cette stratégie détermine ensuite les moyens (et l'organisation).

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tel que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing, d'une technologie de fabrication plus originale. Il est donc essentiel voir primordial pour la direction à cette étape de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel, et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique.

1.5.3 : La performance par homme :

Cette approche émerge au début des années 80, à la fin des années 70 les américains comme européens s'interrogeaient sur les sources de la super compétitivité des entreprises japonaises et ils ont trouvé que ces entreprises :

- N'ont pas de ressources naturelles et de facteurs de production nettement meilleur marché.
- N'avaient pas une organisation fondamentalement différente.
- N'avaient pas choisi des stratégies tellement plus géniales.

Une seule chose les différençiait : la qualité, à la fois individuelle et collective de leur ressource humaine.

Pour fixer les déterminants de cette performance **J.M. Descarpentries** suggérait de considérer l'efficacité humaine comme le résultat de l'ensemble des collaborateurs :

- Motivés.
- Compétents.
- Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes.

Alors l'efficacité humaine s'exprimerait par : **Eh = M.C.C**

M : Motivation : volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

C : Compétence : professionnalisme, savoir et savoir-faire

C : Culture : langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle.

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

1.6 : Les facteurs⁶⁰ de la performance dans l'entreprise :

Selon **DUFLOUX**, les facteurs de la performance « *ensemble, les sept facteurs déterminent comment une entreprise fonctionne. Ces facteurs sont : les valeurs partagées, la stratégie, la structure, les systèmes, le personnel, le style de gestion, les compétences.* »

Les facteurs de performance forment un tout comme la montre spirale et représentent les éléments clés d'une entreprise. Ces éléments clés sont considérés comme étant stratégiques, fondamentaux et essentiels pour la réalisation de la performance de l'entreprise.

Les facteurs de la performance dans une entreprise sont les clés stratégiques qu'il faut les identifier d'abord et les maîtriser et les améliorer ensuite pour que l'organisation soit plus performante, d'après les recherches faites les facteurs sont les suivants :

- ✓ Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées les mêmes valeurs,
- ✓ Les processus doivent être efficaces et efficients.
- ✓ La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- ✓ Une planification rigoureuse.
- ✓ La compétence à tous les niveaux.
- ✓ La réalisation des conditions d'efficacité.
- ✓ Le développement et la maintenance de l'esprit d'équipe.

Ces stratégies, activités, outils, ressources, conditions, compétences et satisfactions sont les facteurs de performance qui contribueront à ce que l'entreprise soit performante, ces facteurs doivent être identifiés, analysés et adaptés continuellement.

Section 02 : La performance des ressources humaines

⁶⁰BOUAOUICHEE, (S) et MOSTEFAOUI (I) : « L'évaluation de la performance des ressources humaines », Mémoire de master en sciences commerciales », école des hautes études commerciales, Alger, 2012, pp 12-13.

« Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier », Vermont-Gaud.

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui, la performance humaine est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

2.1 : Définition de la performance humaine :

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années que bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise : des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants. Ce lien donne sens au terme de « performance sociale ».

On choisira donc de parler de « performance sociale » pour qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans ses dimensions négatives (mal être, risque, stress, etc.). La performance sociale peut donc être définie comme *« la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci »*.⁶¹

Selon **MARTORY, (B) et CROZET, (D)**⁶² *« La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance humaine est un concept qui a trait au futur et non au passé »*.

Pour **ABRAMIS, (D)**, la performance humaine au travail est *« l'exécution efficace d'un salarié de toutes les tâches qui lui ont été confiées, et la bonne contribution de celui-ci à l'environnement social du travail. La performance technique se réfère à la capacité du salarié à répondre aux demandes qui lui sont faites en rapport avec son travail, de prendre de bonnes décisions, et d'exécuter ses tâches sans erreurs. La performance sociale est définie*

⁶¹ SUTTER, (P-E) et BAGGIO, (S) : « La performance sociale au travail », édition Mars-lab, Janvier 2013, p.7.

⁶² MARTORY, (B) et CROZET, (D) : « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », édition Dunod, 7ème édition, Paris, 2008, p.155.

comme la capacité du salarié à bien s'entendre avec les autres, de faire des compromis, et d'éviter les conflits »⁶³

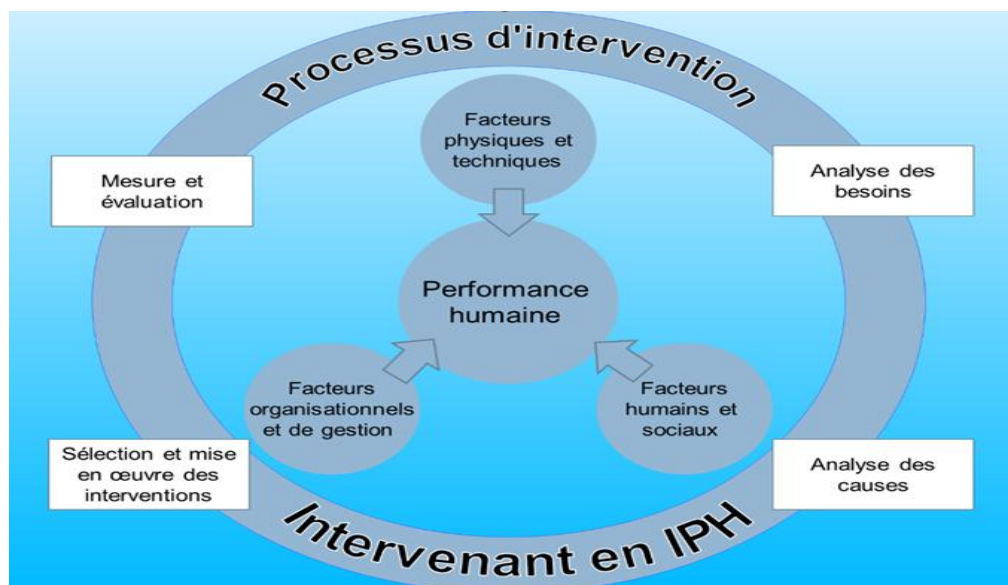
Pour nous La performance humaine en entreprise n'est pas une affaire des salariés seuls mais dépend de la façon dont l'entreprise redéfinit les règles de sa propre action « pour » et « Sur » ses salariés. La problématique de la performance humaine implique une remise en cause de la finalité même de l'action de l'entreprise.

2.2 : L'ingénierie de la performance humaine :

2.2.1 : Définition :

L'ingénierie de la performance humaine est une approche systémique et systématique qui permet de résoudre des problèmes et de saisir des occasions liées à la performance des personnes. Axée sur les résultats, cette approche vise l'atteinte d'une performance humaine à valeur ajoutée appliquée à l'individu, au groupe ou à l'organisation. Elle combine quatre processus fondamentaux : l'analyse des besoins, l'analyse des causes, la sélection et l'évaluation d'interventions présentant le meilleur potentiel d'impact, à moindre coût.

Figure 05 : les facteurs ayant une incidence sur la performance humaine et les leviers à mettre en œuvre pour l'améliorer



Source: ARCHAMBAULT, (S) et autres : « l'amélioration de la performance humaine chez les employés de production en contexte manufacturier : quels sont les leviers à mettre en œuvre ? », Dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, Université de SHERBOOK, Septembre 2011, p8.

Ce modèle présente les facteurs ayant une incidence sur la performance humaine et les leviers à mettre en œuvre pour l'améliorer.⁶⁴

⁶³ REKAİK, (I) : « Impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines, Mémoire de master en sciences commerciales », école des hautes études commerciales, Koléa, 2015, p.38.

2.2.2 : Le processus d'intervention :

Est une composante fondamentale de l'IPH, il incite l'intervenant à adopter une vue d'ensemble et à identifier des solutions pour établir, maintenir ou améliorer la performance de l'individu et de l'organisation. Ce processus est composé de quatre grandes étapes:

2.2.2.1 : L'analyse des besoins :

Permet d'évaluer l'écart entre la performance actuelle et la performance attendue, tout en vérifiant la pertinence d'effectuer une intervention pour combler cet écart.

2.2.2.2 : L'analyse des causes :

Cible les facteurs qui influencent la performance des individus, des groupes et de l'organisation, soit les systèmes organisationnels, les systèmes de gestion, les systèmes humains et sociaux de même que l'environnement technique et physique. Elle mène à l'identification des solutions potentielles.

2.2.2.3 : La sélection et la mise en œuvre des interventions :

Cette étape consiste à sélectionner la ou les meilleures solutions pour combler ces écarts de performance, qu'elles soient liées ou non à la formation, et ainsi à mobiliser les parties prenantes dans la mise en œuvre de ces solutions. Les problèmes souvent complexes alors rencontrés peuvent requérir des interventions multidisciplinaires. En effet, une approche combinant plusieurs types d'intervention favoriserait l'efficacité et le caractère durable des mesures mises en place.

2.2.2.4 : La mesure et l'évaluation :

Les activités d'évaluation et de mesure doivent être présentes tout au long du processus. Elles permettent la collecte des données qui appuient l'analyse des besoins, le choix des interventions, la rétroaction entre l'intervenant et les parties prenantes, l'évaluation de l'impact et la rentabilité de la démarche. En effet, si l'évaluation et la mesure n'occupent pas une place centrale dans les projets d'amélioration de la performance, il demeurera difficile pour l'intervenant en IPH de prétendre amener une valeur ajoutée à son client.

2.2.3 : L'intervenant en IPH :

⁶⁴ ARCHAMBAULT, (S) et autres : «l'amélioration de la performance humaine chez les employés de production en contexte manufacturier : quels sont les leviers à mettre en œuvre ?», Dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, Université de SHERBOOK, Septembre 2011, pp.6-10.

L'intervenant en IPH⁶⁵ coordonne et intègre les efforts des membres d'une équipe aux expertises et responsabilités variées. Il exerce également une influence étroite sur le processus d'intervention. En fait, selon son champ d'expertise, l'intervenant en IPH adapte souvent les modèles et les solutions d'une manière qui reflète l'approche d'amélioration de la performance humaine qu'il privilégie.

2.2.4 : Les facteurs ayant une influence sur la performance humaine :

2.2.4.1 : Les facteurs organisationnels et de gestion :

Par facteurs organisationnels, on entend les systèmes structurants de l'organisation. Ceux-ci doivent être conçus de façon à renforcer les comportements qui permettent à l'entreprise de répondre aux conditions de son environnement et d'atteindre ses objectifs. Les systèmes de gestion font référence à la fois aux individus et aux mécanismes qui assurent l'interface entre l'organisation et son personnel. Les principaux sont les suivants:

2.2.4.1.1 : La structure formelle et informelle : L'optimisation du ratio superviseur-employé, les systèmes de communication ainsi que la délégation d'autorité sont soulignées dans les écrits comme étant des leviers efficaces sur le plan de la performance humaine.

2.2.4.1.2 : Les pratiques de gestion : Pour accroître la motivation, l'IPH propose aux gestionnaires de communiquer des attentes claires à l'égard de la performance attendue, d'établir des priorités et de fournir une rétroaction sur le rendement.

2.2.4.1.3 : La culture et les valeurs organisationnelles : Une recherche a permis d'établir un lien positif entre la présence de stratégies de GRH favorisant un haut degré d'implication des employés et la performance de l'organisation. Cette recherche conclue aussi que les organisations dans lesquelles les gestionnaires valorisent la GRH sont davantage enclines à mettre en place ce type de stratégies.

2.2.4.2 : Les facteurs physiques et techniques :

Il est possible pour les intervenants en IPH d'identifier les situations dans l'environnement physique pouvant freiner la performance, puis d'éliminer les obstacles en s'attaquant à certaines causes majeures.

2.2.4.2.1 : La conception de l'environnement de travail : Les installations physiques doivent être sécuritaires, les équipements et les outils doivent être à jour, disponibles et adaptés à la tâche. La conception de l'environnement de travail cherche à répondre à des

⁶⁵ ARCHAMBAULT, (S) et autres : «l'amélioration de la performance humaine chez les employés de production en contexte manufacturier : quels sont les leviers à mettre en œuvre ?», Dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, Université de SHERBOOK, Septembre 2011, pp.10-14.

besoins humains liés à la tâche, qu'ils soient cognitifs, physiques, ou sociaux, tels que des espaces physiques ou virtuels favorisant les échanges ou la socialisation.

2.2.4.2.2 : L'optimisation des processus techniques : Les processus mettent en lien les ressources de l'organisation et doivent opérer de façon standardisée, synergique et optimale, l'objectif étant de minimiser la variation afin de faciliter l'atteinte d'une meilleure performance.

2.2.4.2.3 : Les aides à la tâche et les outils en soutien à la performance : Ces outils ont pour objectif de réduire la complexité des systèmes et d'augmenter les capacités physiques et cognitives des individus et des équipes.

2.2.4.3 : Les facteurs humains et sociaux :

La littérature appuie la contribution des systèmes humains et sociaux à l'amélioration de la performance car elles constituent un élément central.

2.2.4.3.1 : Les systèmes de gestion des ressources humaines : Le recrutement et le déploiement des RH dans l'organisation doivent être effectués de façon à ce que les intérêts des individus concordent avec les réalités de l'emploi. Les individus doivent détenir les compétences nécessaires à la performance, individuellement et. En ce sens, l'utilisation d'un référentiel de compétences peut s'avérer utile, dans la mesure où il rend accessibles les comportements exemplaires selon lesquels la performance sera évaluée. Le référentiel peut aussi servir de fondement à l'alignement des systèmes RH aux comportements valorisés par l'organisation. Enfin, plusieurs auteurs soulignent l'apport des systèmes de rémunération à la performance humaine, notamment lorsque les récompenses monétaires sont alignées à la performance des individus, des groupes ou de l'organisation.

2.2.4.3.2 : Les systèmes d'apprentissage : Les systèmes d'apprentissage contribuent à l'amélioration de la performance humaine lorsqu'ils sont directement liés à la tâche, axés sur le développement et le maintien des compétences, et orientés vers la performance. Dans un tel contexte, les spécialistes sont amenés à déterminer à la fois le contenu de la formation, ses coûts et les retombées probables. Ils sont orientés vers l'analyse de la performance et identifient de façon pertinente des options à la formation qui présentent un meilleur rapport efficacité-coûts, telles que l'entraînement au poste de travail.

2.2.4.3.3 : Les systèmes sociaux : La présence de systèmes favorisant la collaboration, la communication et le travail d'équipe inter cellules, au-delà des limites d'un quart de travail, contribue à l'efficacité d'une organisation. Une recherche menée a démontré, que l'affectation de travailleurs ayant des niveaux de productivité différents à l'intérieur d'une même équipe constitue une stratégie intéressante.

2.3 : La contribution des ressources humaines à la création de valeur :

L'instabilité du contexte économique a entraîné de nouveaux défis au sein des entreprises, considérés comme étant l'origine d'apparition de nouveaux besoins. Entre autres, le besoin accru de compétitivité et de création de valeur. Pour ce faire l'entreprise doit également rationaliser l'activité de tous les départements et se focaliser sur ceux pour lesquels la démarche de création de valeur n'est pas toujours systématique comme les RH.⁶⁶

2.3.1 : Pourquoi un tel mouvement ?

Les DRH sont à la tête d'un centre de coût, et doivent prouver que ce dernier peut devenir un centre de profit, en démontrant qu'une bonne GRH est créatrice de valeur dans le sens où elle permet le développement des activités et des emplois.

2.3.2 : La participation des RH à la création de valeur :

Traditionnellement, les actionnaires, les clients et les équipes managériales ont toujours été considérés comme les principaux contributeurs et bénéficiaires de la création de valeur au sein d'une entreprise. Cependant, cette vision financière de la valeur tend à être nuancée par une nouvelle réalité intégrant l'apport de nouveaux contributeurs tels que la fonction des ressources humaines.

Il s'agit, principalement, de la considérer comme étant un acteur stratégique de la performance, parce que les salariés sont appréhendés comme étant en mesure de fournir un avantage concurrentiel à leur entreprise, et deviennent « l'actif le plus important de l'organisation ». De même, l'organisation et les RH constituent les armes concurrentielles durables de l'entreprise.

Par ailleurs, si l'on parle des RH, c'est toute l'entreprise qui est en question. Une entreprise ne peut exister sans ses salariés qui lui fournissent leurs travaux, leurs engagements et leurs compétences. Ainsi, tout comme les autres fonctions support, la fonction des ressources humaines est confrontée à l'obligation de justifier ses activités et de participer à la création de valeur.

2.3.3 : Les activités RH créatrices de valeur :

⁶⁶ MAKATI, (S) : « Il n'est de richesse que d'hommes : GRH et la création de la valeur », publié le 27/01/2016, Contrepoints, Journal en ligne. <https://www.contrepoints.org> (Consulté le 23/04/2017 à 18 :30)

On distingue classiquement quatre grands rôles de la fonction RH, dont l'importance de ces rôles varie en fonction du positionnement de la fonction RH dans l'entreprise⁶⁷ :

- Prestataire de services administratifs (paie, gestion des temps.)
- Partenaire stratégique du développement et de la transformation de l'entreprise
- Pilote de l'accompagnement du changement.
- Expert des relations et du dialogue social

Figure 06: Les rôles de la fonction RH



Source: The value lab magazine en ligne,

http://www.thevaluelab.com/Pages/Insight6_RessourcesHumaines.html (Consulté le 23/04/2017 à 19:38)

En dernier ressort, il n'est de création de valeur sans capital humain. Ses ressources permettent à l'entreprise d'être compétitive et constituent des « actifs stratégiques » qui sont à la base de la compétence de l'organisation. La connaissance détenue par un salarié a une valeur économique au même titre que toute autre ressource matérielle.

Par conséquent, le rôle de la RH dans le processus de création de valeur est de plus en plus important. Les RH interviennent en effet pour recruter et intégrer des personnes de qualité, pour développer des expertises et des compétences et faciliter l'émergence de

⁶⁷http://www.thevaluelab.com/Pages/Insight6_RessourcesHumaines.html (Consulté le 23/04/2017 à 19:38)

nouveaux savoirs. Parce qu'elles concernent directement la fonction RH, ces missions rendent non seulement son rôle stratégique de plus en plus visible mais, la poussent à repenser son organisation et son positionnement dans l'entreprise. Tout en restant une fonction support, elle passe d'une attitude réactive à une attitude proactive vis-à-vis de ses clients.

2.4 : Le système d'information ressource humaine :

Face à des données de plus en plus abondantes et à la multitude des missions relatives à la fonction RH, les Systèmes d'Information Ressources Humaines (SIRH) s'apparentent à des alliés de premier choix. Permettant l'automatisation de certaines tâches liées à la gestion administrative des salariés, tout en assurant la gestion de leurs carrières, les SIRH sont devenus des outils indispensables pour gagner en temps et en performance.

2.4.1 : Définition :

« Tannenbaum définit le SIRH comme « *un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation* ». Il considère que c'est un système qui inclut des personnes, des formes, des politiques et procédures, et des données »⁶⁸

Donc le SIRH est une interface entre la gestion des ressources humaines et les techniques de l'information et de la communication. Il permet d'intégrer des fonctions comme la paie, les prestations sociales, ou encore la GRH (gestion de compétence, recrutement, carrière...) en créant des liaisons fonctionnelles grâce à un logiciel. Ce progiciel de gestion intégré est généralement accessible aux collaborateurs depuis une seule plateforme reliée à l'intranet

2.4.2 : La structure du SIRH :

Le SIRH est constitué d'une partie opérationnelle et d'une partie décisionnelle⁶⁹. Comme c'est le cas pour la structure globale du SI de l'organisation, on rencontrera :

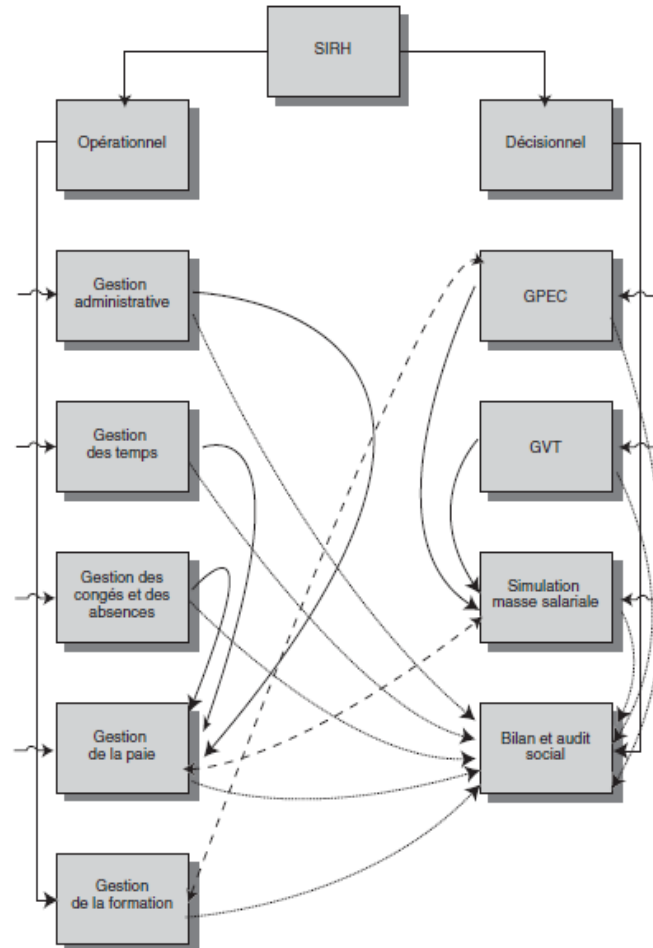
- des aspects liés à la gestion de l'activité courante, par les modules opérationnels,
- et des aspects décisionnels, permettant aux modules pilotes d'étayer leurs prises de décisions.

⁶⁸EXBRAYAT, (G) et autres: « Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise » Université Paris-Dauphine - MBA Management des Ressources Humaines - Promotion 7 - Octobre 2010

⁶⁹ GILLET, (M) et GILLET, (P) : « SIRH Système d'information des ressources humaines », édition DUNOD, Paris, 2010, pp.45-46

Les éléments composant la partie opérationnelle et la partie décisionnelle du SIRH sont représentés dans la figure ci-dessous

Figure 07 : La structure du SIRH



GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.
 GVT : Glissement vieillesse technicité.

Source: GILLET, (M) et GILLET,(P) : «SIRH Système d'information des ressources humaines», édition DUNOD, Paris, 2010, p.46

Cette figure nous montre qu'il existe :

- une interaction entre les composants opérationnels ou décisionnels (traits pointillés) ;
- une incidence des données opérationnelles sur la prise de décision, puis des décisions sur l'action opérationnelle (traits pleins) ;
- une alimentation du « reporting », que constituent le bilan et l'audit social, par les autres composants, tant opérationnels que décisionnels (traits tirés).

2.4.3 : Les avantages du SIRH pour l'entreprise :⁷⁰

⁷⁰ <http://www.jobtruster.com/blog/le-sirh-autrement-dit/>. (Consulté le 23/04/2017 à 13 :00)

- Il permet une simplification et une centralisation des tâches relevant de l'administration du personnel (paie, obligations légales et réglementaires). De cette manière, il génère un gain de temps considérable pour les entreprises permettant aux RH de travailler leur politique sur le terrain.
- Il permet de responsabiliser les collaborateurs par l'intermédiaire de Workflows. En effet, ils peuvent par exemple, inscrire directement leurs propres informations sur le portail du SIRH. Les Responsables des Ressources Humaines sont rassurés quant à la véracité des informations et peuvent se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.
- Le SIRH responsabilise également l'ensemble des salariés. En effet, ils vont désormais accomplir une partie du travail des RH comme par exemple remplir le formulaire de demande de congé maternité.

2.5 : Les différents indicateurs RH :

Les différents indicateurs qui ont été mis en place pour permettre l'analyse qualitative et quantitative des ressources humaines, sont⁷¹ :

- **Taux de roulement (total, volontaire et involontaire) :** Pourcentage représentant le nombre d'employés qui quittent l'organisation pour une période donnée par rapport au nombre moyen d'employés de l'organisation au cours de la même période.
- **Taux de rétention :** Mesure le pourcentage d'employés qui est toujours à l'emploi de l'organisation à la fin de la période.
- **Taux d'encadrement :** Nombre d'employés que chaque gestionnaire soutient.

2.5.1 : Les indicateurs de temps de travail :

2.5.1.1 : Absentéisme :

- **Taux d'absentéisme :** Nombre total d'heures d'absences exprimé en pourcentage des heures disponibles pour travailler.
- **Nombre de jours perdus par employé :** Cet indicateur mesure le nombre de jours d'absence par employé.
- **Facteur de Bradford :** C'est un indicateur qui met en relation la fréquence des absences avec leur durée. Il permet de calculer un pointage pour l'absence de chaque employé.

2.5.1.2 : Heures supplémentaires :

⁷¹ LAFORGE, (A) : « Mesurer le capital humain », publié le 13/01/2016, Wordpress.
<https://mesurerlecapitalhumain.wordpress.com/> (Consulté le 23/04/2017 à 16 :48)

- **Taux de temps supplémentaire :** Il établit le pourcentage que représente les heures travaillées en temps supplémentaire par rapport aux heures totales travaillées pour la période.
- **Taux de fréquence du temps supplémentaire :** C'est le nombre total d'employés ayant fait des heures supplémentaires en fonction du nombre moyen d'employés de l'organisation.
- **Temps supplémentaire en % des coûts de main-d'œuvre :** C'est le coût des heures supplémentaires en fonction des coûts totaux de main-d'œuvre de l'organisation.

2.5.2 : Les indicateurs de recrutement⁷²:

- **Coût par embauche :** Mesure le montant total d'argent déboursé par l'organisation pour recruter un nouvel employé.
- **Délai d'embauche :** C'est le temps requis pour pourvoir un poste.
- **Indice de qualité de l'embauche :** Cet indicateur mesure la fonction recrutement de l'organisation en plus de mesurer la qualité des embauches faites. C'est un indice personnalisé pour l'organisation.

2.5.3 : Les indicateurs de mouvement (mobilité) :

- **Taux de promotion :** Cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.
- **Taux de mobilité interne :** C'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une organisation exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés.

2.5.4 : Les indicateurs de formation et développement :

- **Heures de formation par employé :** Cet indicateur mesure le nombre moyen d'heures de formation par employé.
- **Investissement en formation par employé :** Cet indicateur établit les investissements en formation par employé.

2.5.5 : Les indicateurs de mobilisation :

- **Indice de mobilisation :** Cet indicateur mesure la mobilisation selon une combinaison d'indicateurs en incluant, entre autres, pointage du sondage de mobilisation, taux de rétention, performance moyenne, taux de promotion (ou mobilité interne), taux de présence au travail et taux de référencement.

⁷² LAFORGE, (A) : « Mesurer le capital humain », publié le 13/01/2016
<https://mesurerlecapitalhumain.wordpress.com/> (Consulté le 23/04/2017 à 16 :48)

- **Taux de recommandation** : Cette mesure nous vient du marketing. Elle est maintenant adaptée aux RH. Elle met en relation les promoteurs et les détracteurs selon les réponses à la question – Seriez-vous prêt à recommander notre entreprise comme employeur ?

Section 03 : le secteur d'activité et la productivité par rapport à la performance

Cette section a pour but de définir les concepts clés de notre recherche soient le secteur d'activité (public et privé), la productivité. D'établir la relation entre le secteur d'activité et la performance, en plus les facteurs qui influencent cette dernière et la productivité.

3.1 : Le secteur d'activité :

3.1.1 : Définition du secteur d'activité :

Selon l'institut national de la statistique et des études économiques du France « *Un secteur regroupe des entreprises de fabrication, de commerce ou de service qui ont la même activité principale (au regard de la nomenclature d'activité économique considérée). L'activité d'un secteur n'est donc pas tout à fait homogène et comprend des productions ou services secondaires qui relèveraient d'autres items de la nomenclature que celui du secteur considéré. Au contraire, une branche regroupe des unités de production homogènes.* »⁷³

D'après le grand dictionnaire terminologique « *Le secteur d'activité ou secteur économique est l'ensemble des entreprises qui ont le même type de propriété, qui produisent des biens ou qui fournissent des services analogues entrant dans une même catégorie. Par exemple, la sidérurgie, le textile, l'industrie pétrolière et l'assurance. Une entreprise peut avoir des activités multiples. Mais, en général, ces activités se hiérarchisent par rapport à une fonction principale. C'est le type de produit correspondant à la fonction principale de l'entreprise qui commande le rattachement de l'entreprise à un secteur donné.* »⁷⁴

Le secteur d'activité donc ressemble les entreprises ayant la même activité, on a le secteur primaire (agricole), le secteur secondaire (l'industrie) et le secteur tertiaire

⁷³L'institut national de la statistique et des études économiques
<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1831> . Consulté le (10/05/2017 à 12 : 30)

⁷⁴http://urfist.enc.sorbonne.fr/anciensite/Ecoline/TEXT_theme_secteurs.htm. Consulté le (10/05/2017 à 12 : 43).

(complémentaire), et sur l'échelle national on peut distinguer deux secteurs le secteur privé et le secteur public.

3.1.1.1 : Le secteur public⁷⁵ :

Le secteur public désigne l'ensemble des activités économiques ou sociales réalisées sous le contrôle total ou partiel de l'État et des collectivités locales.

Le secteur public est formé de trois composantes :

- Les administrations publiques qui ont en charge des activités d'intérêt générale.
- Les établissements publics chargés de la sécurité sociale.
- Les entreprises publiques dont l'État ou les collectivités territoriales détiennent au moins 51% du capital social. Leur statut est variable. Il peut relever du droit privé ou du droit public. Lorsque l'État devient totalement ou partiellement propriétaire de ces entreprises, on parle de nationalisation. Si au contraire il en cède tout ou partie au secteur privé, on parle alors de privatisation.

3.1.1.2 : Le secteur privé⁷⁶:

Le dictionnaire d'économie et de sciences sociales Claude Danièle Echaudemaison (2006) définit le secteur privé comme étant l'ensemble des entreprises dont le capital est détenu par des personnes physiques, des particuliers, ou par des personnes morales privées, des sociétés. Le secteur privé comprend, outre les entreprises capitalistes, le secteur associatif, c'est-à-dire l'ensemble des associations sans but lucratif créées selon la loi de 1901. En terme claire, le secteur privé est en opposition au secteur public qui regroupe les administrations publiques et les entreprises sur lesquelles l'état exerce une influence décisive.

La nature et la finalité du secteur public se révèlent fort différentes par rapport au secteur privé. En effet, le secteur public, c'est l'action de la société sur la société. Les activités du secteur public ont toujours par-delà les citoyens « bénéficiaires », la société globale comme destinataire ultime. Par contre, l'activité du secteur privé se résume essentiellement à

⁷⁵ Dictionnaire la toupie en ligne : http://www.toupie.org/Dictionnaire/Secteur_public.htm .Consulté le (10/05/2017 à 14 : 14).

⁷⁶ ABDOULAY (M) : « Politique du développement du secteur privé au Bénin : état des lieux et perspectives », maîtrise sciences économique option économie, Université d'ABOMEY-Calavi, Bénin, 2009.p11.

offrir des biens et des services commerciaux aux individus « consommateurs ». Ce qui motive les acteurs socio-économiques, c'est le profit qu'ils peuvent tirer de leurs productions.

3.1.2 : La performance dans les secteurs d'activité⁷⁷ :

La performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées est généralement comparée sans considérer les disparités possibles entre les objectifs poursuivis par les entreprises.

Kim (1981), relève que les organisations publiques poursuivent divers objectifs dont celui de créer de l'emploi. De plus ces entreprises sont souvent contraintes, par souci humanitaire, d'importer certains produits à des prix parfois élevés afin d'éviter que certaines pénuries alimentaires ne surviennent dans leur pays. De la même manière, Funkhouser et MacAvoy (1979) notent la présence de plusieurs politiques gouvernementales imposées aux entreprises publiques en compétition avec le secteur privé.

Plus précisément, la performance est définie soit en termes de coûts, de productivité ou de rentabilité. Or, les indicateurs de rentabilité seront nécessairement plus sensibles aux différences d'objectifs entre les entreprises. En effet, les objectifs non commerciaux communément assignés aux entreprises du secteur public imposent à ces organisations des coûts supplémentaires soit sous la forme d'une diminution des revenus ou d'une augmentation des coûts. Ces politiques gouvernementales auront donc un effet négatif direct sur la mesure du profit. Notons, à ce propos, que lorsque l'entreprise publique reçoit des compensations pour les coûts encourus (subventions), l'expérience pratique révèle que de telles mesures restent largement insuffisantes. D'autre part, les entreprises publiques ne visent pas la maximisation des profits. Au mieux, lorsqu'elles sont commercialisées, elles tenteront de les améliorer. Aussi, anticipons-nous un problème de mesure accru pour les études qui auront basé leurs comparaisons sur la rentabilité des entreprises. L'entreprise privée devrait apparaître, par définition, plus rentable.

3.2 : La productivité :

3.2.1 : Définition de la productivité⁷⁸ :

⁷⁷ BOZEC, (R) : « L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats », in revue de l'actualité économique, Vol 80, N°4, Décembre 2004, p.628.

On peut définir la productivité d'une vision plus économique comme « *la quantité de produits (ce qui est créé) par unité de facteur de production utilisée. La productivité est difficile à mesurer, car en général les produits et les facteurs de production sont très variés et eux-mêmes difficiles à mesurer. Une mesure simple et souvent utilisée est le produit intérieur brut) réel par heure-personne travaillée dans l'économie.* »

Une étude du Bureau international du travail (1969) souligne que malgré l'apparente simplicité de sa définition, la productivité s'avère une notion dont les effets et les déterminants sont difficiles à cerner. Aussi, Chew (1988), Jackson et Petersson (1999), Koss et Lewis (1993), Sink et Tuttle (1989), Sumanth (1994) et Thomas et Baron (1994) affirment que les termes productivité et performance sont rarement adéquatement définis ou expliqués, voire confondus avec les termes efficacité, efficience et profitabilité :

« *La productivité est le rapport existant entre la performance attendue des employeurs afin d'obtenir les résultats visés en fonction d'objectifs à atteindre et celle produite par les employés en tenant compte des éléments environnementaux et perturbateurs.* »

En se basant également sur les propos de l'économiste américain John T. Dunlop, cité dans l'étude du Bureau international du travail (1969), voulant que la productivité soit en quelque sorte « *le résultat final d'un processus social complexe qui fait entrer en ligne de compte la science, la recherche et la mise au point, l'enseignement, la technique, la gestion, les installations de production, les travailleurs et les organisations syndicales*»

On peut la définir aussi « *La productivité du travail nous informe sur l'efficacité avec laquelle les travailleurs transforment leur effort en production. Celle-ci est calculée à partir du ratio entre la production totale et la quantité de travail nécessaire pour la produire. Afin d'améliorer notre compréhension de cette première mesure de productivité attardons-nous à un exemple.* »⁷⁹

3.2.2 : Les facteurs qui influencent la performance humaine et la productivité⁸⁰ :

Les résultats de notre recherche portant sur les nombreuses définitions de la productivité nous ont permis d'élargir notre vision et amenés à développer la notion de performance

⁷⁸ LAMBERT (S) et autres : « la performance humaine comme outil d'amélioration de la productivité dans les terminaux portuaires », séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, Université SHERBROOKE, 2009, p5.

⁷⁹ SANTUGINI (M) et DA SILVA (L) : « Qu'est-ce que la productivité ? », centre de la productivité et de la prospérité, HEC Montréal, 2009, p1.

⁸⁰ LAMBERT (S) et autres : « la performance humaine comme outil d'amélioration de la productivité dans les terminaux portuaires », séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, Université SHERBROOKE, 2009, pp.6-7.

humaine. Sonja A. Irlbeck (2002), définit **l'efficacité humaine** comme : la capacité de l'individu ou d'une unité de travail à assumer sa part de responsabilités et à moduler son action afin d'atteindre les objectifs économiques en faisant preuve d'adaptabilité. Pour cette auteure, cette capacité des individus à s'engager vers l'atteinte des objectifs est favorisée par l'aptitude du management à gérer les récompenses, en toute connaissance des besoins et des attentes de chacun.

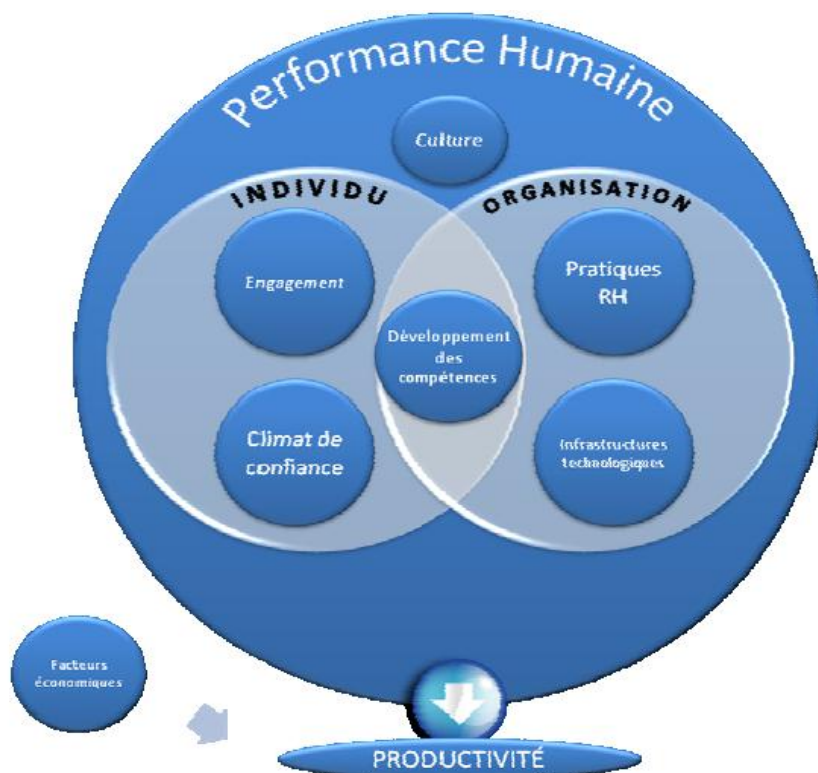
Bien que cette définition ne soit pas directement liée à la performance humaine, mais bien à l'efficacité humaine, c'est elle qui a guidé nos travaux en raison de ses références au rôle de gestion et à l'engagement des individus.

Nous avons divisé les facteurs qui influencent la performance humaine et la productivité en deux catégories : l'individu et l'organisation. Parmi les facteurs reliés à l'individu, nous retrouvons d'une part **l'engagement des employés**, qui consiste à travailler avec passion et se sentir en étroite relation avec son employeur, permet aux employés de faire grandir l'organisation. Au contraire, des employés non engagés se présentent au travail sans y mettre l'énergie nécessaire et nuisent ainsi à l'atteinte des résultats.

Et d'autre part **le climat de confiance**, qui a un impact positif sur la performance de l'entreprise résultant du travail coopératif et du travail d'équipe qui conduit au développement de l'efficacité au sein de la plupart des organisations. d'où elle constitue un facteur qui améliore l'efficacité du travail d'équipe.

Les facteurs organisationnels regroupent quant à eux **les pratiques Ressources humaines (RH)**. Bien que **les infrastructures technologiques** fassent partie de ce groupe des facteurs mentionnés, elles ne feront pas l'objet d'une recherche spécifique, l'accent étant mis ici sur le développement de la performance humaine. **Les pratiques RH** incluent *l'organisation du travail* ainsi que *la qualité de l'encadrement*. **Le développement des compétences** est pour sa part relié autant à l'individu qu'à l'organisation. Le schéma trace également des liens entre **la culture organisationnelle et la productivité**. Quant aux **facteurs économiques**, ils font partie de l'environnement externe, car bien qu'ils aient un impact sur la productivité, ils ne peuvent être contrôlés ni par l'individu ni par l'organisation

Figure 08 : les facteurs qui influencent la performance humaine et la productivité



Source : LAMBERT (S) et autres : « la performance humaine comme outil d'amélioration de la productivité dans les terminaux portuaires », séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, Université SHERBROOKE, 2009, p7.

3.2.3 : la mesure de la productivité⁸¹ :

Les objectifs d'une entreprise ne sont pas définis en terme de productivité. La politique industrielle et commerciale est dominée par des considérations de rentabilité, de profit ou de taux de croissance du chiffre d'affaires. Le souci de connaître et d'accroître la productivité vient ensuite. Se borner à cette considération aboutit à négliger l'importance des décisions opératoires au profit des décisions stratégiques. Cette distinction va nous permettre de redonner à la mesure de la productivité sa juste place parmi les instruments de gestion. Les décisions stratégiques sont celles qui ont trait au choix des produits, des marchés, des investissements et des opérations financières. Elles constituent la politique générale de l'entreprise. Elles interviennent à intervalles irréguliers et sont gouvernées en partie par des objectifs de rentabilité ou de croissance. Les décisions opératoires recherchent l'emploi optimal des moyens disponibles, en vue des objectifs déterminés par la politique générale. C'est principalement au niveau des décisions opératoires, et en particulier en ce qui concerne la gestion de la production, que la mesure de la productivité joue un rôle.

⁸¹ HANAUT CAZAC, (A) : « Une méthode de mesure de la productivité du travail dans les entreprises industrielles », in revue d'économie industrielle, N° 1, 1978, pp. 37-38 et 49.

Pour être rigoureuse et utilisable, la mesure de la productivité doit satisfaire de nombreux critères, dont les principaux sont les suivants :

- La mesure de la productivité doit être indépendante des prix, c'est-à-dire effectuée en unités physiques.
- Elle doit être une mesure interne, effectuée régulièrement à partir de résultats habituellement disponibles dans l'entreprise .
- La productivité doit être mesurable au niveau le plus élémentaire, c'est-à-dire au niveau de l'opération.
- On doit pouvoir aussi mesurer la productivité de l'ensemble de l'atelier, du département et de l'entreprise ; les résultats de la mesure de la productivité de chaque opération doivent pouvoir être agrégés pour fournir la mesure de la productivité de l'unité de production dans sa totalité.
- La mesure de la productivité doit permettre de décomposer les progrès de la productivité, selon leur origine.
- La méthode de mesure doit être simple et compréhensible par tous, afin que chacun puisse voir l'effet de son travail sur les résultats.
- La mesure de la productivité doit avoir un caractère suffisamment objectif, et les méthodes de mesure doivent être suffisamment bien mises au point pour que les résultats aient un caractère scientifique et rigoureux.

La productivité peut être exprimée sous la forme :

$$\text{PRODUCTIVITE} = \text{PERFORMANCE} \times \text{PRODUCTIVITE THEORIQUE}$$

Source : HANAUT CAZAC, (A) : «Une méthode de mesure de la productivité du travail dans les entreprises industrielles», in revue d'économie industrielle, N° 1, 1978, p.40.

Cette décomposition permet d'attribuer une part des progrès de productivité à l'effort, l'habileté ou l'expérience des travailleurs, et l'autre part au changement dans les techniques de fabrication.

La mesure de la productivité est simple et compréhensible par tous, en particulier par tous les travailleurs directs qui sont les premiers concernés par un système de contrôle de la main-d'œuvre directe. Des notions comme le nombre de pièces, le temps passé, le temps standard, etc. ..., sont des notions qui font partie de leur travail quotidien, et qui sont beaucoup plus faciles à appréhender que les catégories d'un compte d'exploitation par exemple, ou qu'un calcul de rentabilité.

3.2.4 : L'amélioration de la productivité⁸² :

Au sens formel, la productivité d'une entreprise réfère à sa capacité à convertir des intrants (p. ex., main-d'œuvre, fournitures, appareils et capital) en biens et services, ou extrants. De nos jours, cette définition n'est toutefois plus limitée au calcul de ratios d'intrants et d'extrants. De fait, l'augmentation de la productivité signifie simplement de travailler plus intelligemment. Vous pouvez rechercher des occasions pour améliorer l'efficacité presque partout dans l'entreprise. Voici quelques-unes des principales mesures à considérer.

Choisir l'équipement approprié peut vous aider à réduire le risque d'erreurs coûteuses et améliorer votre façon de faire des affaires. Avant de faire l'achat de tout équipement, assurez-vous de connaître à fond les besoins actuels et futurs de votre entreprise. Posez-vous les questions suivantes:

- L'équipement utilisé actuellement offre-t-il un rendement satisfaisant?
- Dois-je remplacer plusieurs composants par des appareils plus efficaces?
- L'équipement à remplacer peut-il être utilisé ailleurs dans l'entreprise?
- Cette acquisition sera-t-elle un investissement à long terme?
- Serait-il préférable de louer l'équipement?
- Toutes les fonctions sont-elles nécessaires ou simplement des gadgets?
- Ai-je tenu compte des frais de formation des employés liés à l'utilisation du nouvel équipement?

L'amélioration de la productivité est un processus continu. Voici quelques suggestions pour élaborer un plan d'amélioration continue:

- Commencez par faire l'étude de la concurrence et des pratiques exemplaires de votre secteur d'activité; cette façon de faire est également connue sous le nom d'analyse comparative. Évitez cependant de reproduire les plans d'autres entreprises; élaborer-en plutôt un qui convient à votre entreprise.

- Consultez des ressources externes pour obtenir de l'aide afin d'évaluer les forces et faiblesses de votre entreprise. Cela vous permettra d'obtenir un point de vue objectif à partir duquel vous pourrez améliorer la productivité et la restructuration de vos processus.

⁸² <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/pages/ameliorer-la-productivite-3-strategies.aspx> (Consulter le 12/05/2017 à 20:37)

- Utilisez une approche progressive plutôt que de tout accomplir d'un seul coup. Pour obtenir des résultats plus rapidement, concentrez vos efforts sur quelques priorités seulement.
- Affectez des équipes spéciales à des problèmes ou des processus spécifiques à restructurer.
- Mettez en place un système de suggestions formel à l'intention des employés.
- Recherchez les réalisations novatrices. Des améliorations mineures peuvent parfois générer des accroissements majeurs en matière de productivité.
- Mesurez vos résultats. Idéalement, cette tâche devrait être confiée à une tierce partie objective.

La sous-traitance peut s'avérer un moyen rentable pour votre entreprise et lui permettre de centrer ses efforts sur ce qu'elle fait de mieux. Que vous choisissiez d'impartir la logistique, la comptabilité, la paie, les relations publiques ou les TI à un sous-traitant, il importe avant tout de bien comprendre ce qui génère les coûts et les bénéfices au sein de votre entreprise. Avant toute chose, il est important d'évaluer votre production et vos coûts. Vous devez savoir exactement quelles fonctions de base augmentent vos revenus et quelles fonctions secondaires font grimper vos dépenses et nuisent à votre productivité.

De nombreux entrepreneurs boudent la sous-traitance parce qu'ils craignent de perdre le contrôle de leur entreprise ou qu'ils s'inquiètent des dépenses inhérentes. Bien que ces préoccupations soient valables, la sous-traitance fonctionne à condition de prendre les bonnes mesures.

Les alliances stratégiques permettent de développer votre entreprise sans nécessairement en augmenter la taille ni engager des coûts additionnels. Une bonne alliance pourrait améliorer vos processus de production en accroissant vos économies d'échelle et en élargissant votre marché de distribution. Une alliance pourrait aider votre entreprise à négocier des contrats d'approvisionnement plus avantageux, à partager certains frais ou à avoir accès à des technologies qui seraient autrement trop coûteuses. Accroître votre productivité pourrait également signifier accéder à de nouveaux marchés grâce à de nouveaux produits et services, élargir votre marché ou intensifier la recherche et le développement en partageant coûts et ressources.

Conclusion de la partie théorique

À nos jours et après de longues années, le facteur humain a pu rendre son rôle et son importance au sein des organisations en évidence absolue pour les employeurs. Du coup, il paraît nécessaire que les entreprises accordent plus d'importance et investissent plus dans leur climat social, car il est considéré comme un levier de la performance des ressources humaines.

En conclusion, la direction doit saisir les points faibles et les points forts de l'entreprise en terme d'engagement et de satisfaction des employés en terme des dysfonctionnements sociaux tels que les conflits, le stress, les maladies professionnels et les accidents de travail, de ce fait il est judicieux pour les dirigeants de mesurer le climat social de leurs entreprises, en mettant en place des outils adéquats tels que : l'audit social, le bilan social et le tableau de bord, l'utilisation des ces derniers permettent de révéler les principaux sources des dysfonctionnements.

L'existence d'un climat social favorable garantit un ensemble des employés performants, ceci passe par une optimisation de ses processus, une limitation de ces coûts et une mise en avant de la création de valeur, ainsi qu'une amélioration de la productivité

CHAPITRE III :

***Mesure de l'impact du
secteur sur le climat
social et la
performance RH***

Dans les deux chapitres précédents on a traité les différents aspects théoriques de notre étude, ce chapitre est d'ordre pratique, il consiste au prolongement de nos chapitres théoriques, car il nous permet de répondre à la problématique centrale de notre travail. Nous allons essayer de mettre en évidence les points communs et les différentes pratiques du climat social, et de faire le lien entre la théorie et la pratique des entreprises étudiées.

Nous présenterons le marché du ciment en Algérie et les entreprises d'accueil, Ainsi, une synthèse globale qui montre les points de différence, nous présenterons la méthodologie de recherche suivie, ainsi qu'une **analyse qui sera constitué d'un ensemble de synthèse par section et d'une synthèse générale des synthèses.**

Ce chapitre traitera ces trois sections :

Section 01 : La présentation de l'entreprise.

Section 02 : La méthodologie de recherche.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats et analyse générale de l'enquête.

Concluee par des recommandations pour l'amélioration du climat social auprès des salariés. Pour assurer un effectif performant capable de contribuer à la performance et au développement de l'entreprise.

Section 01 : Présentation des organismes d'accueils :

1.1: Historique⁸³ sur le marché du ciment en Algérie :

L'évolution de l'industrie cimentière est passée par plusieurs étapes dont les plus importantes demeurent:

-La période entre 1962 et 1967 qui a connu la nationalisation et la création de la Société nationale des matériaux de construction (SNMC). Durant cette période, la gestion demeurait entre les mains du propriétaire (Lafarge) et ce jusqu'en 1967 date à laquelle fut décrétée la nationalisation et la création de la Société nationale des matériaux de construction « SNMC ».

-La Période entre 1967 et 1983 a connu la restructuration de la Société de matériaux de construction (SNMC). La SNMC engagea un vaste programme d'investissement pour la rénovation des lignes héritées de Lafarge et la réalisation de douze (12) nouvelles lignes de production en voie sèche, procédé plus moderne que celui de la voie humide. La capacité globale est passée alors à 10.000.000 T/an.

-La période entre 1983 à 2005 a vu le lancement de trois nouvelles lignes à Aïn Touta (Batna) et Elma Labiod (Tébessa), portant la capacité productive à 11.5 millions de tonnes /an. La capacité nationale s'est trouvée renforcée, par le nouveau projet privé A.C.C. M'sila réalisée par F.L.S pour le compte du groupe Orascom, avec millions de tonnes opérationnelles depuis 2004 couvrant convenablement les besoins du pays. Depuis 2006 deux nouveaux projets ont été exécutés : Sig (Orascom) et celui de Djelfa (Asec-Egypte). La capacité totale du pays passera à quinze (15) millions de tonnes en 2008.

1.2 : Lafarge Algérie l' usine ciment de M'SILA :

1.2.1 Le Groupe Lafarge : Groupe international (d'origine française).

Leader mondial des matériaux de construction, Lafarge extrait ses ressources du cœur de la terre pour concevoir des matériaux au cœur de la vie. Implanté dans 64 pays, le Groupe contribue ainsi aux attentes du monde entier en termes de logements et d'infrastructures. Clients, actionnaires, communautés locales, architectes : ce sont le moteur de Lafarge ! Pour eux, le Groupe invente des solutions à haute valeur ajoutée qui stimulent la créativité et qui laissent une empreinte environnementale réduite.

⁸³<http://ouada-yazid.over-blog.com/article-historique-de-la-production-du-ciment-en-algerie-74033560.html> . Consulté le (29/04/2017 à 13 : 01)

L'Algérie est un marché important pour le Groupe Lafarge dans le Bassin méditerranéen. Le secteur de la construction est en croissance constante depuis 2000, avec d'importants besoins en matériaux de construction et solutions constructives. Le Groupe Lafarge est aujourd'hui présent en Algérie à travers ses activités « Ciment, Granulats, Béton et Plâtre ». Lafarge Algérie possède 2 cimenteries (M'Sila & Oggaz) avec une capacité totale de production de 8,6 mi T/an, gère en partenariat avec le GICA la cimenterie de Meftah (1.2 mi/an) et compte 30 centres de production de béton. Réseau en croissance continue, d'une capacité actuelle d'un million de mètres cubes. Lafarge vient de lancer la première enseigne de supermarché des matériaux de construction BATISTORE, permettant un accès stable aux matériaux de construction en termes de qualité, de choix, de services à des prix abordables. Elle emploie 2600 collaborateurs et est fortement engagée dans le développement économique et social en Algérie.

L'usine de ciment se trouve au Nord-Ouest environ à une distance de 25Km de la ville de M'SILA à proximité immédiate de la ville de HAMMAM ELDALAA et se situe à 240Km de la capitale, sa surface est de 100 hectares.

Dénoté LCM (l'usine ciment de m'sila), l'usine a démarré en 2001 avec deux lignes de production à voie sèche, d'une capacité de 400 tonnes par jour, l'usine est composée de plusieurs unités, y compris les productives et non-productives :

*les unités productives sont réparties en zones comme suit :

- la zone de la carrière
- la zone de concassage
- la zone de préparation de la crue
- la zone de four
- la zone de stockage et broyage du clinker
- la zone d'expédition

* les unités non-productives :

Administration, l'agence commerciale, une école SEFETY SCHOOL, 28 logements, une coopérative répondant aux besoins de la population de la cité, un four à pain, un restaurant, une mosquée, des terrains pour tous les sports et une clinique.

En plus, l'usine possède un laboratoire et un service de qualité en liaison directe avec la direction, et des ateliers de maintenance et de mécanique, une station Schneider d'électricité 11000 volt et une autre de gaz arrivé de Sonalgaz.

Raison sociale :

- Lafarge Algérie LCM Usine de M'sila Hammam Dalaa

Forme juridique :

- Une Société Par Action au Capital Social de 7.256.602.000,00 DA.

Départements :

- Carrières :concerne la matière première, il existe trois carrières principales
- Production :plus longue chaine, considéré comme le cœur d'usine
- Maintenance : variété des postes et des équipements, un grand nombre d'effectif
- Performance :l'équipe des ingénieurs procédés et développement.
- Ressources humaines :
- Qualité :
- Hygiène et Sécurité d'entreprise :
- Contrôleur de gestion :
- Manager des relations externes:

1.2.1.1 : Les ressources humaines de la Lafarge Algérie LCM Usine de M'sila :

1.2.1.2 : Les missions⁸⁴ :

- Dans le cadre de la politique des ressources humaines elle est responsable de la politique de gestion des relations humaines c'est-à-dire de la gestion du personnel de l'entreprise.

-Elle s'occupe des recrutements (en fonction des besoins et des départs), gère les carrières de chacun (accès à la formation, promotion...)

⁸⁴ La documentation interne de l'usine LCM

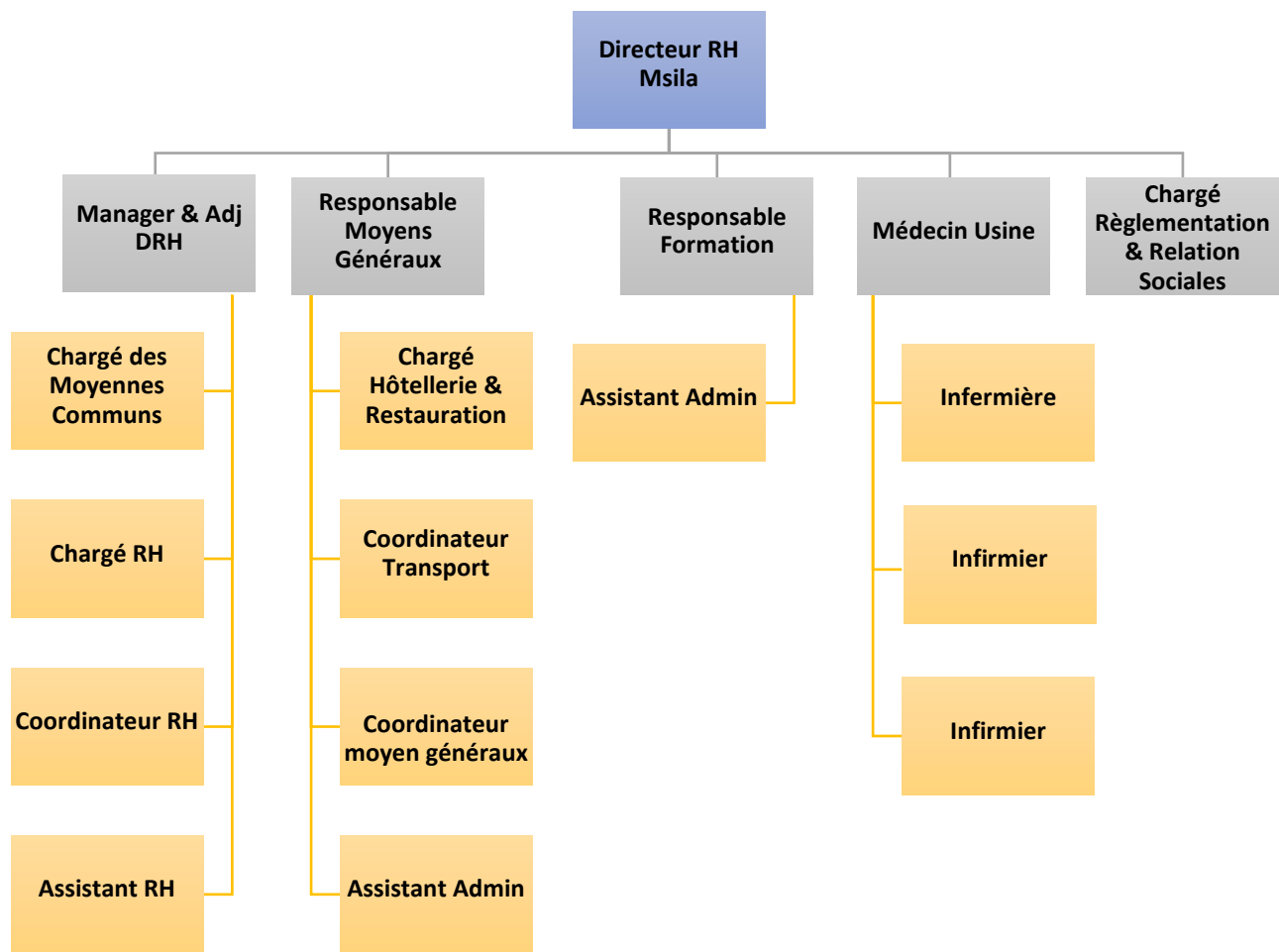
-La négociation également avec les représentants du personnel (conditions de travail, organisation du travail, litiges...).

-La prise en charge de la communication interne de l'entreprise et veille à ce qu'il y ait un bon climat.

-Dans le cadre de la politique de gestion des ressources humaines, elle doit aussi assurer une gestion efficace du département ressources humaines et administration de l'usine.

-Garantir le support et l'appui nécessaire au management de l'usine ainsi que l'équipe HR & administration, en vue de maintenir un environnement de travail positif, par la prévention des conflits sociaux grâce à une adéquate communication avec les parties prenantes internes et externes et la mesure en permanence du climat social usine.

Figure 09 : l'organigramme de la direction RH de LAFARGE.



Source : documentation interne

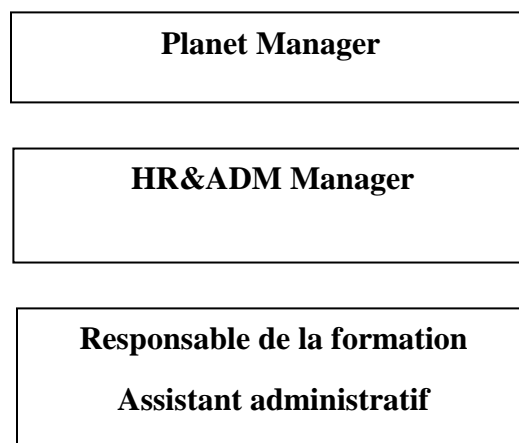
1.2.1.3 : Présentation des services⁸⁵ composant la direction :

Au sein de l'usina Lfarge Holcime M'sila la direction RH se compose de :

- Service de formation et développement.
- Service administration du personnel.
- Service des moyens généreux.
- Santé (Clinique).

1.2.1.3.1 : Service de formation et développement :

Figure 10 : l'organigramme du service formation.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Dans le cadre du développement des compétences, le responsable de la formation et à travers les actions de formation, renforce le potentiel humain afin d'atteindre les objectifs et les performances requises.

Les principales activités sont :

- Assister la ligne hiérarchique dans l'identification des besoins en formation
- Elaborer le plan de formation en respectant le budget.
- Garantir la réalisation du plan de formation, conformément aux besoins, dans les limites évaluées et du budget alloué.
- Coordonner l'établissement des cahiers des charges relatifs aux formations importantes, tout en assurant le contact permanent avec les fournisseurs et les organismes prestataires.
- S'assurer les moyens logistiques nécessaires à l'exécution des actions de formation.
- Assurer un contact permanent avec BU, et le Groupe en matière de formation.

⁸⁵ La documentation interne de l'usine LCM.

1.2.1.3.2 : Service Administration du Personnel :

Communication RH :

- Assurer une bonne communication de l'ensemble des standards et politiques de la société relatives à la sécurité des personnes.
- Mise en œuvre de la fonction communication au niveau de l'usine, conformément à la politique de communication de la BU.
- S'assurer que les outils de communications au niveau de l'usine sont conformes à la charte graphique, et aux règles de communications du groupe.
- Assurer support et assistance nécessaires au directeur de l'usine en matière de développement de la communication interne et externe.
- Assurer le développement de la communication et de l'information au sein de l'usine, par la mise en place des outils et moyens nécessaires, et l'élaboration des différents supports de communications (affichages, dépliants, supports divers...).
- Etablir une excellente relation avec les stockholders, et les médias locaux (Radio & presse écrite), et coordination avec ces derniers conformément aux instructions de la direction de l'usine.
- Participer efficacement dans l'organisation des événements et activités en internes et externes (conférences, réunions avec les autorités, salons, expos...).
- Développer une base des données selon logiciel Daisy relative à l'ensemble des parties prenantes au niveau local, et national.
- Participer au développement de la politique de responsabilité sociale, visant l'intégration de la société dans le développement local.
- Etablir le bilan des activités annuelles de communication, ainsi que les actions de politique sociale dans le cadre de la comité CSR usine.
- Assurer le reporting de toutes les réunions et actions de communication et de politique sociales au niveau d'usine en étroite relation avec le département communication BU.
- Analyser la situation de l'usine sur le plan de la communication, et proposer des actions pour amélioration.
- Exploitation et analyse de toutes les informations et communications ayant une relation avec les activités de la société tout en tenant informé la direction de l'usine.

Les éléments de paie⁸⁶ :

- Préparation des éléments de paie.
- Décompte des frais de mission.
- Etablissement des relevés des émoluments.
- Contrôler et saisir des heures supplémentaires.
- Contrôler et saisir l'astreinte.
- Etablir les diverses décisions.
- Veiller sur la mise à jour des registres légaux.
- Veiller sur la programmation des visites dans le cadre de la médecine de travail.
- Veiller sur la gestion d'apprentissage.

Le pointage :

- Suivre le pointage du personnel de la société et des apprentis.
- Etablir un rapport hebdomadaire et mensuel sur l'absentéisme
- Veiller sur la mise à jour de l'arrivage de pointage au niveau du RH
- Veiller sur la bonne gestion des congés annuels et des congés de récupération.
- Etablir les titres de congés
- Etablir les attestations de travail sur demande
- Veiller sur le registre légal du congé annuel
- Veiller sur le classement des documents au niveau des dossiers administratifs du personnel.
- Veiller sur le pointage électronique et établir des rapports périodiques.

Social :

La gestion de sécurité sociale concerne :

- Veiller sur tous les dossiers administratifs relatifs à la sécurité sociale
- Assurer toutes les déclarations de nouveau recrutement et d'accident de travail au niveau de l'assurance
- Veiller sur le remboursement des frais médicaux et des congés de maladie au niveau de la CNAS
- Etablir des bordereaux d'envoi pour tous les documents à envoyer

⁸⁶ La documentation interne de l'usine LCM.

- Veillez sur l'octroi aux allocations familiales
- Veillez sur le renouvellement des dossier administratifs (Mise à jour)
- Veillez sur le registre légal des accidents de travail
- Assurer le retour d'information de la CNAS aux travailleurs
- La gestion de sécurité sociale.

1.2.1.3.3 : Service des moyens généreux :

Le service des moyens généreux fait ses activités d'une façon dépendante mais pour l'organisation, il est attaché à la direction RH, on trouve en relation avec le service la restauration, le transport, bureautique et les agents polyvalents.

Pour la restauration l'hôtellerie et le nettoyage :

- Assurer le bon fonctionnement de la cantine en termes de : organisation, service, hygiène, qualité et relations avec prestataires...etc.
- Garantir la fiabilité du système d'enregistrement et d'archivage tout en assurant les rapports requis.

BUFFET :

- Assurer le bon fonctionnement des buffets en termes de : l'organisation, la propreté et hygiène....

FOURNITURE DU BUREAU :

- Faire les préversions annuelles, la réception et la gestion du stock

Hébergement :

- Superviser les services des hôtels et des résidences et assurer la bonne organisation, la qualité, la propreté des immeubles résidentielles et relations efficace avec les prestataires.

*** MAINTENANCE :**

- Suivi de la maintenance des blocs résidentiels et blocs administratifs (menuiserie, plomberie, électricité...)

Nettoyage :

- Nettoyage interne des blocs résidentiels et administratifs
- Les visites.

Et pour le transport :

- Assurer le transport des travailleurs de leur domicile vers l'usine et le retour pour système travail posté et jour et anomalies (comme les arrêts de fours) 24/24H.

- Assurer le transport des missions interne et externe pour les travailleurs et expatrier de l'usine vers les autres destinations.
- Gérer le parc Auto propriété LCM et Loué et le transport personnel (Maintenance, gasoil, Dossiers Administratifs auprès des autorités locale, responsabilité civile.
- Planifier les plans de circulation des bus des travailleurs selon les points de ramassage et carte de circuit.
- Suivi les factures mensuelles et établissement des attachements.
- Entrer en négociation avec les S/T pour les renouvellements des contrats et leur élaborations et transmises au niveau de direction du contrat pour approbation et validation.
- Gestion et programmation de travail des chauffeurs coté personnel et établissement des Ordres mission et Bon de commande pour les S/T.
- Fait les rapports et bilan hebdomadaire et mensuel selon l'application de la politique de société (rapport de réalisation de transport personnel, rapport d'inventaire carburant...etc.).

1.2.1.3.4 : Santé ⁸⁷:

Au niveau d'usine y a une petite clinique comporte un médecin, des infirmiers et des ambulanciers, pour préserver l'intégrité des collaborateurs mentale et physique en évitant les risques des accidents.

- Veiller à l'application des différentes procédures de la Direction Santé de la BU.
- Assurer les consultations médicales spontanées, encadrer les soins paramédicaux et le déroulement des gardes des infirmiers
- Assurer le suivi des maladies chroniques des collaborateurs.
- Prendre en charge les urgences médico-chirurgicales
- Veiller à la déclaration des accidents du Travail et des maladies professionnelles auprès des autorités compétentes.

⁸⁷ La documentation interne de l'usine LCM

- Conduire les visites médicales d'embauche, les visites périodiques, et les visites des lieux du travail et la vaccination des collaborateurs afin de prévenir le risque professionnel
- Veiller sur le respect strict des règles d'hygiène des locaux et planifier les prestations nécessaires.
- Conseiller et assister les commissions de santé pour améliorer les conditions d'hygiène et sanitaires.
- Proposer les actions nécessaires lors de l'élaboration du plan d'action annuelle par le BU Médical Manager.
- Reporting des indicateurs de santé.
- Procéder de manière systématique au contrôle des arrêts du travail pour motif de maladie.

1.2.2 : La société des ciments d'Ain-Touta (SCIMAT)⁸⁸ :

La société des ciments d'Ain Touta SCIMAT est une entreprise de fabrication et de vente de ciments et des agrégats, qui a été créé en 1983 et mise en production en 1986. La cimenterie d'Aïn-Touta qui s'étend sur 20 hectares à une capacité de production de(1.000.000 tonnes de ciment par an). Elle fait partie du Groupe Industriel du Ciment en Algérie GICA.

La SCIMAT est composée de quatre unités :

- La cimenterie de Ain Touta.
- L'unité d'agrégats et sable concassé à Ain Touta.
- L'unité commerciale de Biskra.
- L'unité commerciale de Touggourt.

La cimenterie se trouve dans un environnement caractérisé par l'évolution continue, par conséquent elle est contrainte à s'adapter avec les changements accélérés dans le monde industriel, qu'ils soient positifs ou négatifs, sur le plan technologique, le développement de la cimenterie est lié d'une part au développement machinal et le développement des connaissances, ce qui oblige l'entreprise de surveiller ces deux aspects et essayer de profiter des résultats de leur développement.

⁸⁸ La documentation interne de la SCIMAT.

Raison sociale :

- Société des ciments d'Ain Touta (SCIMAT)

Forme juridique :

- Société Par Actions au capital social de 2.250. 000.000, 00 DA

Départements :

- Département Qualité
- Département Sécurité
- Département Commercial
- Département Mécanique
- Département Electricité
- Département Production
- Département Finance et budget
- Département d'Approvisionnement
- Département Ressource Humaine et Social
- Département Matière Première
- Département Méthode
- Département Informatique

Position dans le secteur des ciments :

La SCIMAT, comme étant une filiale du groupe GICA qui présente le leader du marché national, a une position qui lui a permis de réaliser :

- Un chiffre d'affaire de 7 046 682 587,00 DA en 2016
- Une part de marché estimée à 9% du marché national.
- De son réseau commercial représentant le 1/3 du pays.

Zone de couverture des produits SCIMAT

Vue sa situation géographique, décrite plus haut, les produits SCIMAT sont commercialisés à travers toute la zone Est Sud Est de l'Algérie. Cette zone comprend les wilayas suivantes :

- Wilaya de BATNA
- Wilaya de BISKRA
- Wilaya de M'SILA
- Wilaya de OUARGLA
- Wilaya d'ILLIZI
- Daïra de AIN M'LILA
- Daïra de KAIS
- Daïra d'EL MEGHAIR

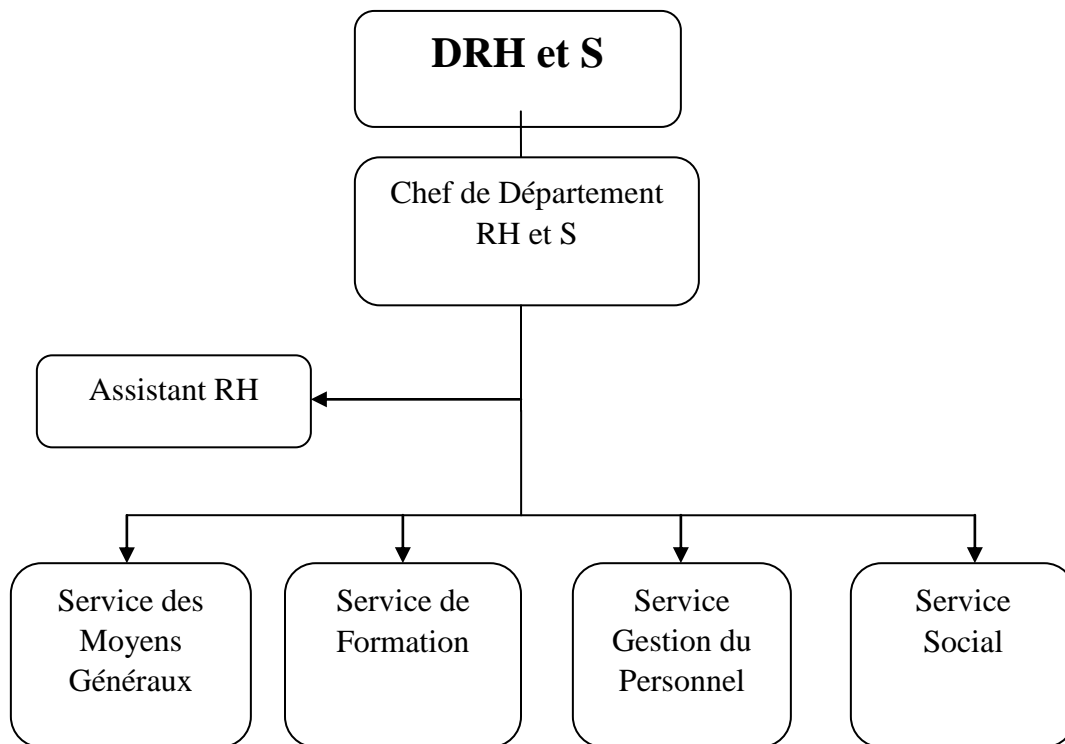
Cette couverture représente pratiquement le 1/3 du pays, ce qui consolide d'avantage les potentiels de la SCIMAT et ouvre la voie vers conquête de nouveaux marchés, notamment dans les zones les plus retirées du territoire national.

1.2.2.1 : Les ressources humaines de la SCIMAT⁸⁹ :

Le département « des Ressources Humaines et Sociales » est chargé de la mise en œuvre de la politique RH de l'entreprise.

Il est chargé également de la définition et de l'exécution de la politique de l'entreprise en matière de moyens humains à mettre en œuvre pour assurer l'exercice aux différentes activités menées par l'entreprise et pour atteindre les objectifs fixés.

Figure 11 : Organigramme du DRH et S de la SCIMAT



Source : établie par nous-mêmes

Le département des ressources humaines et sociales de la SCIMAT se compose de :

- Service de gestion du personnel.
- Service de formation.
- Service des moyens généraux.
- Service Social.

⁸⁹ La documentation interne de la SCIMAT.

Service de gestion du personnel : est chargé de :

- Réparer tous les documents réglementaires liés à la gestion du personnel (cotisations sociales, rédaction des contrats de travail.)
- Tenir à jour les dossiers individuels administratifs pour chaque salarié
- Elaborer l'ensemble des tableaux de bord sociaux permettant de suivre l'activité du personnel (absentéisme, rémunération, congés...)
- Garantir l'application de la réglementation sociale et des obligations légales au sein de l'entreprise
- Suivre le pointage du personnel de la société.
- Veiller sur la bonne gestion des congés annuel est les congés de récupération.
- Etablir les titres de congés
- Etablir les attestations de travail sur demande
- Veiller sur le registre légal du congé annuel

Service de formation ⁹⁰: est chargé de :

- Constituer annuellement un plan de formation correspondant aux besoins de l'entreprise et aux souhaits d'évolution des collaborateurs.
- Gestion du budget de formation.
- Exécution du plan de formation et de recrutement.
- Gestion administrative de la formation.
- S'occuper et coacher des stagiaires et les apprenants.
- Evaluer les actions de formation menées et mettre en œuvre les entretiens.
- Evaluer et entretenir des objectifs de progrès.

Service des moyens généraux : est chargé de :

- Assurer le transport des travailleurs de leur domicile vers l'usine et le retour .
- Assurer le transport des missions interne et externe pour les travailleurs et expatrier de l'usine vers les autres destinations.
- Planifier les plans de circulation des bus des travailleurs selon les points de ramassage.
- Suivi les factures mensuel et établissement des attachements.

⁹⁰ La documentation interne de la SCIMAT.

-Gestion et programmation de travail des chauffeurs coté personnel et établissement des ordres de mission.

Service social :

L'assistant social en entreprise écoute, informe et appuie avec son accord, le salarié dans les démarches à envisager lors de :

- l'accueil (embauche, intégration, mutation...)
- la prise d'un congé maternité, parental...
- la survenance d'une maladie grave, accident ou handicap...
- la présence d'un sentiment de mal-être au travail, d'une situation génératrice de stress, ...
- difficultés d'adaptation sur le poste de travail, de mise en place d'un projet de reclassement ou de réorientation professionnelle...
- la démission, le licenciement, le départ à la retraite ...

1.2.3 : Les points de différence :

Tableau 02 : Les points des différences entre la SCIMAT et LAFARGE

| Les critères | SCIMAT | LAFARGE |
|--------------------------------------|----------------------------------|---|
| Capital Social | 2.250. 000.000, 00 DA | 7.256.602.000,00 DA |
| Capacité de production | 1.000.000 tonnes/an (ciment) | 5.223.000 tonnes/an (ciment) 3.536.000 tonnes/an (clinker) |
| Lignes de production | 2 lignes avec 2 broyeurs | 2 lignes avec 5 broyeurs |
| Effectifs | 311 employés | 552 employés |
| Position dans le secteur des ciments | Leader au niveau national (GICA) | Leader au niveau mondial 2ème rang au niveau national |

Source : établie par nos-sois.

Section 02 : Méthodologie de recherche :

Cette section est dédiée à la présentation de l'enquête réalisée ainsi que la méthodologie de recherche suivie.

2.1 : Méthodologie de la recherche:

2.1.1 : Présentation de l'étude :

Notre enquête sur le climat social vise à prendre en compte les perceptions que les individus ont de la situation, à tous les niveaux de la hiérarchie. Certaines méthodes établissent la liaison entre les perceptions et les comportements des collaborateurs qui résultent de ces perceptions. Ceci permet de prendre en compte l'impact de ces perceptions sur l'engagement et la productivité et d'établir des indicateurs sociaux, qui fonctionnent comme indicateurs avancés par rapport aux indicateurs habituellement calculés.

L'objectif que nous nous assignons dans ce chapitre est d'essayer de mettre en perspective cette problématique de l'encadrement de la gestion du climat social et son influence sur la performance des employés dans l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons décidé de faire l'étude dans deux secteurs totalement différents de même activité. Le choix s'est naturellement porté sur l'étude comparative qui recommande d'établir un questionnaire, qui a été finalement distribué dans les deux entreprises de différent secteur.

2.1.2 : Méthodologie de l'enquête :

Méthode de collecte de données :

Afin de pouvoir répondre à notre problématique, nous nous sommes référenciés tout d'abord à l'étude documentaire afin de dresser un état de lieux sur les pratiques réalisées en matières de climat social et la performance des ressources humaines. Dans un second temps nous avons réalisé une étude qualitative composée d'un questionnaire de sondage

La population mère est constituée de l'ensemble des employés de Lafarge LCM M'sila et la SCIMAT Batna travaillant au niveau de deux usines et qui constituent 552 employés et 311 employés successivement.

Définition de l'échantillon :

Notre échantillon se compose de :

- Les employés de l'entreprise Lafarge LCM qui travaillent au niveau de l'usine.
- Les employés de l'entreprise SCIMAT qui travaillent au niveau de l'usine.

- La méthode d'échantillonnage adoptée :

La méthode d'échantillonnage choisie est l'échantillonnage aléatoire simple.

- La taille de l'échantillon :

La taille de notre échantillon dans chaque entreprise est :

105 individus pour Lafarge LCM et 100 individus pour la SCIMAT.

2.1.3 Présentation du questionnaire :

2.1.3.1 : Administration du questionnaire :

Afin d'être fiable et d'avoir une étude qui se rapproche le plus possible de nos attentes, nous avons interrogé un maximum de personnes dans le but que le questionnaire soit pertinent et représentatif des informations recherchées.

Le questionnaire distribué : se compose de sept sections :

- La première section renvoie à une fiche signalétique.
- La deuxième section porte sur la perception des employés sur les conditions du travail.
- La troisième section porte sur la perception des employés sur la SST.
- La quatrième section porte sur le stress au travail.
- La cinquième section porte sur les conflits sociaux.
- La sixième section porte sur des questions permettant d'évaluer l'environnement du travail.
- La dernière section a pour but de mesurer l'impact du climat social sur la performance RH.

La population à étudier concerne l'exécution dans les deux entreprises, on a exclu les cadres et les maîtrises pour les raisons suivantes :

- La performance est définie différemment dans chaque niveau hiérarchique.
- Par soucis de temps et de moyens de l'enquête.
- L'exécution est une population qui répond parfaitement aux attentes du travail.

Le questionnaire est constitué d'un ensemble de questions fermées de différents types :

- Les questions à choix multiples à réponse unique :

Ces questions ont été utilisées afin de déterminer la perception ou le positionnement des individus par rapport à certaines variables. Le but a été de pousser le répondant à donner sa position précise vis-à-vis les différentes variables.

- Les questions à choix multiples à réponses multiples :

Ces dernières permettent de donner plus de choix au répondant pour exprimer sa position vis-à-vis des différentes variables, surtout lorsque la nature de l'information recherchée l'exige.

- Les questions à échelle :

Nous avons utilisé des questions à échelles d'attitudes (Likert) de fréquence de 5 points. Ces questions nous ont servi pour déterminer la perception des employés et leur avis concernant les éléments qu'on a voulu tester.

- Les questions signalétiques :

L'utilisation de ce type de question permet de caractériser notre échantillon. Ça représente pour nous en effet, des critères de segmentation lors de l'analyse des réponses collectées.

Après avoir récolté les réponses, nous avons traité ces questionnaires par le logiciel SPSS v.21 avec Windows 8.

2.1.4 : Problématique :

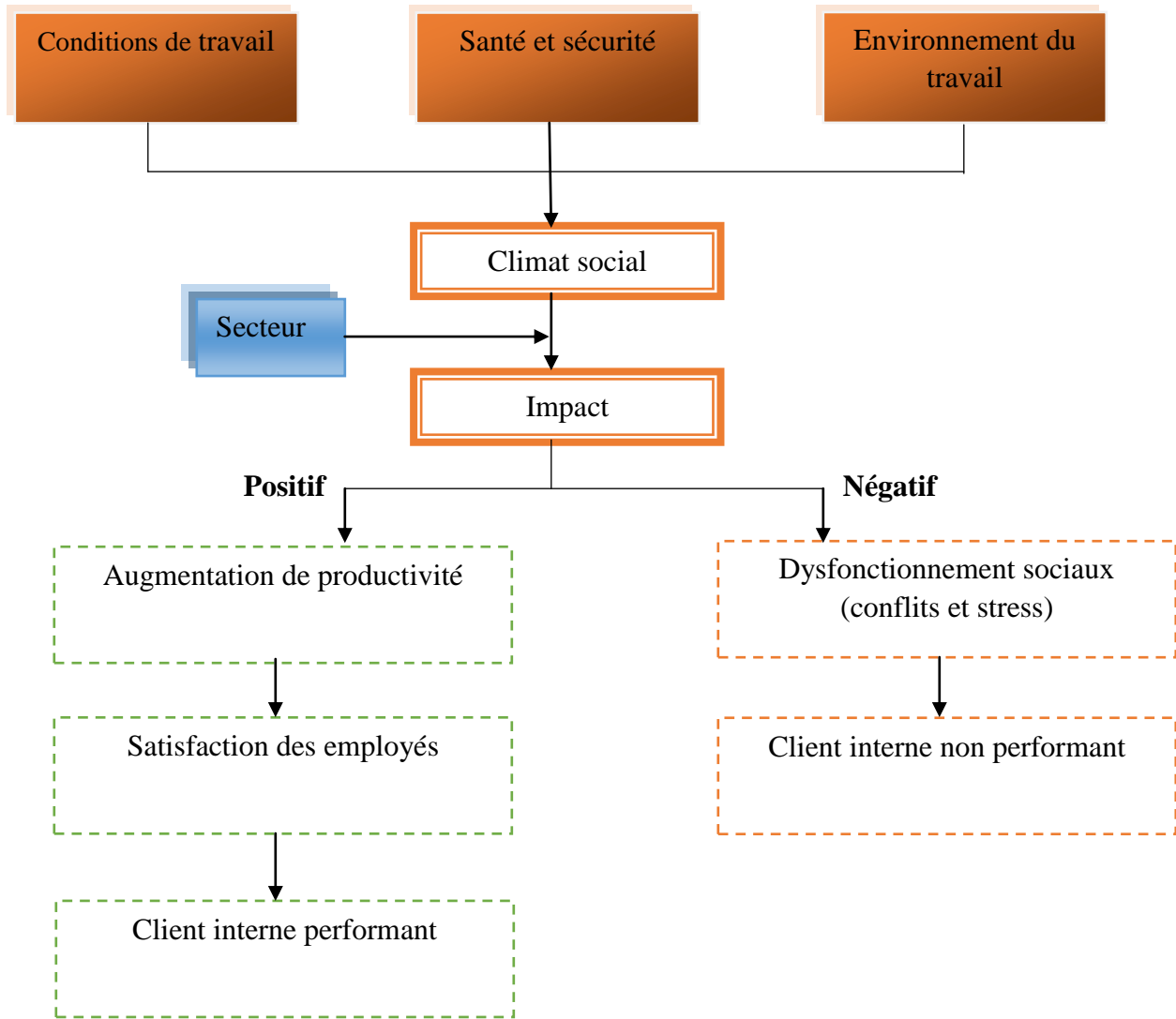
Nous tentons dans ce travail de savoir : **«Comment le secteur qu'il soit public ou privé agit-t-il sur le climat social et la performance RH? »**

2.1.5 : Les hypothèses :

- ✓ **Hypothèse 1** : Le secteur d'activité public agit mieux sur le climat social d'une part et la performance RH d'autre part.
- ✓ **Hypothèse 2** : Le secteur d'activité privé agit mieux sur le climat social d'une part et la performance RH d'autre part.
- ✓ **Hypothèse 3** : Le secteur d'activité qu'il soit public ou privé agit de la même façon sur le climat social d'une part et la performance RH d'autre part.

2.1.6 : Modèle de recherche :

Figure 12 : le modèle de recherche



Source : établi par les étudiants eux-mêmes.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

3.1 : Analyse du questionnaire :

Tableau 03 : Les taux de retour.

| L'entreprise | Nombre de questionnaires distribués | Nombre de questionnaires retournés | Nombre de questionnaires exclus | Nombre de questionnaires exploitables | Taux de questionnaires exploitables |
|----------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| SCIMAT | 100 | 83 | 2 | 81 | 81 % |
| Lafarge | 105 | 86 | 1 | 85 | 80,95 % |
| Total | 205 | 169 | 3 | 166 | 80,97 % |

Source : établi par les étudiants eux-mêmes.

Section 01 : fiche signalétique :

Le but de cette analyse est d'étudier les données démographiques de l'échantillon selon les critères ci-dessous.

L'ensemble des réponses de cette section consiste un résumé pour chaque entreprise des caractéristiques de l'échantillon dans le tableau suivant :

Tableau 04 : Les caractéristiques démographiques de l'échantillon questionnés au sein la **SCIMAT et LAGARGE LCM.**

| Critères | Modalités | Pourcentage SCIMAT | Pourcentage Lafarge |
|-----------------------------|-----------------|--------------------|---------------------|
| Sexe | Masculin | 92,6 % | 92,9 % |
| | Féminin | 7,4 % | 7,1 % |
| Age | Moins de 20 ans | 1,2 % | 1,2 % |
| |] 21-30] ans | 38,3 % | 5,9 % |
| |] 31-40] ans | 43,2 % | 49,4 % |
| |] 41-50] ans | 14,8 % | 34,1 % |
| | Plus de 50 ans | 2,5 % | 9,4 % |
| Situation familiale | Célibataire | 34,6 % | 10,6 % |
| | Marié (e) | 64,2 % | 89,4 % |
| | Divorcé (e) | 1,2 % | - |
| | Veuf (Ve) | - | - |
| Niveau d'instruction | Primaire | 3,7 % | 2,4 % |
| | Moyen | 21 % | 9,4 % |
| | Secondaire | 34,6 % | 20 % |
| | Universitaire | 21 % | 42,2 % |
| | Autre | 19,8 % | 25,9 % |
| Ancienneté | Moins de 5ans | 29,6 % | 8,2 % |
| |] 5-10] ans | 35,8 % | 10,6 % |
| |] 10-15] ans | 24,7 % | 65,9 % |
| |] 15-20] ans | 6,2 % | 9,4 % |
| | Plus de 20 ans | 3,7 % | 5,9 % |

Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Il faut noter que la catégorie représente les agents d'exécution est la catégorie concernée par notre étude vu qu'ils sont les plus susceptibles de nous rapprocher de nos attentes

Pour la SCIMAT, le choix aléatoire de l'échantillon étudié à la SCIMAT comprend 92,6% d'homme et 7,4 % de femme. Ceci s'explique par le fait que la nature de l'activité de la SCIMAT exige des hommes.

Nous remarquons que 43,2 % des personnes questionnées sont âgés entre « 31 et 40 ans ». Nous remarquons que la majorité des personnes interrogées sont mariées soit 64,2% contre les célibataires qui représentent 34,6%, et que la plupart des employés ont un niveau secondaire soit 34,6% avec une ancienneté différée.

Pour Lafarge LCM, le choix aléatoire de l'échantillon étudié à Lafarge LCM comprend 92,9% d'homme et 7,1 % de femme. Chose qui été justifié par la distance et l'éloignement de l'usine au centre ville ainsi la nature d'activité qui est dédiée beaucoup plus aux hommes que les femmes.

On peut remarquer que 49,4% des personnes questionnées sont âgées entre « 31 et 40 ans », d'où 89,4% sont célibataires et la plus part des employés ont un niveau universitaire avec 42,2% avec une ancienneté différée.

Synthèse de la section 01 :

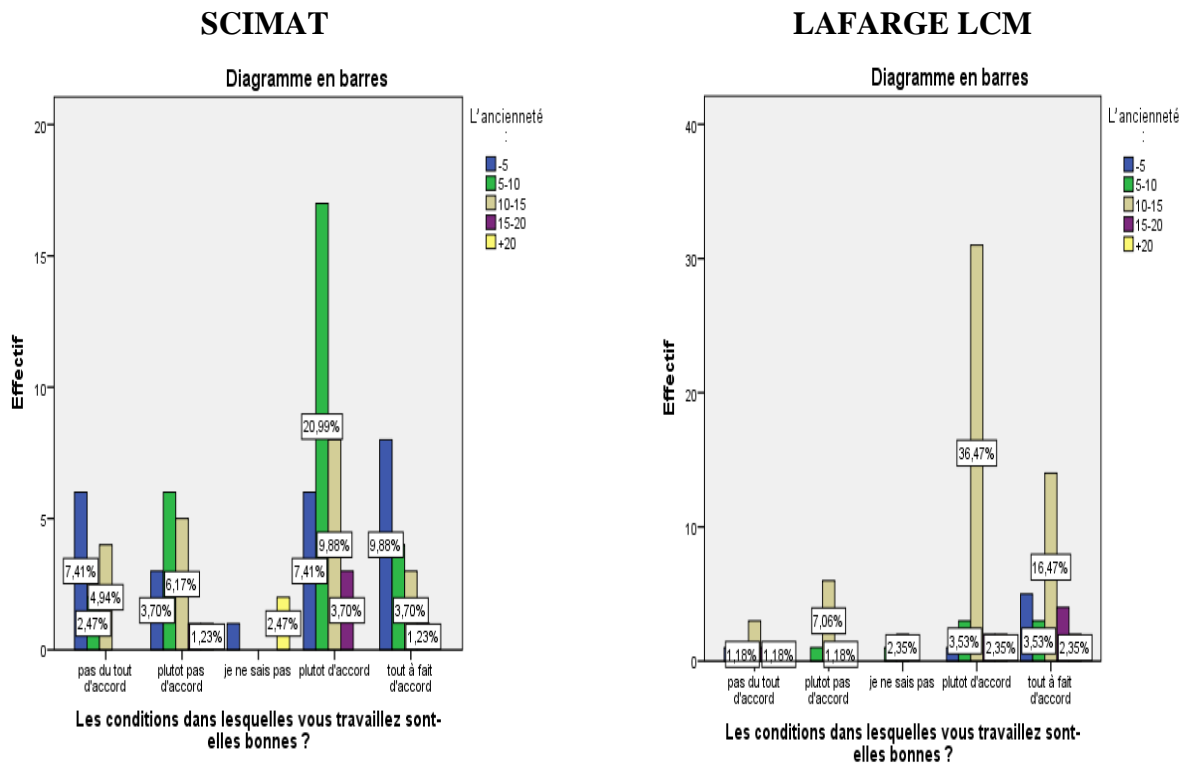
Nous remarquons que l'ancienneté au niveau de LAFARGE LCM est supérieure à celle de la SCIMAT. Et que le niveau d'instruction est bon au sein de LAFARGE LCM par rapport à la SCIMAT.

Aussi, Lafarge a tendance à engager des universitaires dans l'exécution qui peut être expliquer par le taux de chômage dans la région, et que cette entreprise est la seule multinationale au niveau de la région et qu'elle propose des avantages qui attirent les universitaires.

Section 02 : Les conditions de travail :

Question-1 : les conditions dans lesquelles vous travaillez sont-elles bonnes?

Figure 13 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur les conditions de travail par rapport à l'ancienneté.



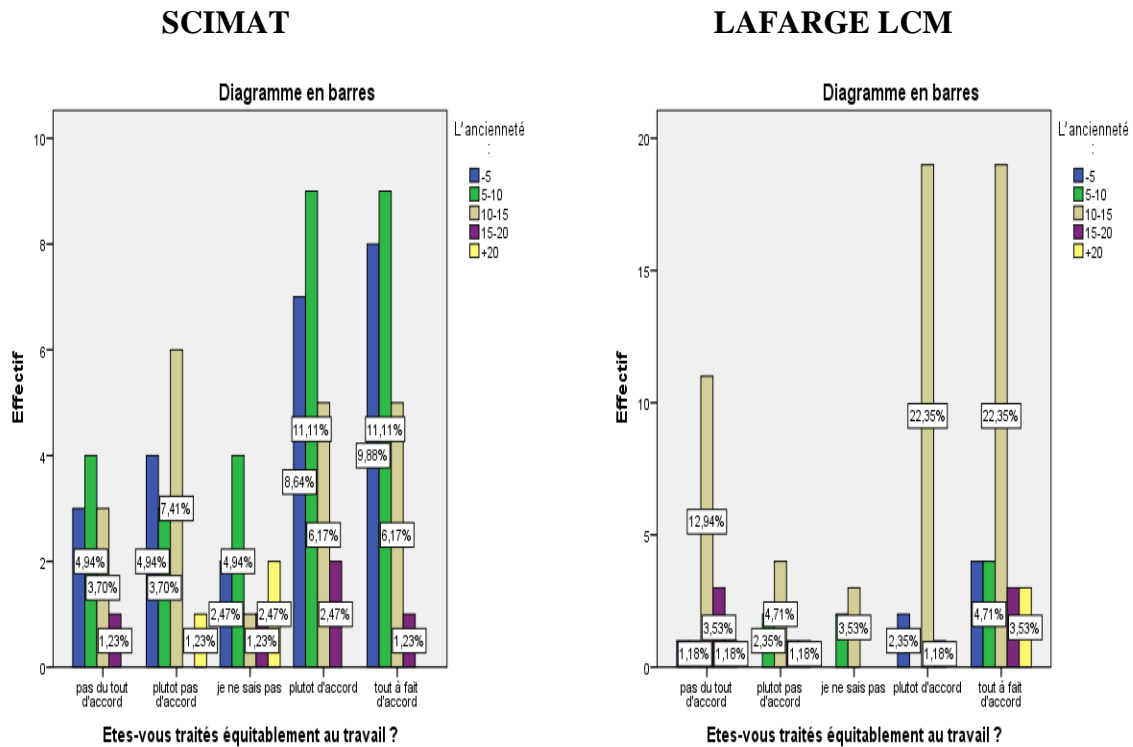
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, les employés ayant une ancienneté entre «5 et 10 ans» et entre «10 et 15 ans» sont plutôt d'accord que les conditions dans lesquelles ils travaillent sont bonnes avec des taux de 20,99 % et 9,88% successivement. 9,88% des employés ayant une ancienneté moins de 5 ans sont tout à fait d'accord, contre 7,41% des employés de la même tranche sont pas du tout d'accord.

Pour LAFARGE LCM, les employés ayant une ancienneté entre «10 et 15 ans» sont plutôt d'accord et tout à fait d'accord que les conditions dans lesquelles ils travaillent sont bonnes avec des taux de 36,47 % et 16,47% successivement. Le reste des pourcentages sont répartis avec convergence.

Question-2 : Êtes-vous traités équitablement au travail ?

Figure 14 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur la façon dont elle sont traités par rapport à l'ancienneté.



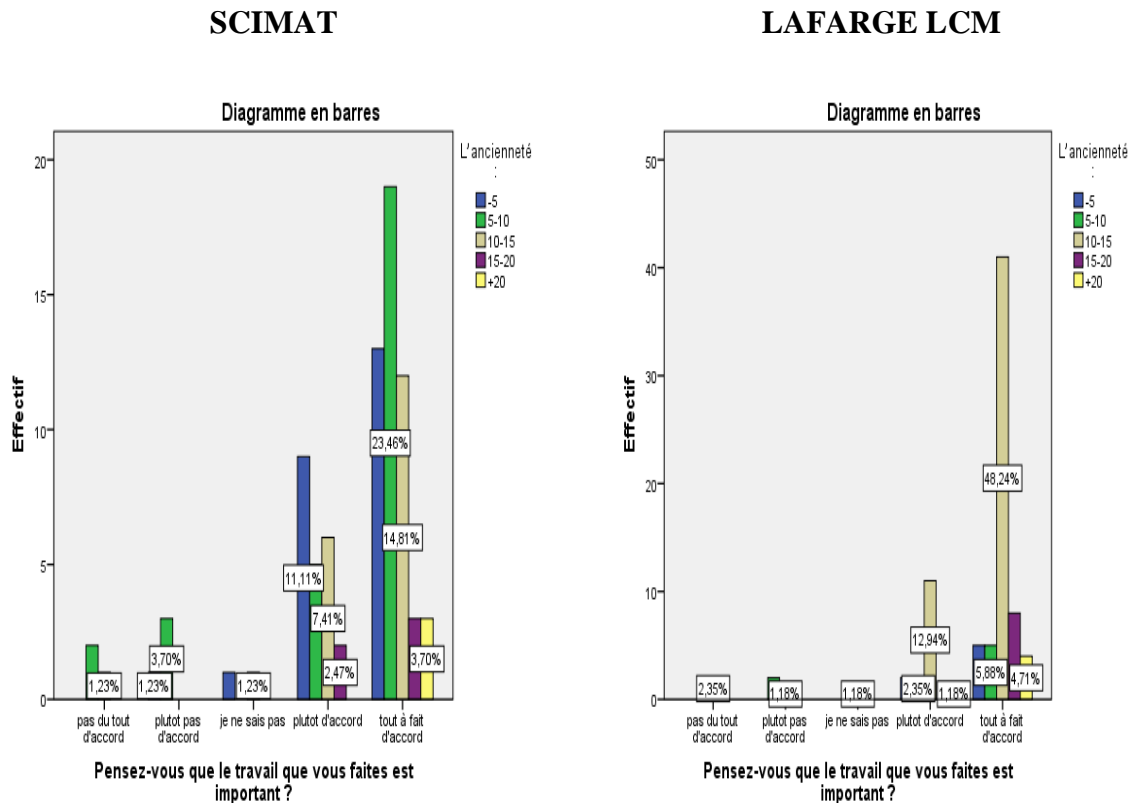
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, Les employés ayant une ancienneté entre « 5 et 10 ans » sont tout à fait d'accord et plutôt d'accord qu'ils sont traités équitablement au travail avec un taux similaire soit 11,11%. Que les employés ayant une ancienneté « moins de 5 ans » sont tout à fait d'accord et plutôt d'accord avec un taux de 9,88% et 8,64% successivement et que les employés ayant une ancienneté entre « 10 et 15 ans » sont plutôt pas d'accord avec un pourcentage de 7,41%.

Pour LAFARGE LCM, Les employés ayant une ancienneté entre « 10 et 15 ans » sont tout à fait d'accord et plutôt d'accord qu'ils sont traités équitablement au travail avec un taux similaire soit 22,35%, et que 12,94% de la même catégorie sont pas du tout d'accord.

Question-3 : Pensez-vous que le travail que vous faites est important ?

Figure 15 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur l'importance de leur travail par rapport à l'ancienneté.



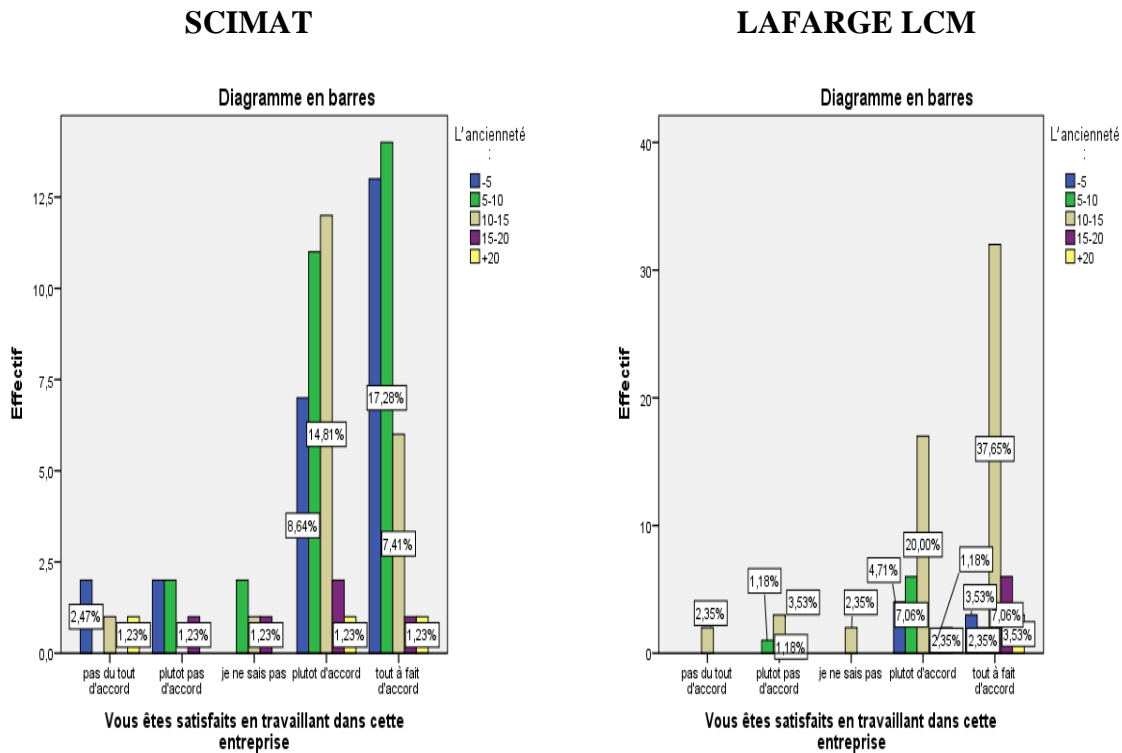
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, les employés ayant une ancienneté «moins de 5 ans» entre «5 et 10 ans» et entre «10 et 15 ans» sont tout à fait d'accord que leur travail est important avec des pourcentages successives soient 16%, 23,46%, 14,81%.

Pour LAFARGE LCM, les employés ayant une ancienneté entre « 10 et 15 ans » sont tout à fait d'accord et plutôt d'accord que leur travail est important avec un taux de 48,24% et 12,94% successivement.

Question-4 : Êtes- vous satisfaits en travaillant dans cette entreprise ?

Figure 16 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la satisfaction des employés en ce qui concerne leur entreprise par rapport à l'ancienneté.



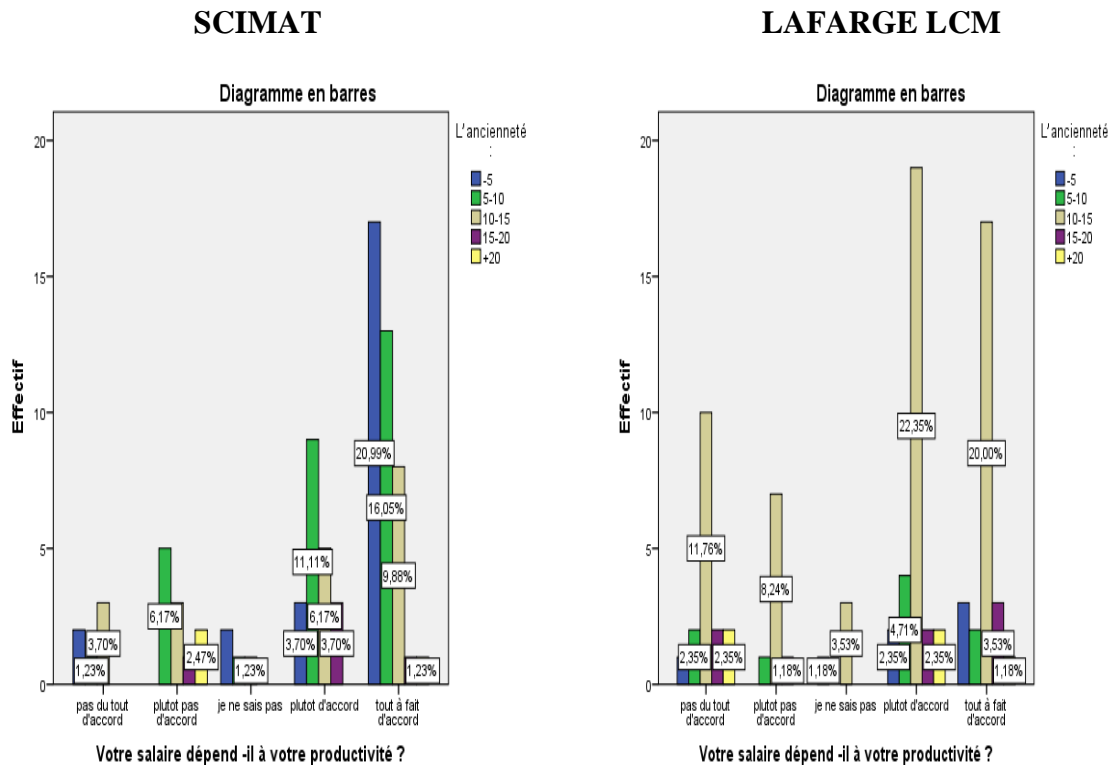
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, 16% et 17,3% des salariés avec une ancienneté de «moins de 5ans» et entre «5 et 10 ans», sont tout à fait d'accord qu'ils sont satisfaits de travailler dans cette usine. Et que les salariés des catégories déjà citées en plus de ceux qui ont une ancienneté entre « 10 et 15 ans » sont plutôt d'accord avec des pourcentages successives soient : 8,64%, 13,6%, 14,81%.

Pour LAFARGE LCM, les questionnés avec une ancienneté entre « 10 et 15 ans » sont tout à fait d'accord et plutôt d'accord en ce qui concerne leur satisfaction en travaillant dans cette usine avec des pourcentages successives soient : 37,65% et 20%.

Question-5 : Votre salaire dépend -il à votre productivité ?

Figure 17 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la contribution de la productivité au salaire par rapport à l'ancienneté.



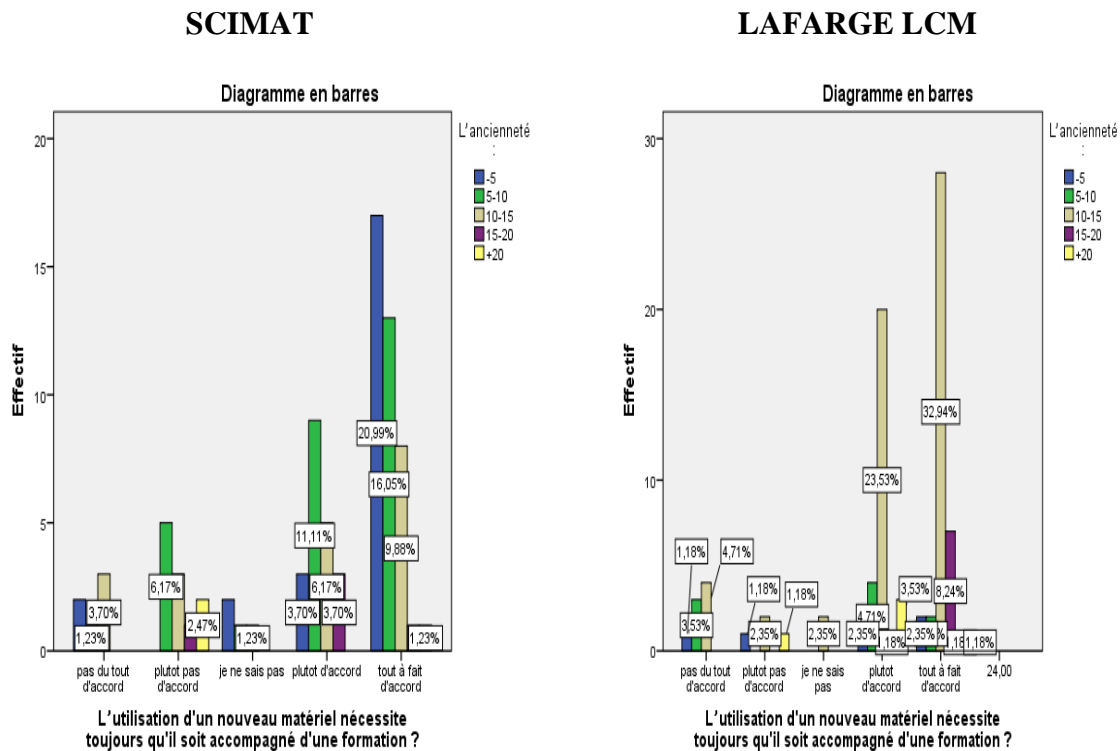
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, d'après les résultats obtenus la plupart des salariés interrogés sont tout à fait d'accord que leurs salaires dépend à leur productivité pour toutes les catégories d'ancienneté.

Pour LAFARGE LCM, la catégorie des employés travaillant dans l'entreprise entre « 10 et 15 ans » sont plutôt d'accord et tout à fait d'accord que le salaire reçu est proportionnel à la productivité avec des pourcentages soient : 22,35% et 20% successivement, au contraire la même tranche sont pas du tout d'accord dans ce sujet avec un pourcentage de 11,76%.

Question-6 : L'utilisation d'un nouveau matériel nécessite toujours qu'il soit accompagné d'une formation ?

Figure 18 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la formation des employés en ce qui concerne l'utilisation d'un nouveau matériel par rapport à l'ancienneté.



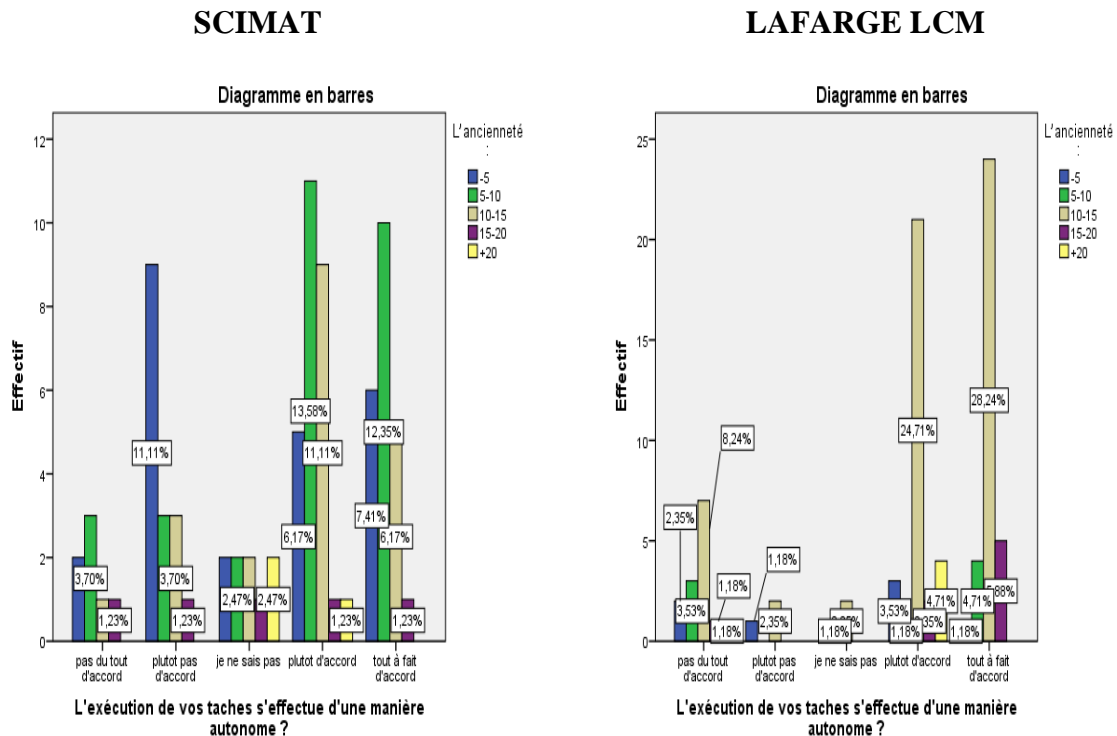
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, d'après les résultats obtenus pour la nécessité de former les travailleurs afin d'utiliser un nouveau matériel, on remarque que la plupart des interrogés sont tout à fait d'accord avec un pourcentage de 20,99% pour la catégorie de « moins 5 ans », et que 16,05% et 11,11% sont tout à fait d'accord et plutôt d'accord successivement pour la catégorie entre « 5 et 10 ans ».

Pour LAFARGE LCM, la catégorie des employés travaillant dans l'entreprise entre « 10 et 15 ans » sont plutôt d'accord et tout à fait d'accord que la formation est toujours nécessaire lors de l'acquisition d'un nouveau matériel avec des pourcentages : soient 23,53% et 32,94% successivement.

Question-7 : L'exécution de vos tâches s'effectue d'une manière autonome ?

Figure 19 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la manière dont les employés effectuent leurs tâches par rapport à l'ancienneté.



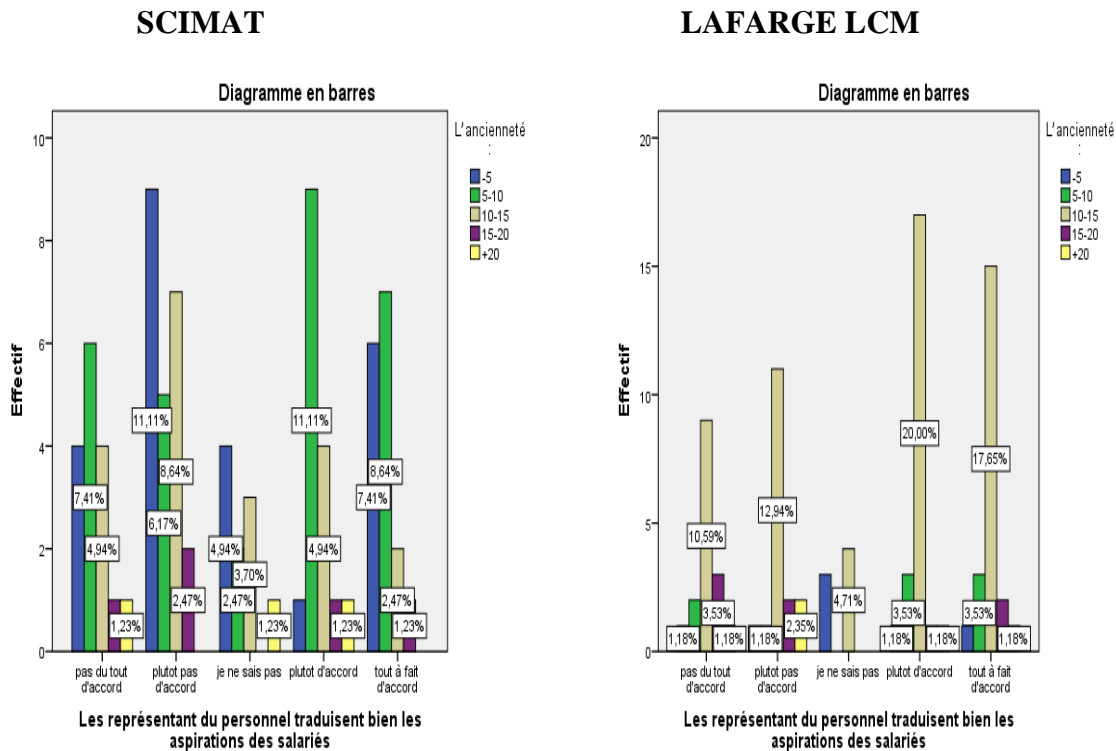
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, la catégorie des employés ayant une ancienneté entre «5 et 10 ans » sont tout à fait d'accord "12,35%" et plutôt d'accord "13,58%", qu'ils effectuent leurs tâches d'une manière autonome, d'autre coté les salariés avec une ancienneté « de moins 5 ans » sont tout à fait d'accord, contre plutôt pas d'accord avec des pourcentages successives soient: 7,41% et 11,11%, et que la catégorie entre « 10 et 15 ans » sont plutôt d'accord soit 11,11%.

Pour LAFARGE LCM, la majorité des répondants ont une ancienneté entre «10 et 15 ans» et leurs réponses étaient réparties : entre tout à fait d'accord, plutôt d'accord et pas du tout d'accord à propos de l'exécution des tâches avec des pourcentages successives soient : 28,24%, 24,71% et 8,24%.

Question-8 : Les représentants du personnel traduisent bien les aspirations des salariés

Figure 20 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur leurs représentants par rapport à l'ancienneté.



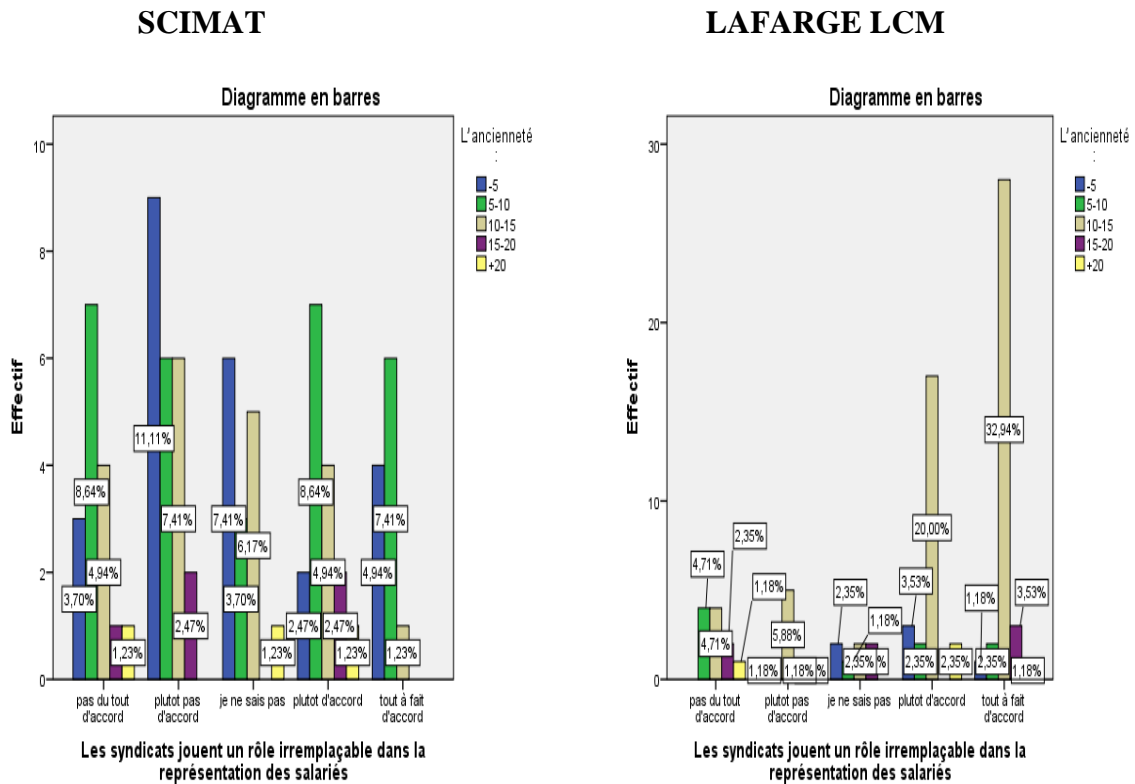
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, d'après les résultats sur la bonne traduction des aspirations des salariés par leurs représentants, on a obtenu des pourcentages importants soient : 11,11%, 6,17% et 8,64% successivement pour les catégories de «moins de 5 ans», entre « 5 et 10 ans» et «10 et 15 ans» qui sont plutôt pas d'accord.

Pour LAFARGE LCM, la majorité des répondants sont représentés par la catégorie entre «10 et 15 ans », leurs réponses étaient réparties entre tout à fait d'accord avec 17,65%, plutôt d'accord "20%", plutôt pas d'accord "12,94%" et pas du tout d'accord "10,59%" à propos de " les représentants du personnel traduisent bien les aspirations des salariés ".

Question-9 : Les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés

Figure 21 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur le rôle des représentants des salariés par rapport à l'ancienneté.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, les résultats obtenus par l'ensemble des catégories révèlent que les salariés sont plutôt pas d'accord avec le rôle jouer par les syndicats dans la représentation des salariés.

Pour LAFARGE LCM, la catégorie la plus répondante est celle de « 10 et 15 ans » d'ancienneté avec des pourcentages de 32,94% et 20% successivement, pour tout à fait d'accord et plutôt d'accord concernant le rôle irremplaçable des syndicats dans la représentation des salariés.

Synthèse de la section 02 :

L'intérêt de cette section est de mesurer la perception des employés sur les conditions dans lesquelles ils exercent leur travail. On considère que les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent, ou freinent l'activité des travailleurs, en terme des conditions physiques, organisationnelles et éthiques.

On constate aussi que pour les deux secteurs, les employés sont satisfaits de leurs conditions de travail par rapport aux questions cités ci-dessus, mis à part ceux qui concernent les représentants du personnel et les actes syndicales, on a déduit que les travailleurs de LAFARGE LCM apprécient le rôle joué par leurs représentants dans la traduction de leurs aspirations contrairement aux employés de la SCIMAT qui voient le contraire.

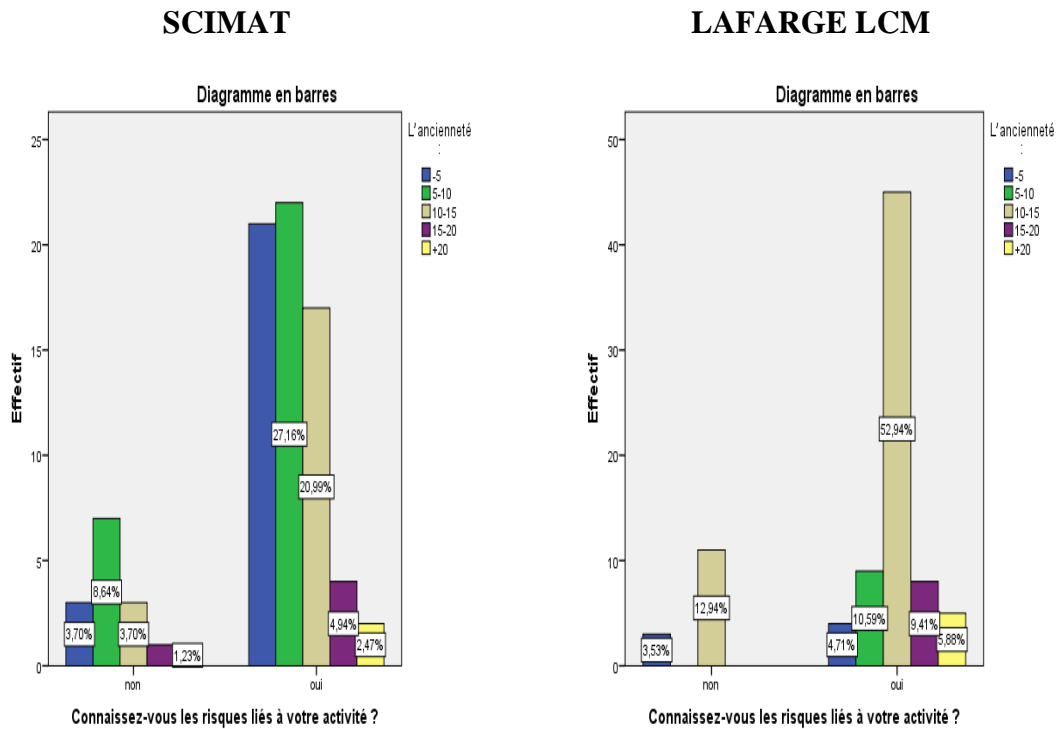
Ceci s'explique par le fait que le syndicalisme au niveau de LAFARGE LCM permet, d'une part, d'améliorer la communication et la coopération dans l'entreprise en favorisant l'expression des mécontentements et, d'autre part, de fournir des interlocuteurs aux directions d'entreprises pour discuter les changements sur le lieu de travail, négocier dans la convention collective avec l'employeur, ainsi que les engagements marqués pour régler les conflits (manifestations, grèves,...).

Alors, assurer une amélioration continue des conditions du travail permet aux entreprises de réaliser un faible turnover, une baisse d'absentéisme ainsi qu'une meilleure productivité d'une part, et d'autre part, elles assurent aux employés un environnement sain de travail ouvrant la voie à une meilleure contribution à leur performance.

Section 03 : Santé et sécurité au travail

Question-1 : Connaissez-vous les risques liés à votre activité?

Figure 22 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur les risques liés a leur activité par rapport à l’ancienneté.



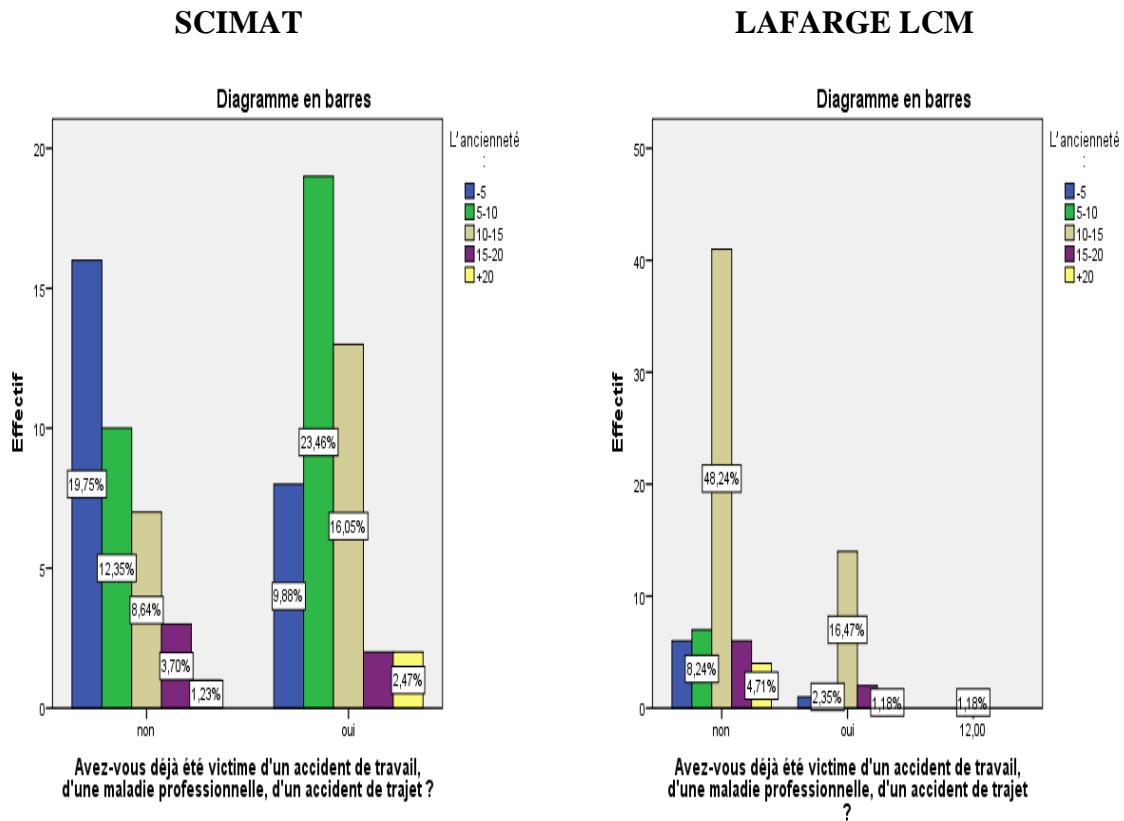
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l’utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, les employés de toutes les catégories sont conscients des risques liés à leur activité pour un pourcentage total de 81,5%.

Pour LAFARGE LCM, 52,94% des employés ayant une ancienneté entre 10 et 15 ans sont conscients aux risques liés à leur activité.

Question-2 : Avez-vous déjà été victime d'un accident de travail, d'une maladie professionnelle, d'un accident de trajet?

Figure 23 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur les accidents de travail par rapport à l'ancienneté.



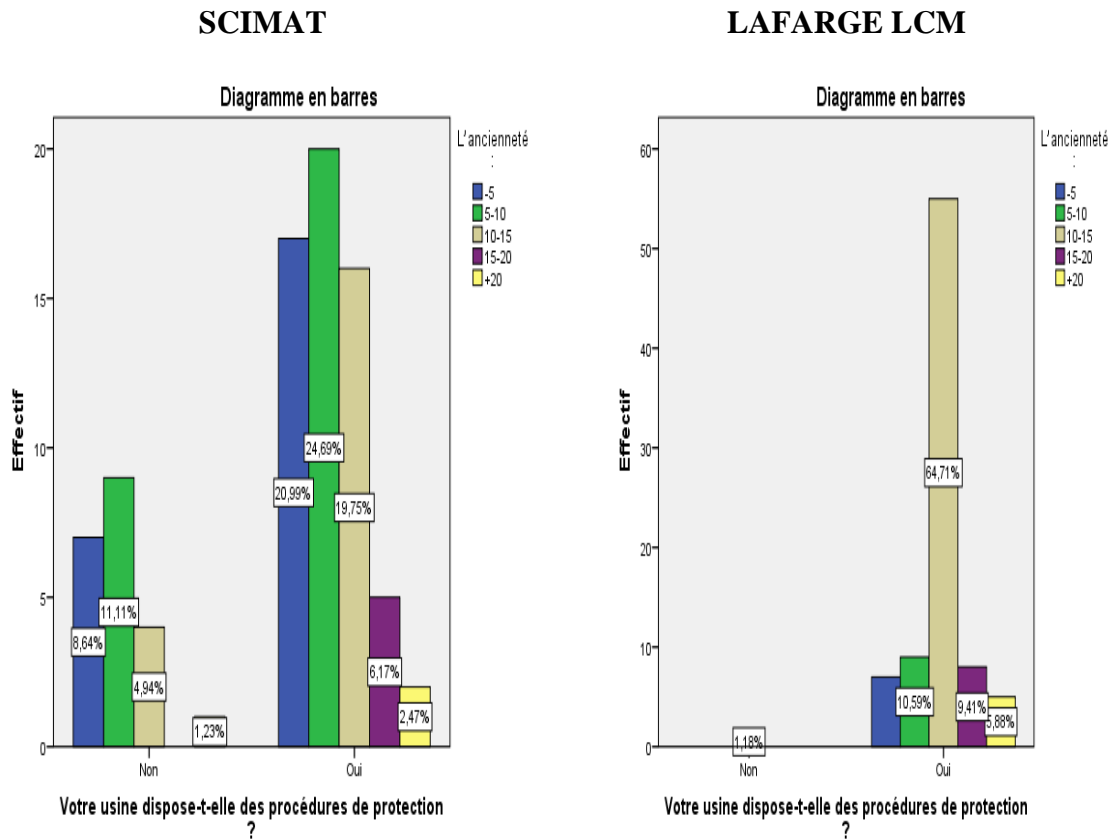
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, les réponses collectées à propos des accidents de travail, de maladies professionnelles, et des accidents de trajet, montrent que plus que la moitié des employés étaient des victimes pour un pourcentage total de 54,3%.

Pour LAFARGE LCM, 75,3% des employés qui ont répondu sur cette question n'ont pas eu des accidents de travail, ni des maladies professionnelles, ni des accidents de trajet.

Question-3 : Votre usine dispose-t-elle des procédures de protection?

Figure 24 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur les procédures de protection au sein de l'usine par rapport à l'ancienneté.



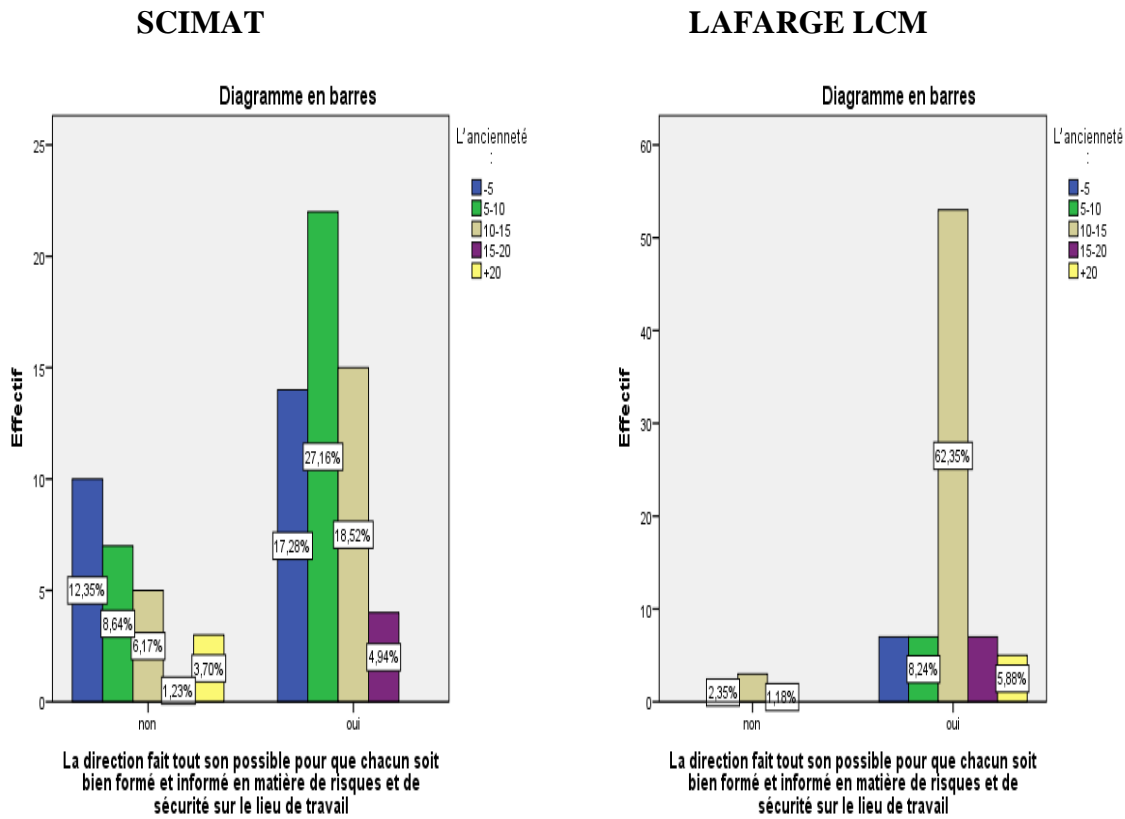
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, 74,1% des employés de toutes catégories d'ancienneté ont répondu par oui à propos des procédures de protection dont elles dispose l'usine, contre 25,9% ,leurs réponses étaient négatives.

Pour LAFARGE LCM, On remarque que, la majorité des répondants de toutes les catégories d'ancienneté ont confirmé que l'usine dispose des procédures de protection, contre 1,18% des employés, ont répondu par non.

Question-4 : La direction fait tout son possible pour que chacun soit bien formé et informé en matière de risques et de sécurité sur le lieu de travail

Figure 25 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la responsabilité de la direction envers ces employés en matière de sécurité par rapport à l'ancienneté.



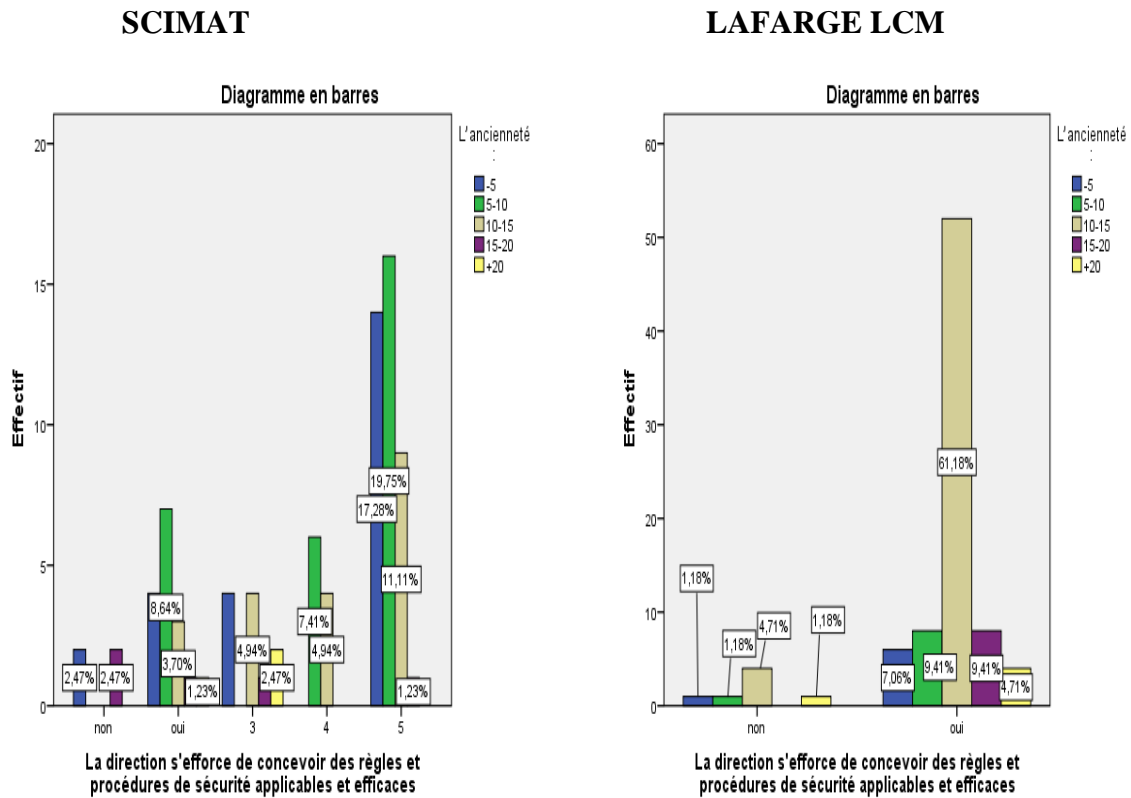
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, le diagramme représentatif de cette usine nous montre que la majorité des employés ont répondu par **oui** pour le fait que leur direction fait tout son possible pour que chacun soit bien formé et informé en matière de risques et de sécurité sur le lieu de travail.

Pour LAFARGE LCM, seulement 7,1% des employés interrogés **ne pensent pas** que la direction fait tout son possible pour que chacun soit bien formé et informé en matière de risques et de sécurité sur le lieu de travail.

Question-5 : La direction s'efforce de concevoir des règles et procédures de sécurité applicables et efficaces

Figure 26 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux efforts de la direction en terme des règles et procédures de sécurité par rapport à l'ancienneté.



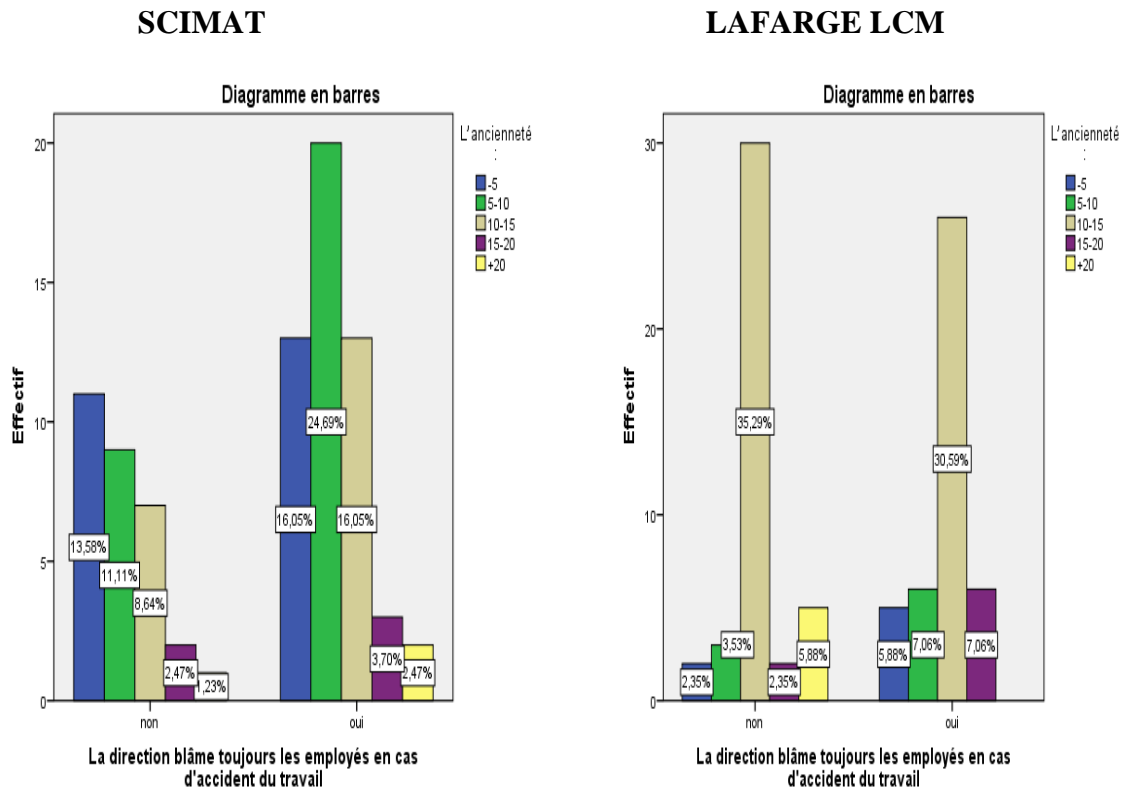
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, approximativement, la totalité des travailleurs ont été d'accord que la direction s'efforce de concevoir des règles et des procédures de sécurité applicable et efficaces.

Pour LAFARGE LCM, clairement la majorité des travailleurs répondants sont aussi d'accord à propos de cette question.

Question-6 : La direction blâme toujours les employés en cas d'accident du travail

Figure 27 : Représentation graphique des résultats des questions liées au fait de blâmer les employés en cas d'accident du travail par rapport l'ancienneté.



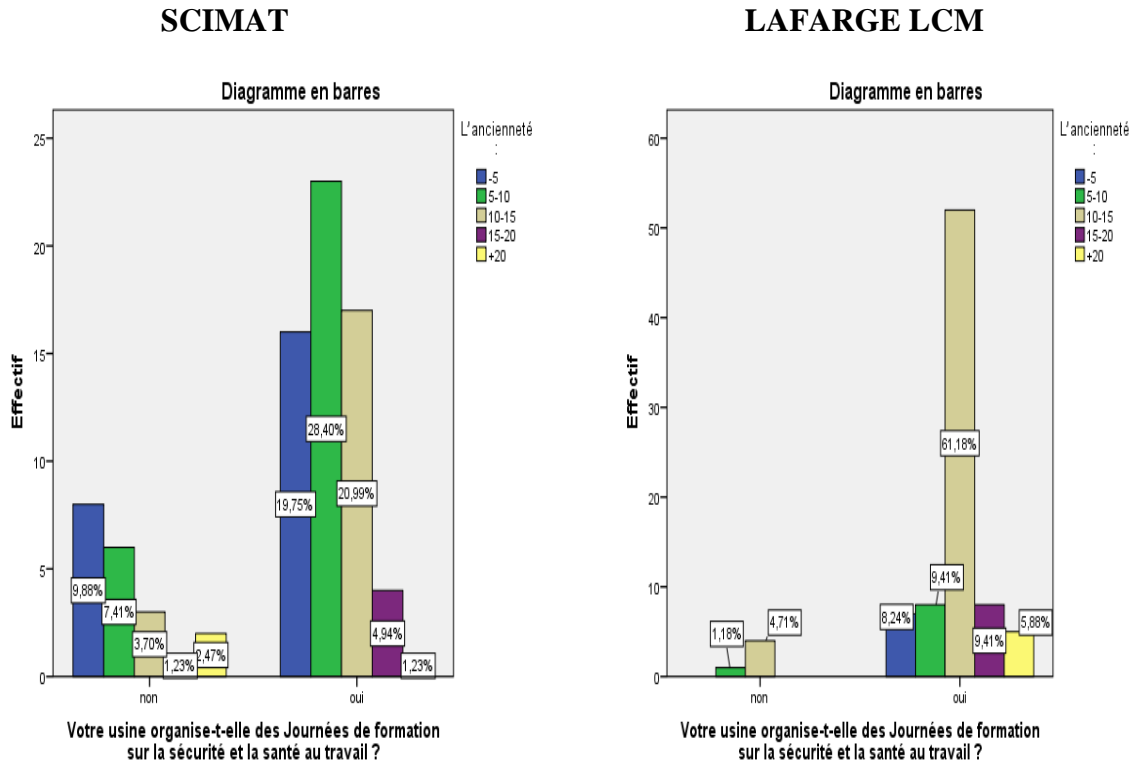
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, 63% des interrogés constatent que la direction blâme toujours les employés en cas d'accident du travail.

Pour LAFARGE LCM, presque la moitié 50,4% des employés de différentes catégorie d'ancienneté, ont répondu positivement concernant cette question.

Question-7 : Votre usine organise-t-elle des journées de formation sur la sécurité et la santé au travail ?

Figure 28 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur les journée de formation organisées sur la SST par rapport à l'ancienneté.



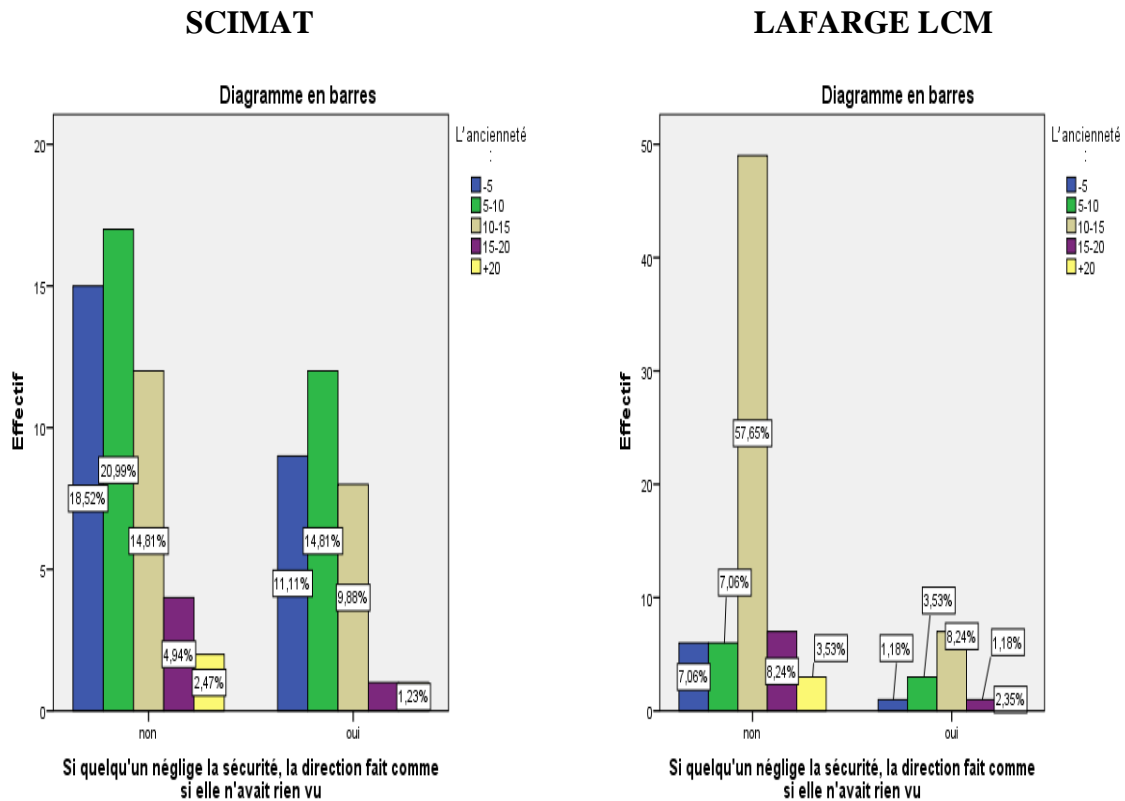
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, on peut constater que 63% des répondants affirment que l'usine organise des journées de formation sur la sécurité et la santé au travail.

Pour LAFARGE LCM, par ailleurs, 94,1% des employés interrogés de différentes tranches d'ancienneté ont répondu par oui sur cette question.

Question-8 : Si quelqu'un néglige la sécurité, la direction fait comme si elle n'avait rien vu

Figure 29 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux mesures prises en compte par la direction en cas de négliger la sécurité par rapport à l'ancienneté.

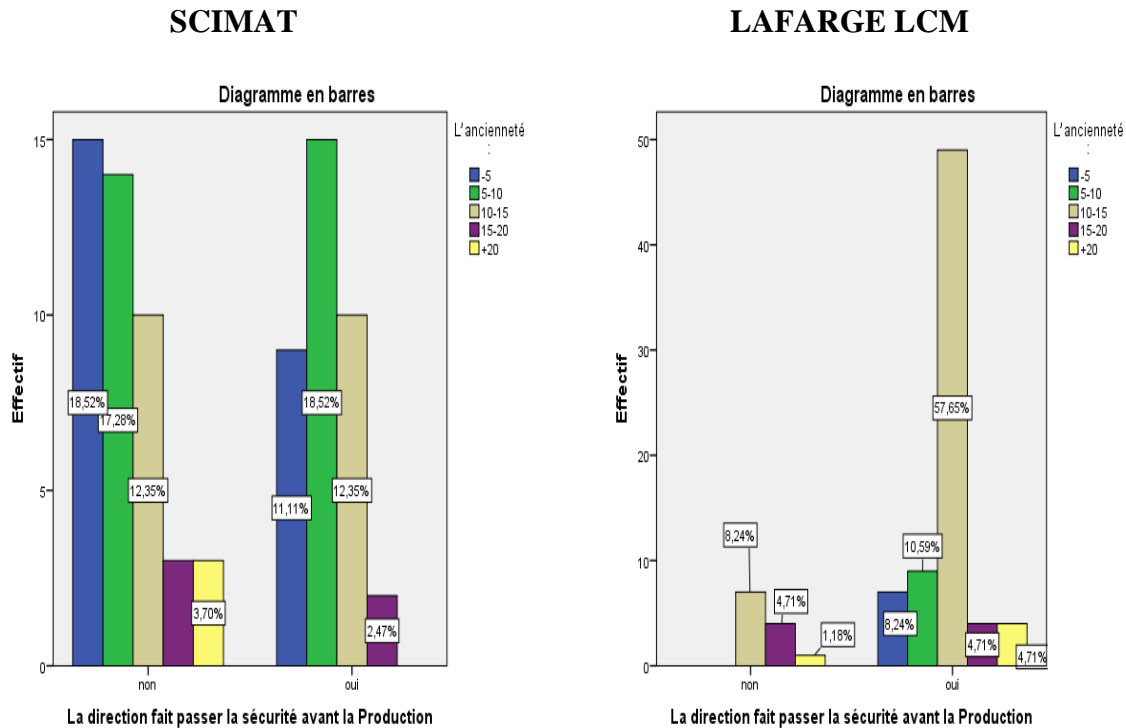


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Les employés dans les deux usines sont pas du tout d'accord que la direction fait comme si elle n'avait rien vu si quelqu'un néglige la sécurité avec des taux successives soient : 61,7% et 83,5% pour la **SCIMAT** et **LAFARGE LCM**.

Question-9 : La direction fait passer la sécurité avant la production

Figure 30 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux propriétés de la direction vis-à-vis la sécurité par rapport à l'ancienneté.

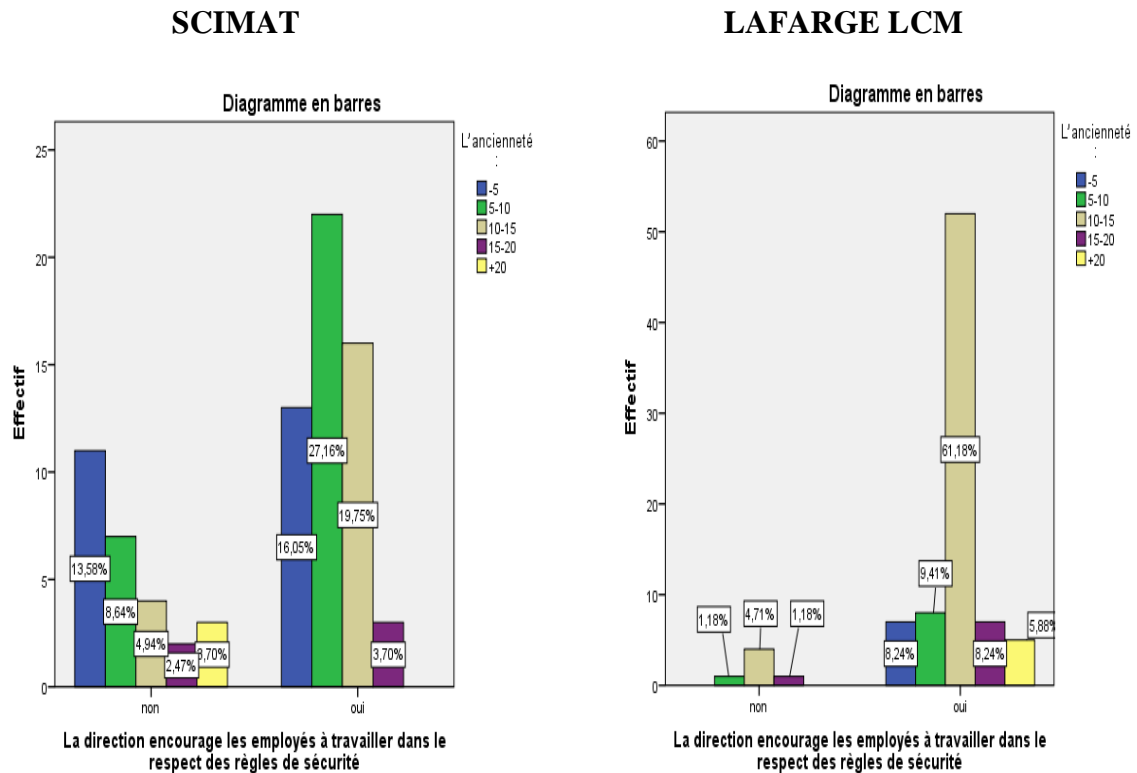


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Les employés de **la SCIMAT**, voient que la direction fait passer la production avant la sécurité, contrairement aux employés de **LAFARGE LCM**, confirment que la direction fait passer la sécurité avant la production.

Question-10 : La direction encourage les employés à travailler dans le respect des règles de sécurité

Figure 31 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux encouragements de la direction de travailler en sécurité par rapport à l'ancienneté.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Les employés de la **SCIMAT** et de **LAFARGE LCM** affirment que la direction encourage les employés à travailler dans le respect des règles de sécurité.

Synthèse de la section 03 :

Comme l'usine est un lieu de travail dangereux, les travailleurs sont susceptibles d'être confrontés à des nombreux risques liés à leur santé et sécurité visant tous les aspects, que ceux soient sociaux, psychiques ou physiques.

Alors le but de cette section est de connaître les efforts fournis, et l'importance de l'enjeu des deux secteurs en terme, **des politiques, sensibilisation et formations, rigueur et application**, pour protéger les employés de tous ces risques soient (maladies professionnelles et accidents de travail).

La comparaison des résultats obtenus dans cette section entre les la SCIMAT et LAFARGE LCM nous a permis d'identifier les écarts existants en matière :

- d'application des règles
- Formation sur les préventions des risques
- La participation des travailleurs au respect des règles conçues.

Ces écarts montrent que :

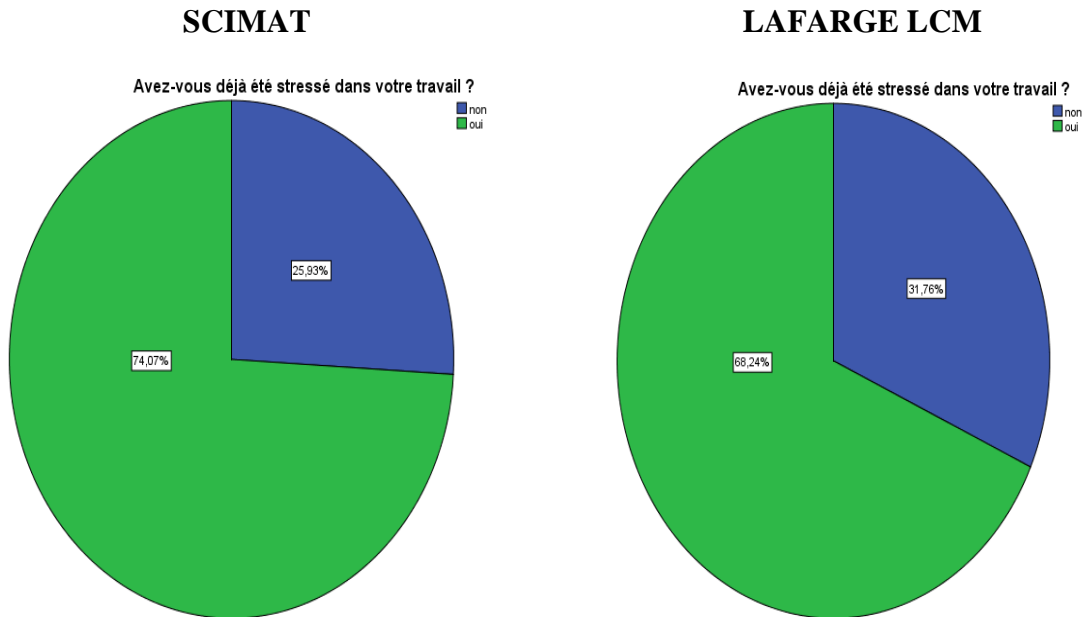
- **la politique de santé et sécurité** au sein de LAFARGE LCM **est appliquée d'une manière rigoureuse et efficace**, et elle est renforcée par l'objectif de **Zéro accidents**.
- L'exigence d'un engagement ferme de l'encadrement et la participation des travailleurs.
- Les responsables de tous les niveaux hiérarchiques s'occupent de la prévention et le management des risques liés au travail et pas seulement ceux mentionnés dans la réglementation.

Contrairement à la SCIMAT, qui marque des défaillances très remarquables dans sa politique ce qui est expliqué par un **taux très élevé de maladie professionnelle et d'accidents de travail**, et par le fait que **la production est plus importante que la sécurité**.

Section 04 : Stress

Question-1 : Avez-vous déjà été stressé dans votre travail ?

Figure 32 : Représentation graphique des résultats des questions liées au stress du travail.

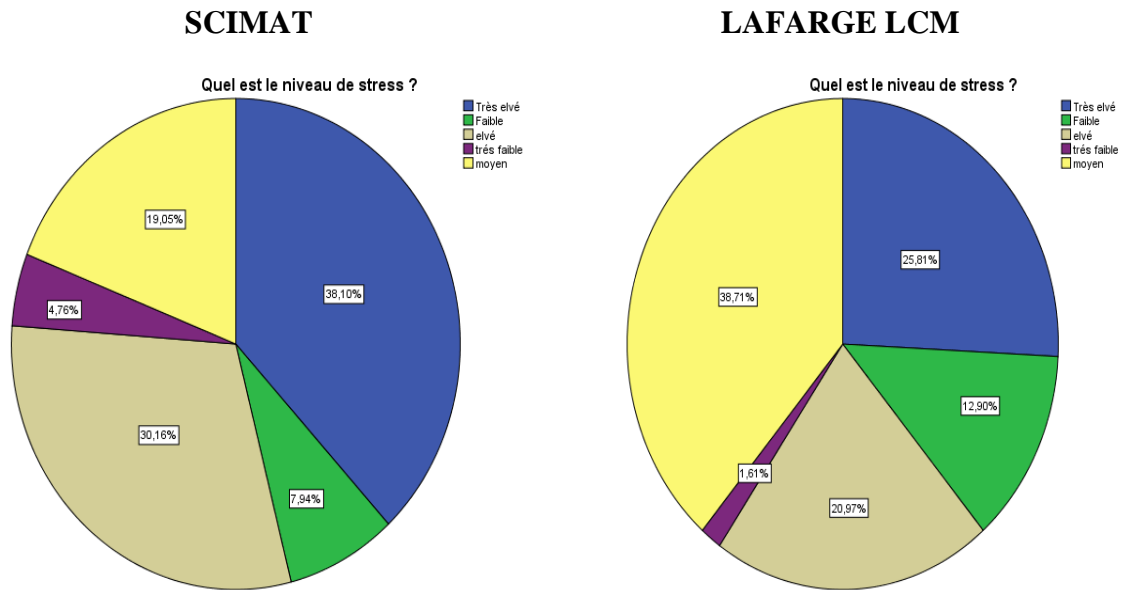


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Ce diagramme circulaire montre que 74,07% des employés de **la SCIMAT**, et 68,24% des employés de **LAFARGE LCM**, ont été déjà stressé dans leur travail.

Question-2 : Quel est le niveau de stress ?

Figure 33 : Représentation graphique des résultats des questions liées au niveau du stress au travail.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

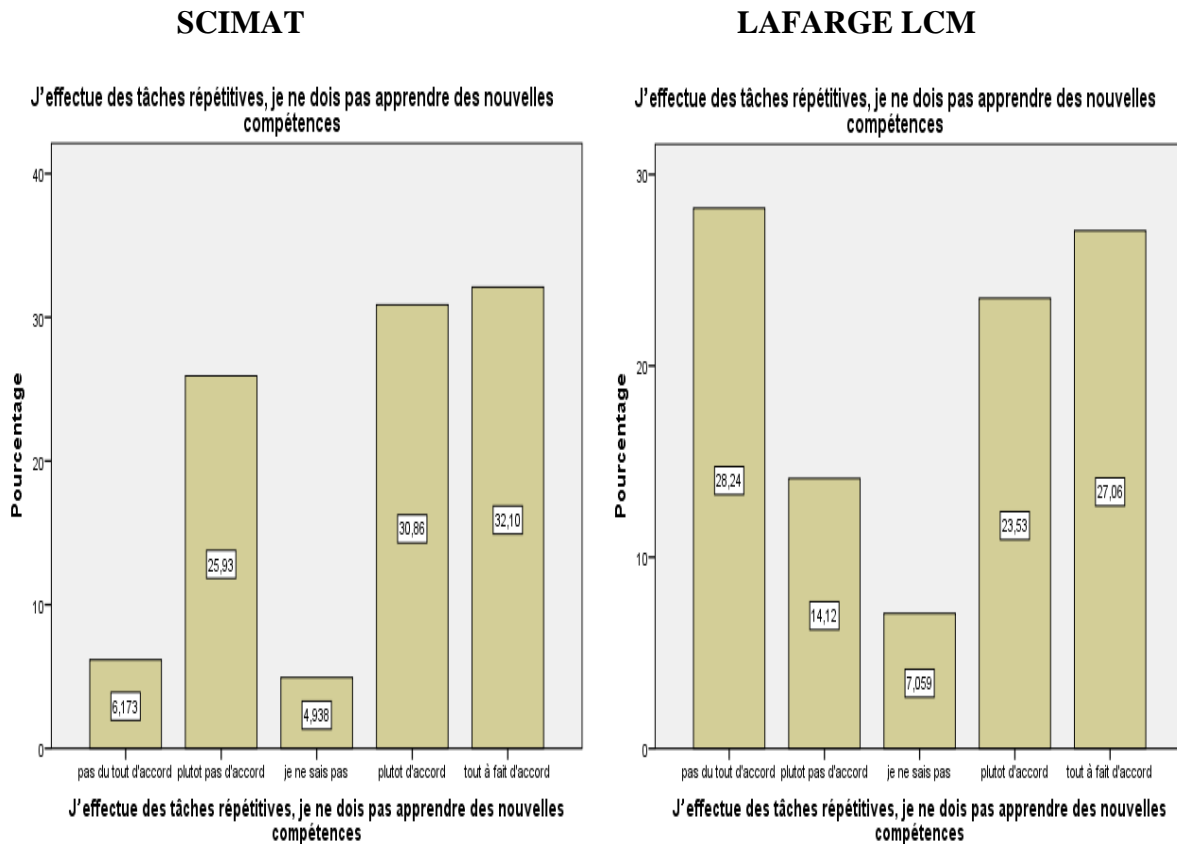
Pour la SCIMAT, les employés estiment que le niveau de stress subi au sein de leur usine est réparti entre très élevé, élevé et moyen pour des pourcentages successives soient : 38,1%, 30,16% et 19,05%.

Pour LAFARGE LCM, les employés estiment que le niveau de stress subi au sein de leur usine est réparti entre très élevé, élevé et moyen pour des pourcentages successives soient: 25,81%, 20,97% et 38,71%.

Question-3 : Parmi les facteurs suivants lequel a un impact pour vous rendre stressé :

3.1 : J'effectue des tâches répétitives, je ne dois pas apprendre des nouvelles compétences

Figure 34 : Représentation graphique des résultats des questions liées à l'exécution des tâches répétitives.

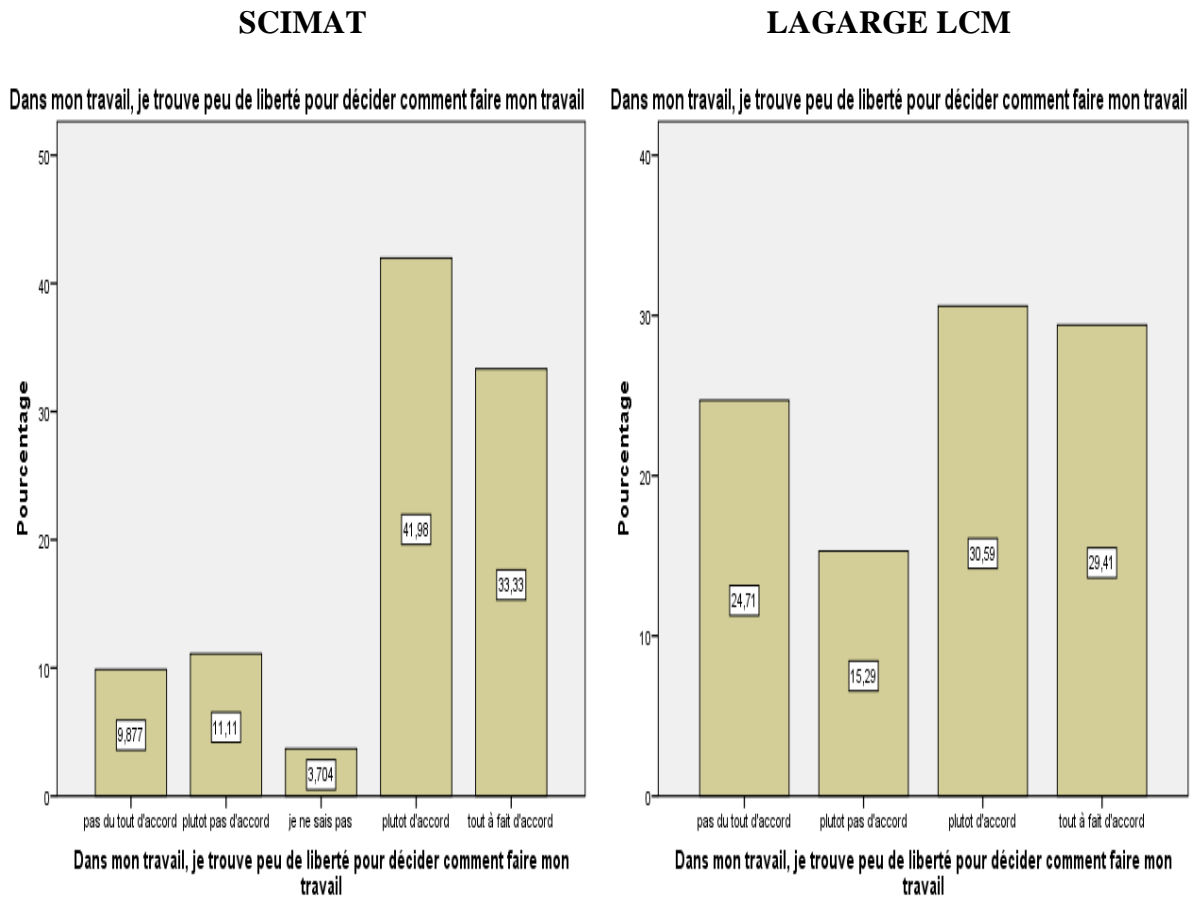


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, les résultats obtenus montrent que 63% des employés interrogés signalent que l'effectuation des tâches répétitives est une source de stress car elle ne permet pas aux employés d'apprendre des nouvelles compétences. Et seulement la moitié des employés de **LAFARGE LCM** jugent que les tâches répétitives est une source de stress.

3.2 : Dans mon travail, je trouve peu de liberté pour décider comment faire mon travail

Figure 35 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la liberté d'exercer le travail.

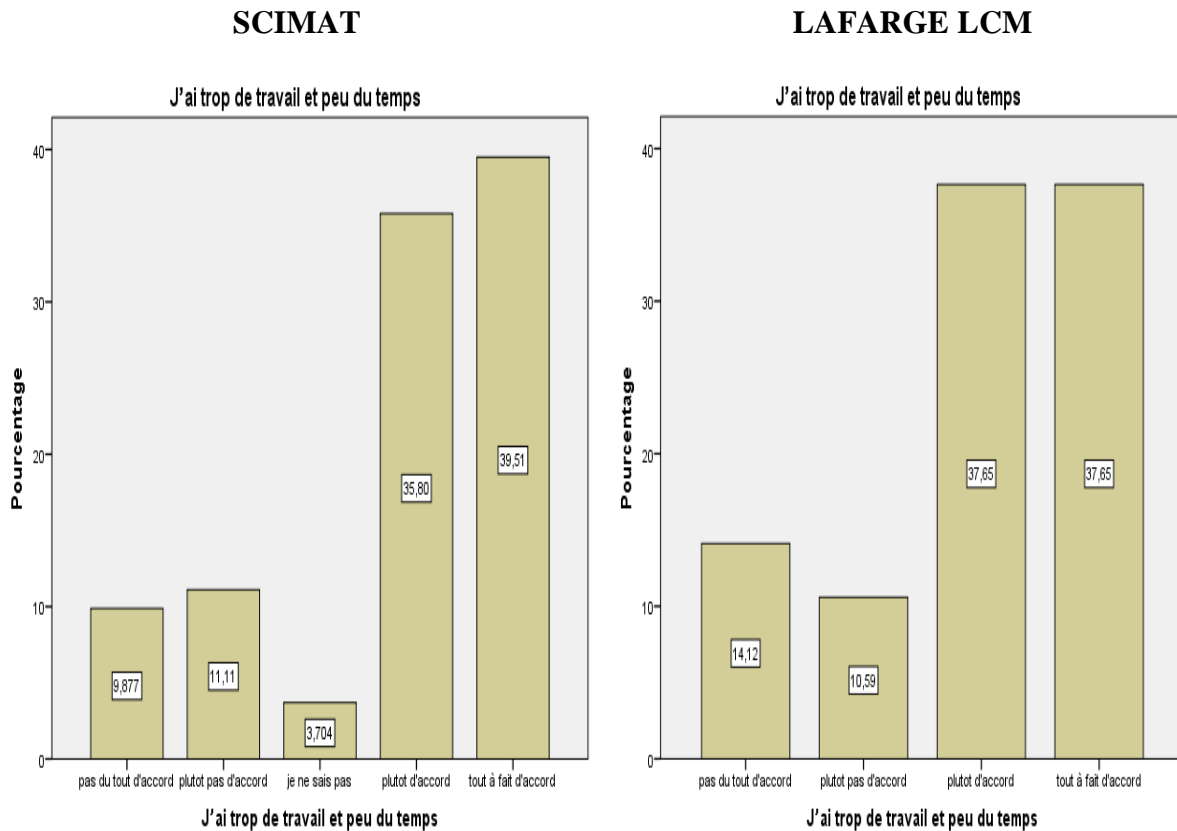


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

75,31% des travailleurs trouvent qu'ils n'ont pas assez de liberté pour décider comment faire leurs travaux pour **la SCIMAT**, les employés de **LAFARGE LCM** signalent la même chose pour un pourcentage de 60%, que cette affirmation peut causer du stress.

3.3 : J'ai trop de travail et peu du temps

Figure 36 : Représentation graphique des résultats des questions liées au temps fourni pour l'exécution du travail.

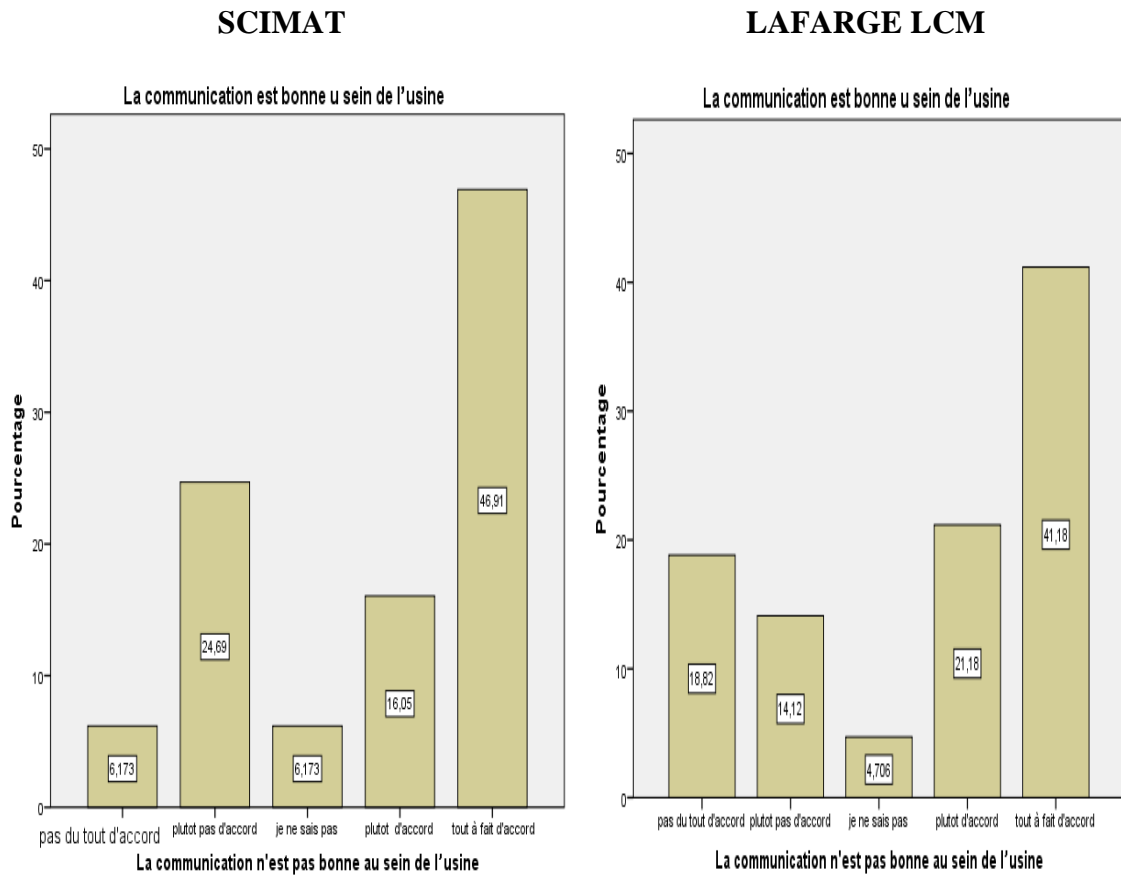


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Approximativement, 75% des employés répondants, des deux usines, déclarent qu'ils ont des délais serrés face à une charge de travail élevée.

3.4 : La communication n'est pas bonne au sein de l'usine

Figure 37 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la qualité de la communication au sein de l'usine.

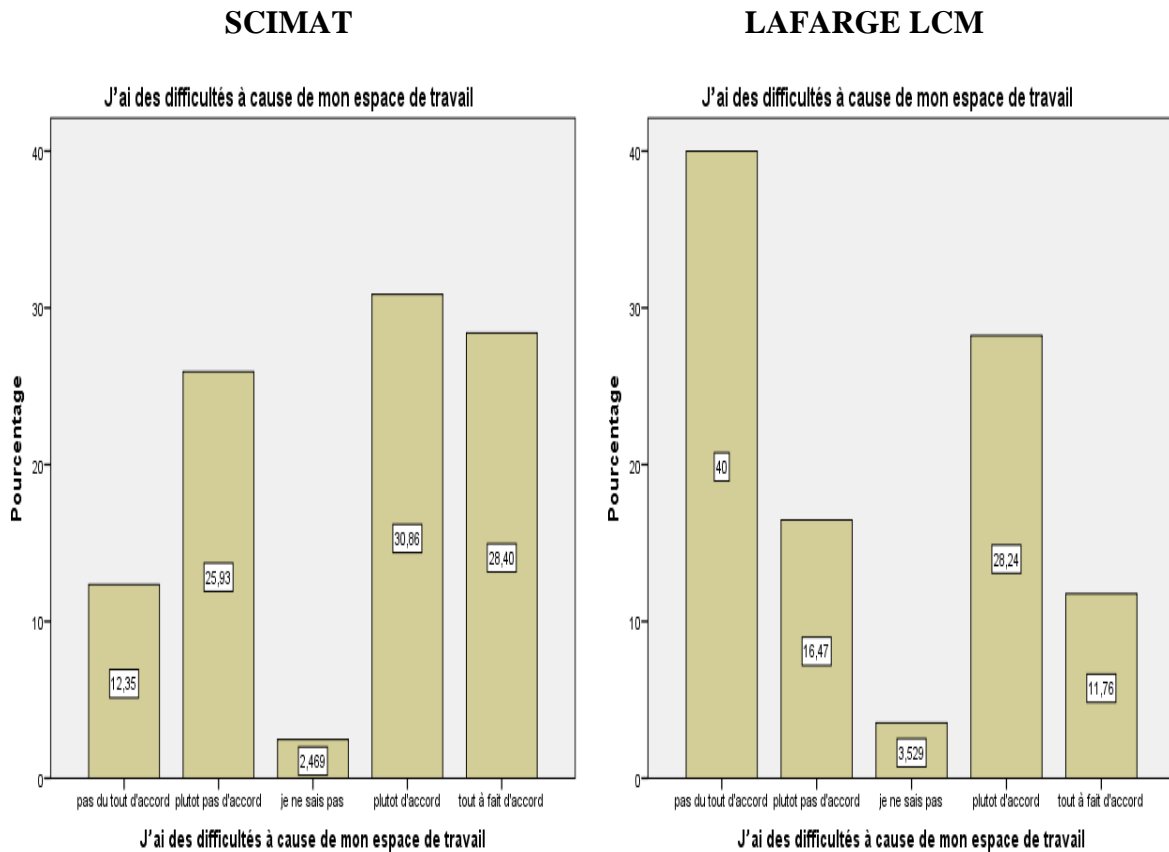


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Par rapport à la communication, on remarque que les employés au sein des usines ont considéré que la mauvaise communication est l'un des facteurs de stress pour un pourcentage approximatif de 63%.

3.5 : J'ai des difficultés à cause de mon espace de travail

Figure 38 : Représentation graphique des résultats des questions liées à l'espace du travail.

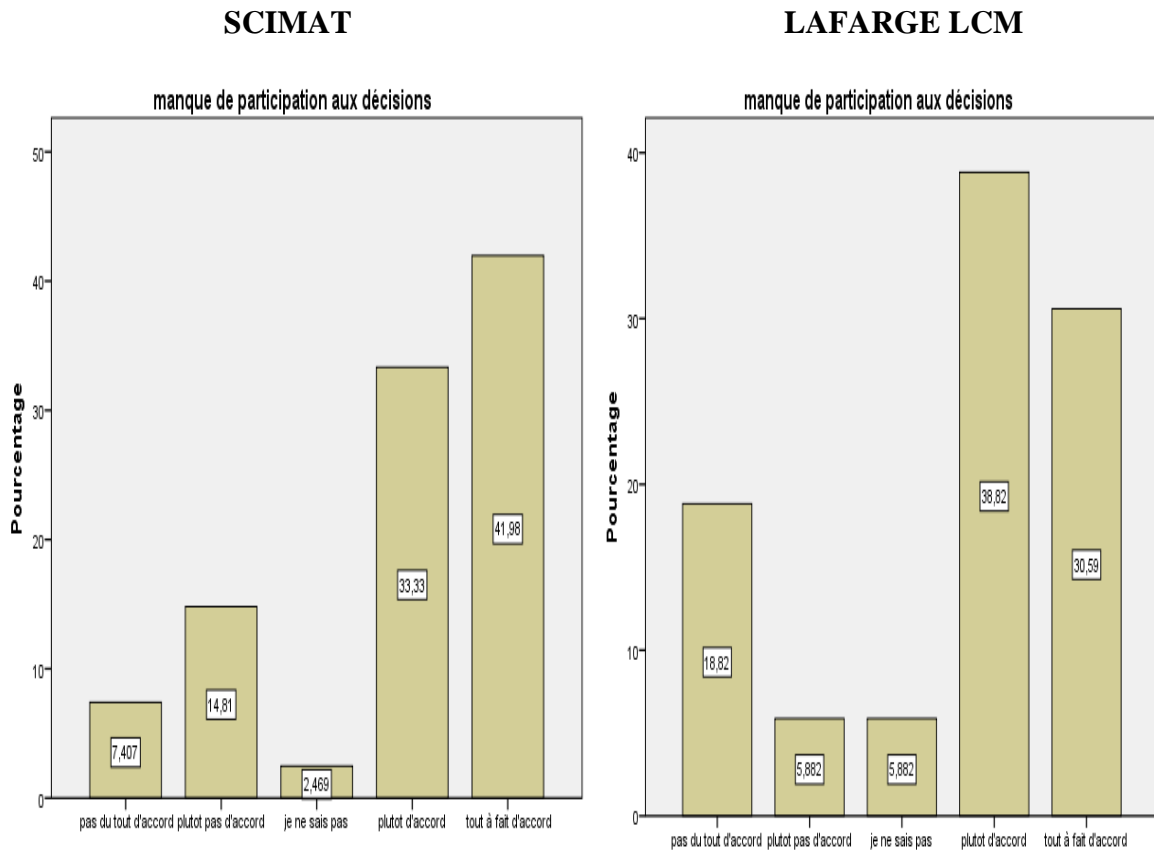


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Environ 59% des travailleurs de la **SCIMAT** mentionnent qu'ils sont d'accord que les difficultés causées par leur espace de travail, les rendent stressées. Ce qui n'est pas le cas pour les travailleurs de **LAFARGE LCM**, qui ne sont pas d'accord avec ce facteur, avec un pourcentage de 56,47%.

3.6 : Manque de participation aux décisions.

Figure 39 : Représentation graphique des résultats des questions liées au manque de participation des salariés aux décisions.

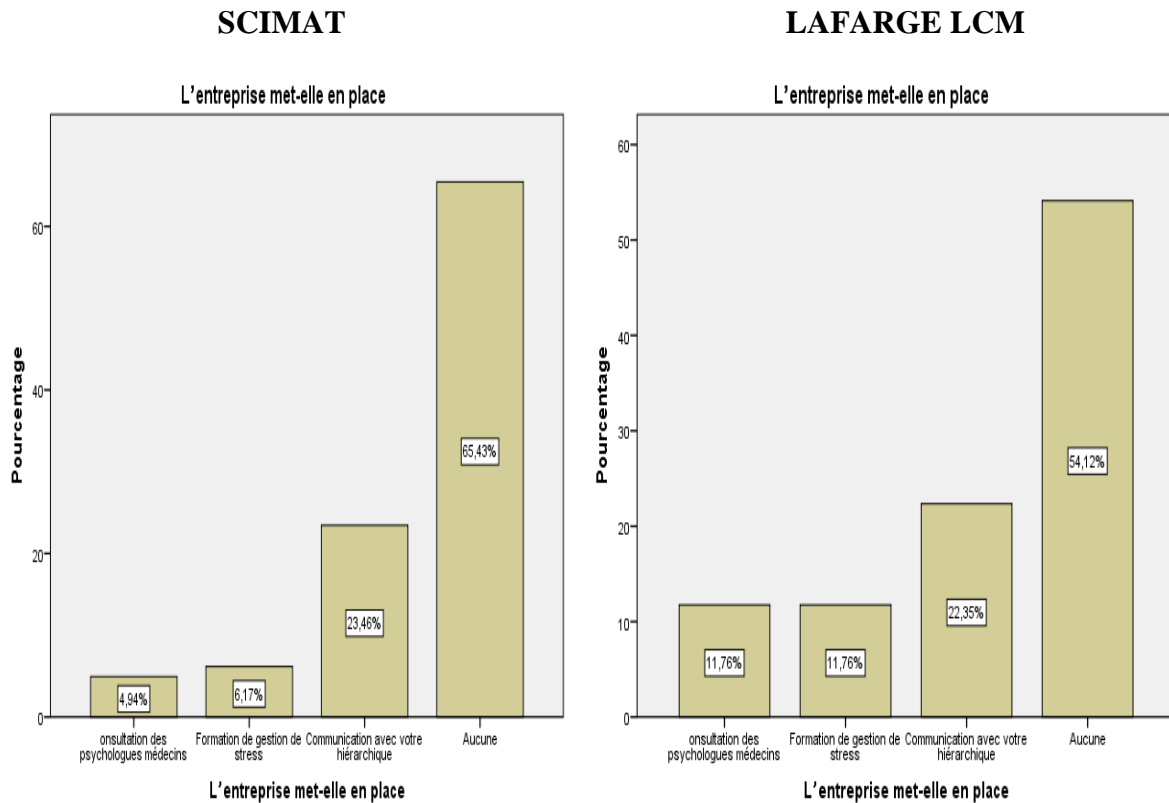


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Les résultats collectés sur la participation des salariés aux décisions, nous a permis de constater que les employés des deux usines confirment que le manque de participation aux décisions représente un facteur de stress avec des pourcentages successives soient : 75,31% et 69,41% pour la **SCIMAT** et **LAFARGE LCM**.

Question-4 : L'entreprise met-elle en place

Figure 40 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux mesures prises par l'entreprise pour agir contre le stress.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

On constate d'après les résultats obtenus auprès des employés des deux usines, que leurs entreprises n'ont met aucune mesure pour agir contre le stress chez les employés, avec des pourcentages représentatifs soient : 65,47% pour **la SCIMAT** et 54,12% pour **LAFARGE LCM**.

Synthèse de la section 04 :

Cette section se donne pour objectif d'évaluer le niveau de stress au travail et de révéler les facteurs qui rendent les salariés stressés.

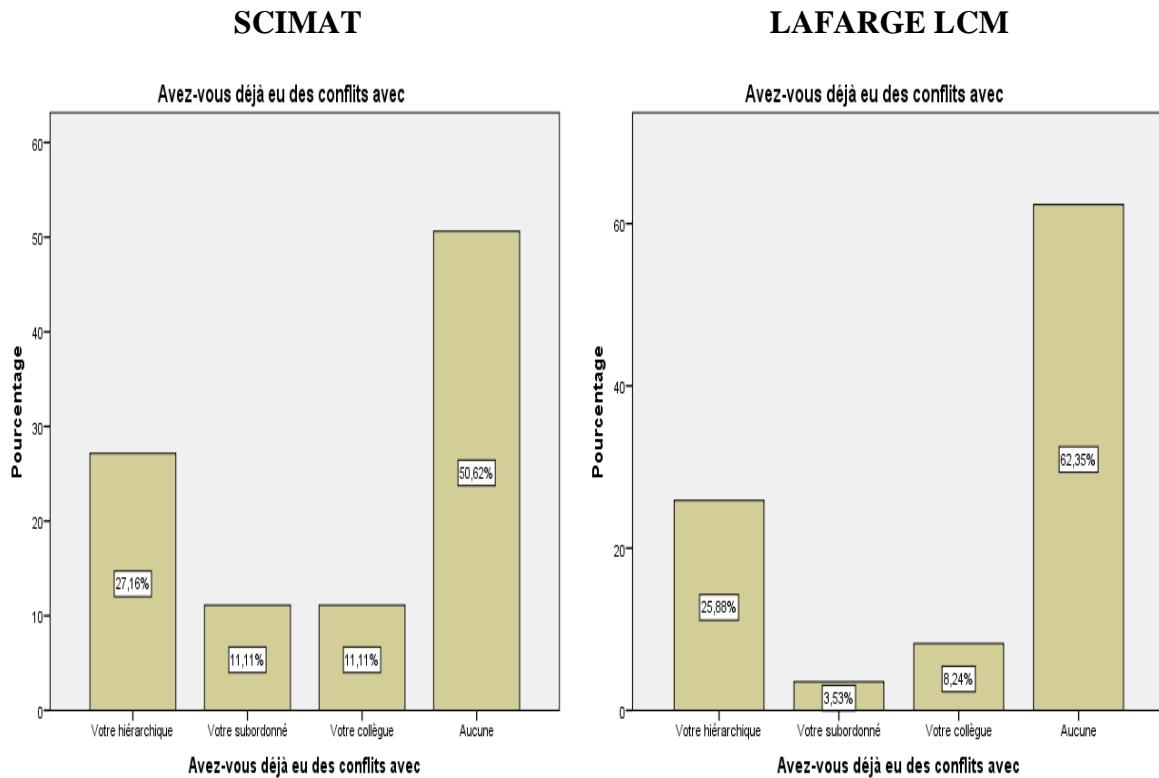
On a constaté que la très grande majorité des personnes interrogées dans les deux secteurs répondent spontanément qu'ils se sentent stressés dans leur travail, et que le niveau de stress subi par les employés de la SCIMAT est très élevé par rapport aux employés de LAFARGE LCM, qui sont soumis à un niveau moyennement élevé. Le fait de recueillir ces résultats ne garantit pas la justesse de la réponse, d'où il convient de cerner les principaux facteurs qui peuvent être de véritables sources de stress au travail soient :

- La mauvaise communication.
- Le manque de participation aux décisions.
- Les travailleurs n'ont pas assez de liberté pour décider comment faire leurs travaux.
- Un déséquilibre entre le travail demandé et le temps mis à la disposition des travailleurs afin d'exécuter leurs tâches.
- Le manque des médecins psychologues pour intervenir dans une situation génératrice de stress.
- Les syndicats ne contribuent pas à la mise en place des manuels et des procédures visant à la prévention et la détection des risques psychosociaux.
- Les gestionnaires ne mettent pas en place des pratiques de gestion de stress, ni des programmes de formation pour le diminuer.

Section 05 : Les conflits

Question-1 : Avez-vous déjà eu des conflits avec ?

Figure 41 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux conflits au travail.



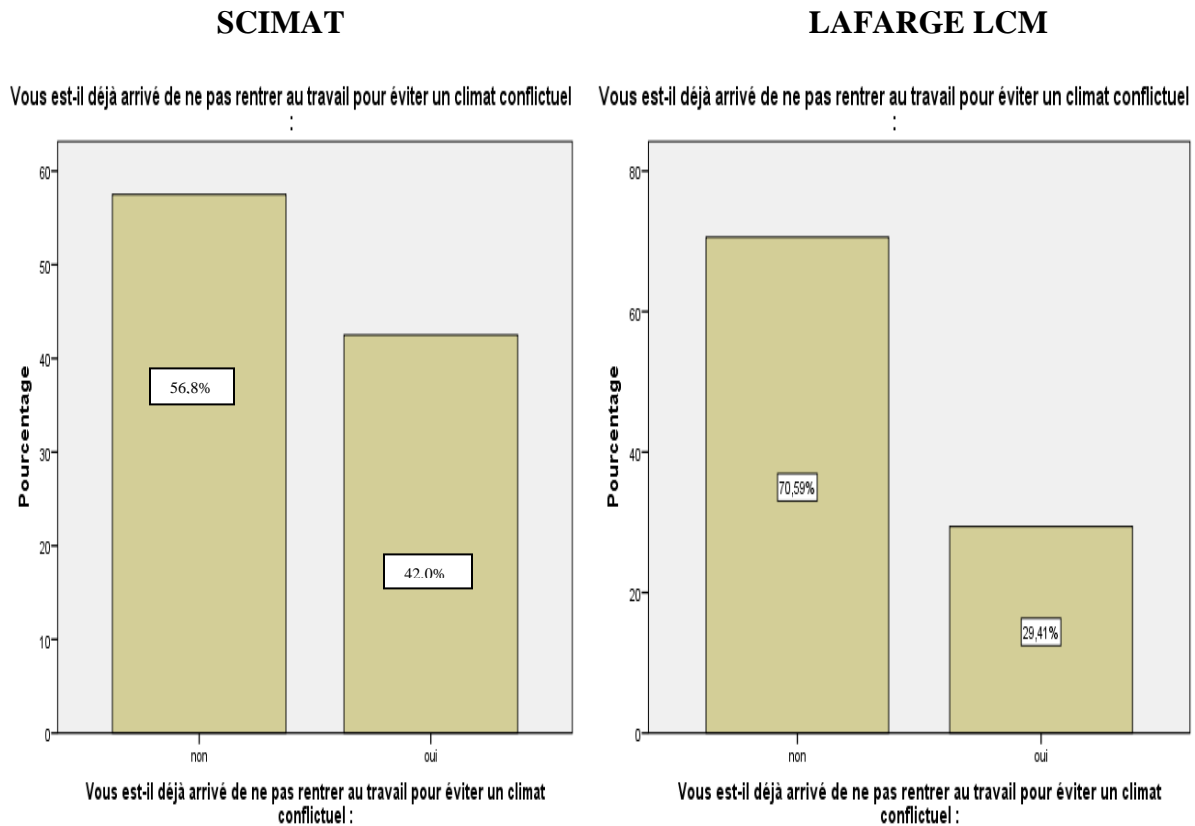
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, les résultats collectés dans cette question nous montrent que 50,62% des employés n'ont eu aucun conflit le long de leur parcours professionnel tandis que 27,16% ont eu des conflits avec leur hiérarchie.

Pour LAFARGE LCM, les statistiques nous permet de constater que 62,35% des employés n'ont eu aucun conflit or 25,88% ont eu des conflits avec leur hiérarchie.

Question-2 : Vous est-il déjà arrivé de ne pas rentrer au travail pour éviter un climat conflictuel?

Figure 42 : Représentation graphique des résultats des questions liées au climat conflictuel au travail.

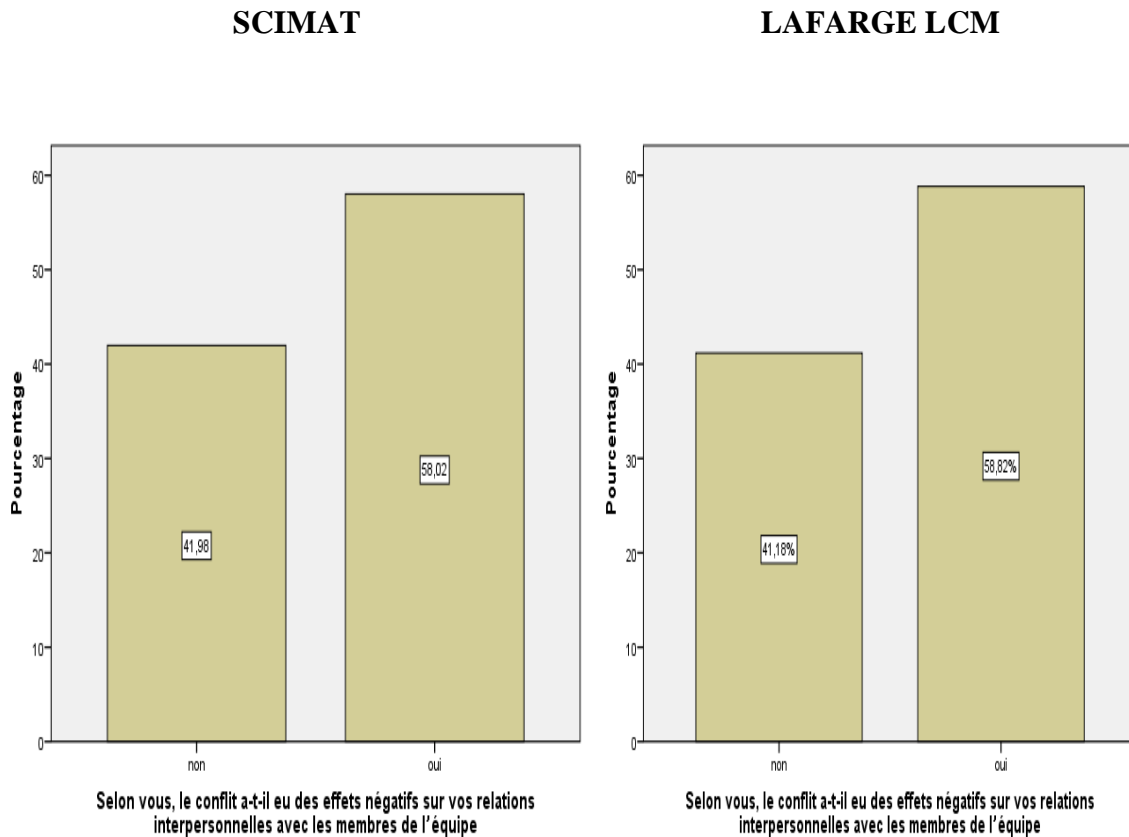


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

La plupart des travailleurs des deux usines - la SCIMAT et LAFARGE LCM - confirment que l'existence d'un climat conflictuel ne les a pas empêchés de ne pas aller au travail. Cela veut dire, même si le conflit existe, il n'est pas très important pour affecter la motivation des travailleurs.

Question-3 : Selon vous, le conflit a-t-il eu des effets négatifs sur vos relations interpersonnelles avec les membres de l'équipe

Figure 43 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux effets des conflits sur les relations interpersonnelles avec les membres de l'équipe.

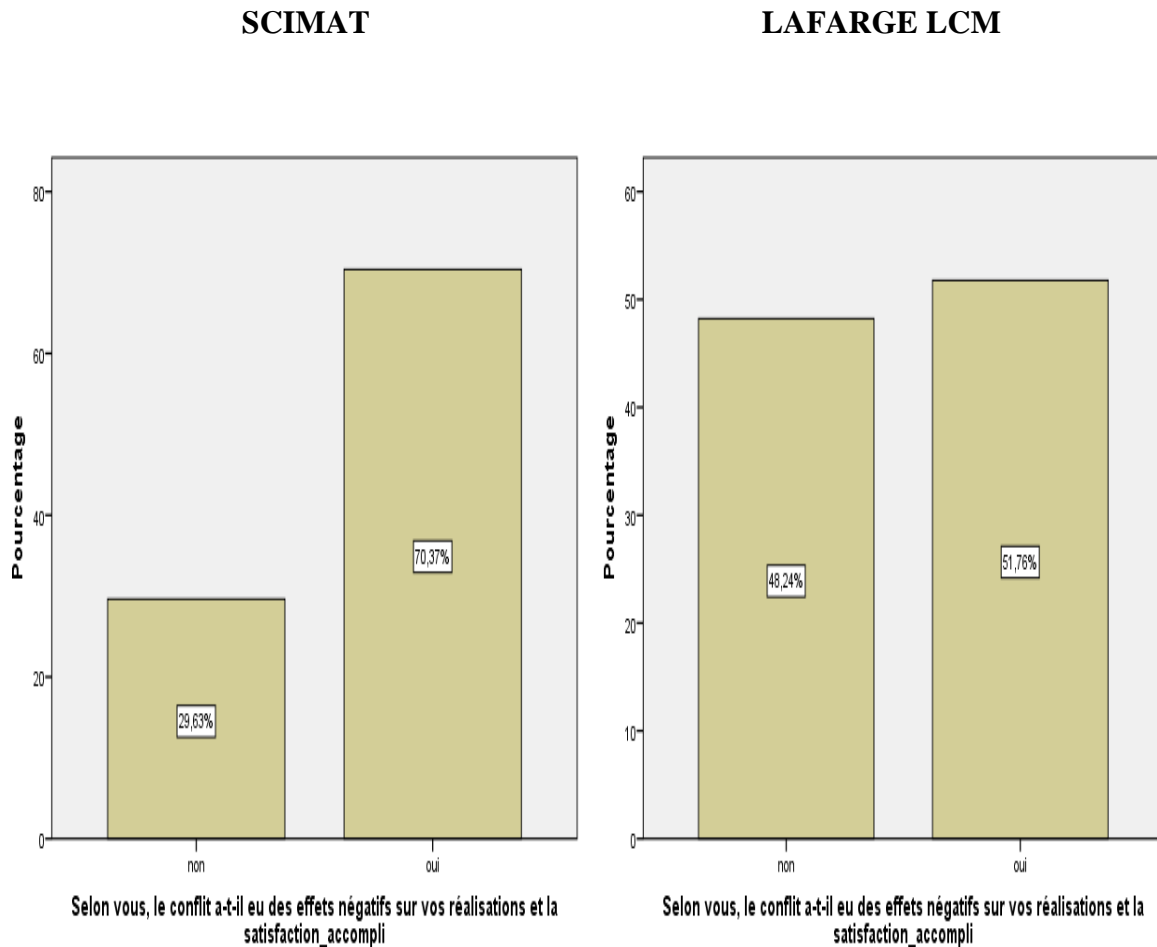


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Les statistiques ci-dessus nous permettent de déduire, que la majorité des employés interrogés pour les deux usines avec un pourcentage de 58,02% et 58,82% pour la SCIMAT, et LAFARGE LCM successivement, confirment que les conflits ont des effets négatifs sur les relations interpersonnelles avec les membres d'équipe.

Question-4 : Selon vous, le conflit a-t-il eu des effets négatifs sur vos réalisations et la satisfaction accompli :

Figure 44 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux effets des conflits sur la réalisation du travail et son satisfaction.



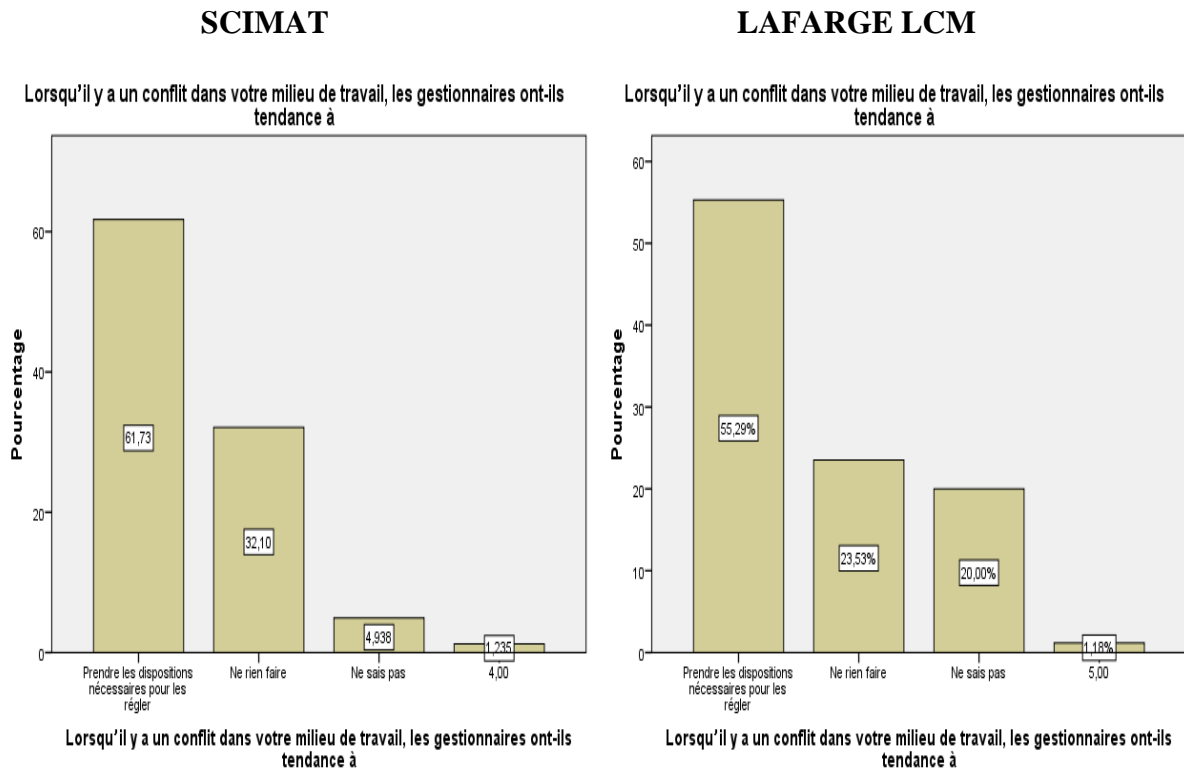
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, Sur l'ensemble des personnes interrogés, nous remarquons que 70,37% des questionnés affirment que les conflits ont des effets négatifs sur leur réalisation contre 29,63%, qui disent non.

Pour LAFARGE LCM, sur l'ensemble des personnes questionnées 51,76%, déclarent que les conflits ont des effets négatifs sur leur réalisation, 48,24% déclarent le contraire.

Question-5 : Lorsqu'il y a un conflit dans votre milieu de travail, les gestionnaires ont-ils tendance à :

Figure 45 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux mesures prises par les gestionnaires en ce qui concerne les conflits au travail.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

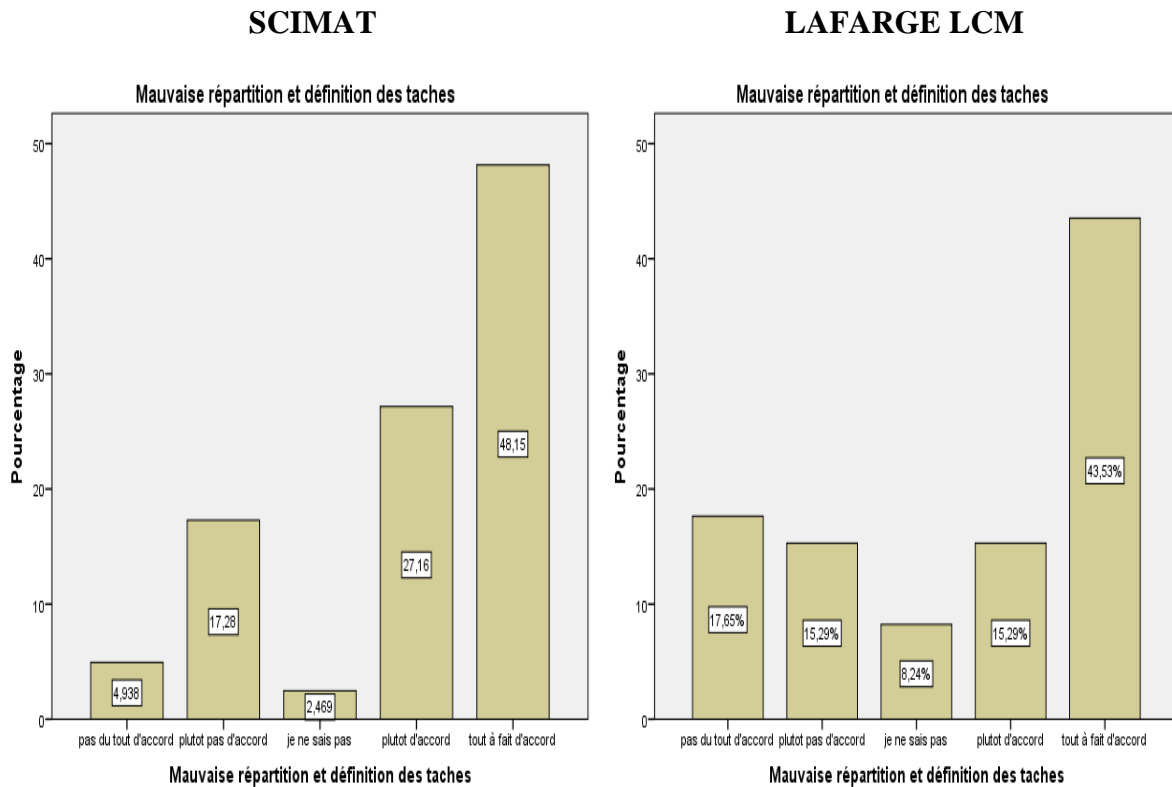
Pour la SCIMAT, d'après les résultats obtenus, 61,73% des employés mentionnent que les gestionnaires d'usine prennent les dispositions nécessaires pour régler les conflits au travail, et le reste des employés leurs réponses étaient réparties : entre ne rien faire et ne sais pas pour des pourcentages de 32,10% et 4,93% successivement.

Pour LAFARGE LCM, les résultats obtenus nous permettent de déduire que 55,29% des salariés, signalent que les gestionnaires d'usine prennent les dispositions nécessaires pour régler les conflits au travail, et le reste des employés leurs réponses étaient réparties entre ne rien faire et ne sais pas pour des pourcentages de 23,53% et 20% successivement.

Question-6 : Selon vous, les sources des conflits sont :

6.1 : Mauvaise répartition et définition des tâches

Figure 46 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux répartition et définition des tâches.

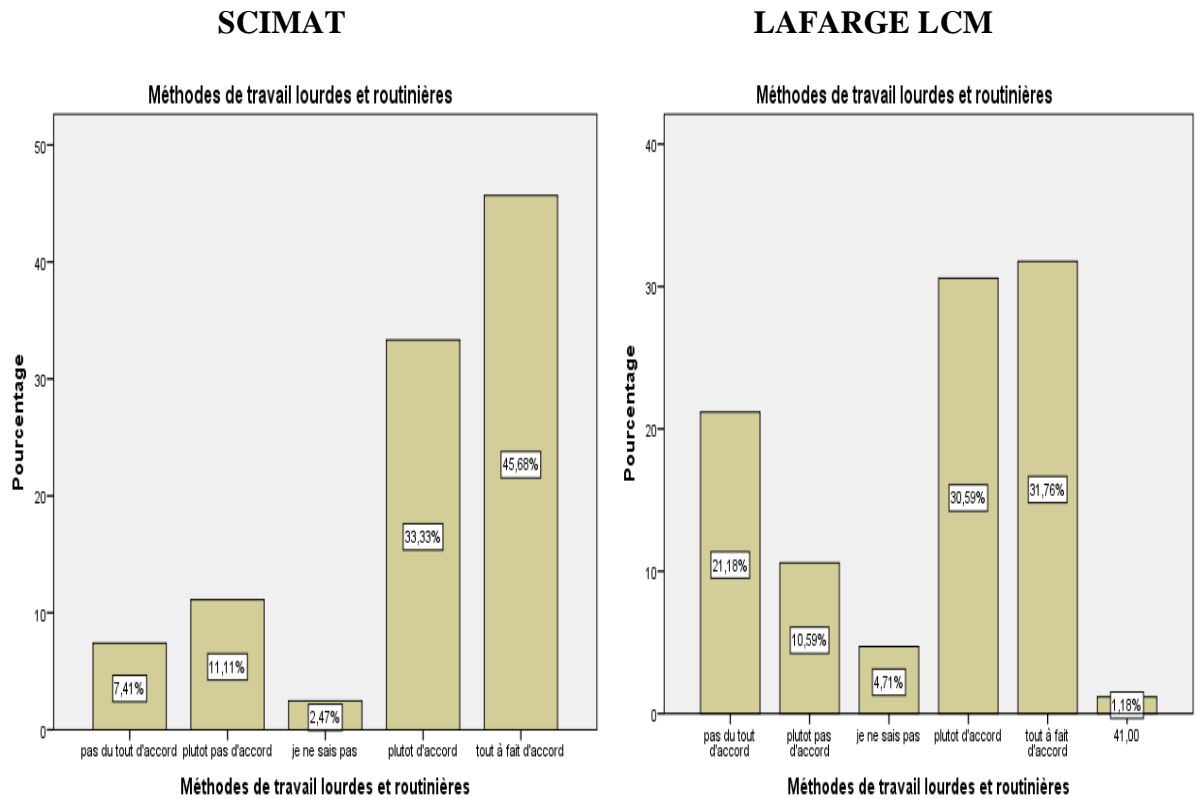


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Sur l'ensemble des résultats obtenus, les employés des deux usines affirment que la mauvaise répartition des tâches est une source des conflits entre les employés avec des pourcentages successives : 48,15% et 43,53% pour **la SCIMAT** et pour **LAFARGE LCM**.

6.2 : Méthodes de travail lourdes et routinières

Figure 47 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux méthodes de travail .



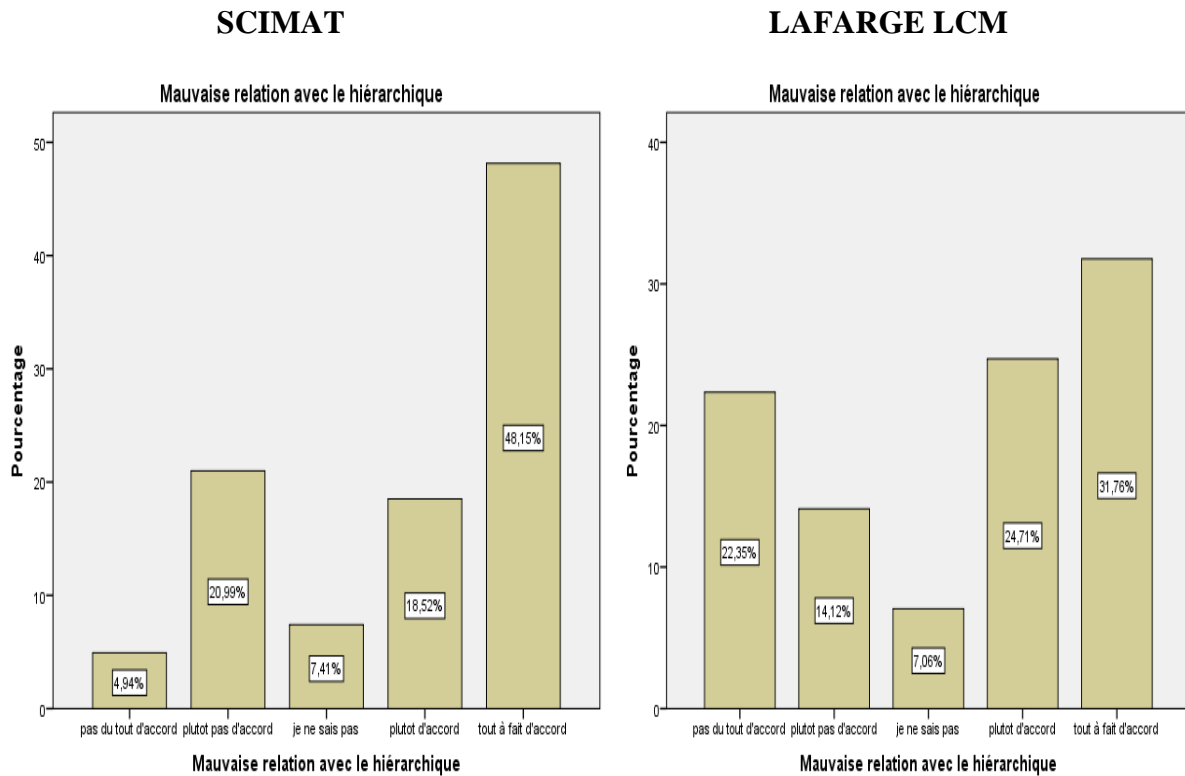
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, on remarque que les employés qui ont répondu à cette question sont plutôt d'accord avec un pourcentage de 33,33%, et tout à fait d'accord avec un pourcentage de 45,68%, que les méthodes de travail lourdes et routinières peuvent causer les conflits.

Pour LAFARGE LCM, les réponses des employés questionnés ont été réparti : entre "plutôt d'accord et tout à fait d'accord" avec des pourcentages de 30,58% et 31,76% successivement, affirment que les méthodes de travail lourdes et routinières peuvent causer les conflits.

6.3 : Mauvaise relation avec la hiérarchie

Figure 48 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux relations avec la hiérarchie.



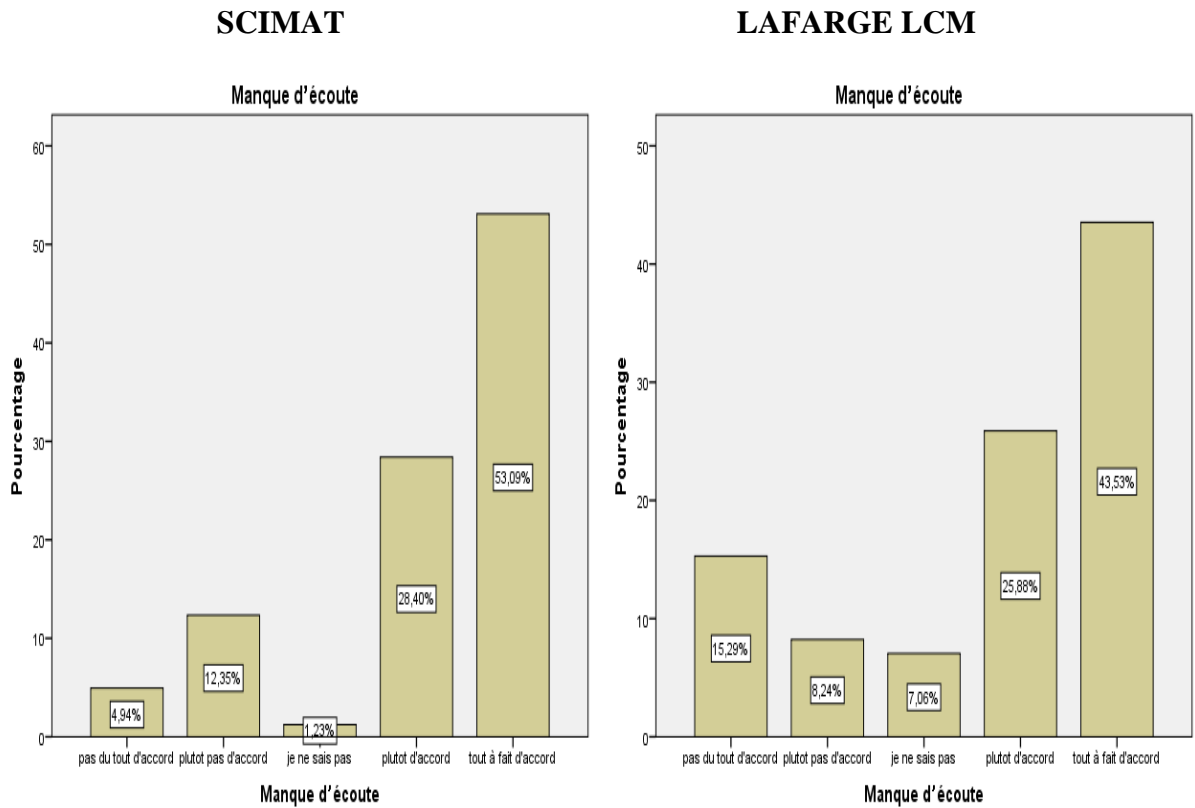
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, 48,15% des employés interrogés mentionnent qu'il sont tout à fait d'accord, que la mauvaise relation avec le hiérarchique parmi les sources des conflits au travail, or 20,99% sont plutôt pas d'accord avec cette affirmation.

Pour LAFARGE LCM, d'après les statistique présentées ci-dessus, les réponses des employés sont réparties : entre pas du tout d'accord, plutôt d'accord et tout à fait d'accord avec des pourcentages 22,35%, 24,71% et 31,76% successives, afin d'affirmer que la mauvaise relation avec le hiérarchique est une source de conflit au travail.

6.4 : Manque d'écoute

Figure 49 : Représentation graphique des résultats des questions liées au manque d'écoute.

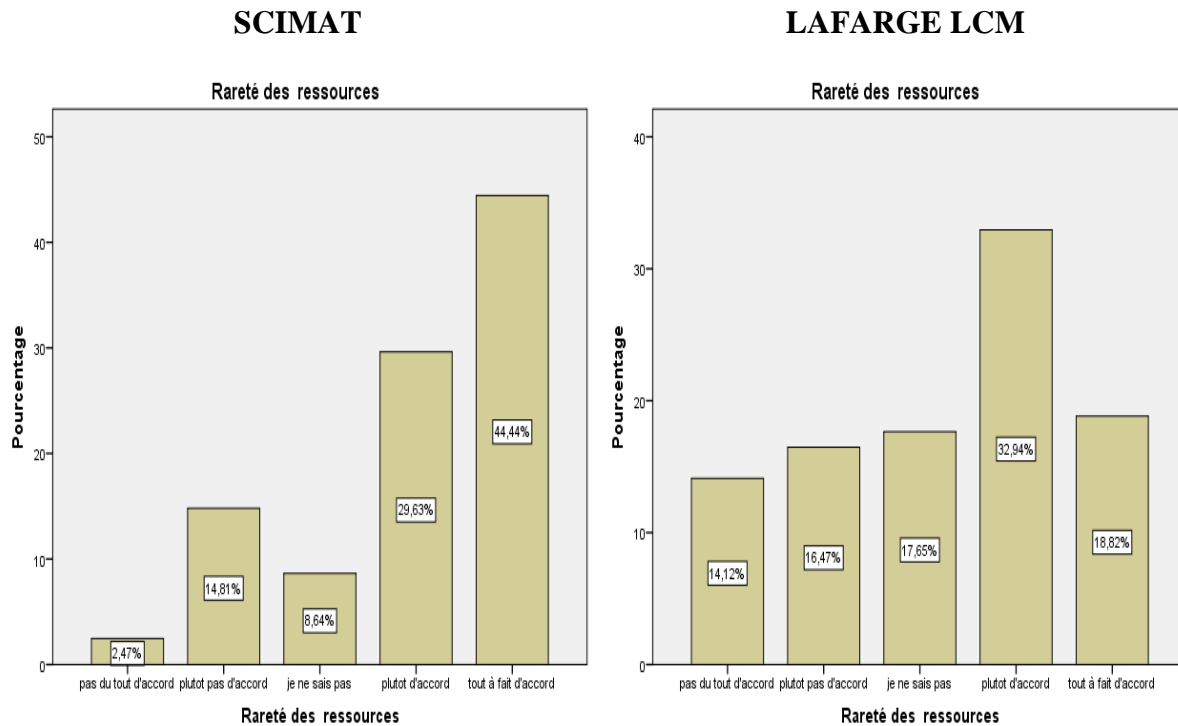


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Sur l'ensemble des réponses collectées auprès des employés au niveau de la **SCIMAT** et **LAFARGE LCM**, on constate que le manque d'écoute est une source de conflit pour les deux usines avec des pourcentages successives : 53,09% et 43,53%.

6.5 : Rareté des ressources

Figure 50 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux ressources mises à la disposition des employés.



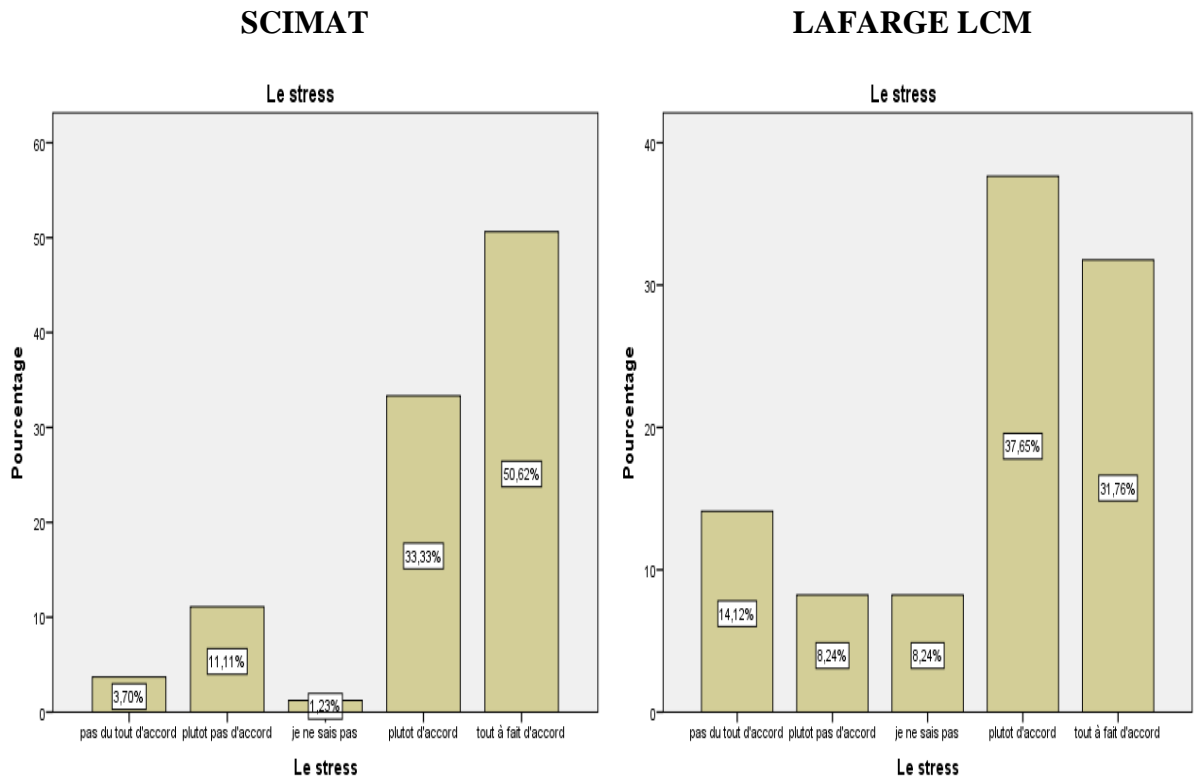
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, les statistiques révèlent que les travailleurs sont tout à fait d'accord et plutôt d'accord, que la rareté des ressources est une source de conflit avec des taux : 44,44% et 29,63% successivement.

Pour LAFARGE LCM, le graphe ci-dessus nous montre que la majorité des interrogés sont plutôt d'accord, que la rareté des ressources présente une des sources de conflit au travail avec un taux de 32,94%, et le reste des pourcentages sont répartis avec convergence.

6.6 : Le stress

Figure 51 : Représentation graphique des résultats des questions liées au stress du travail .



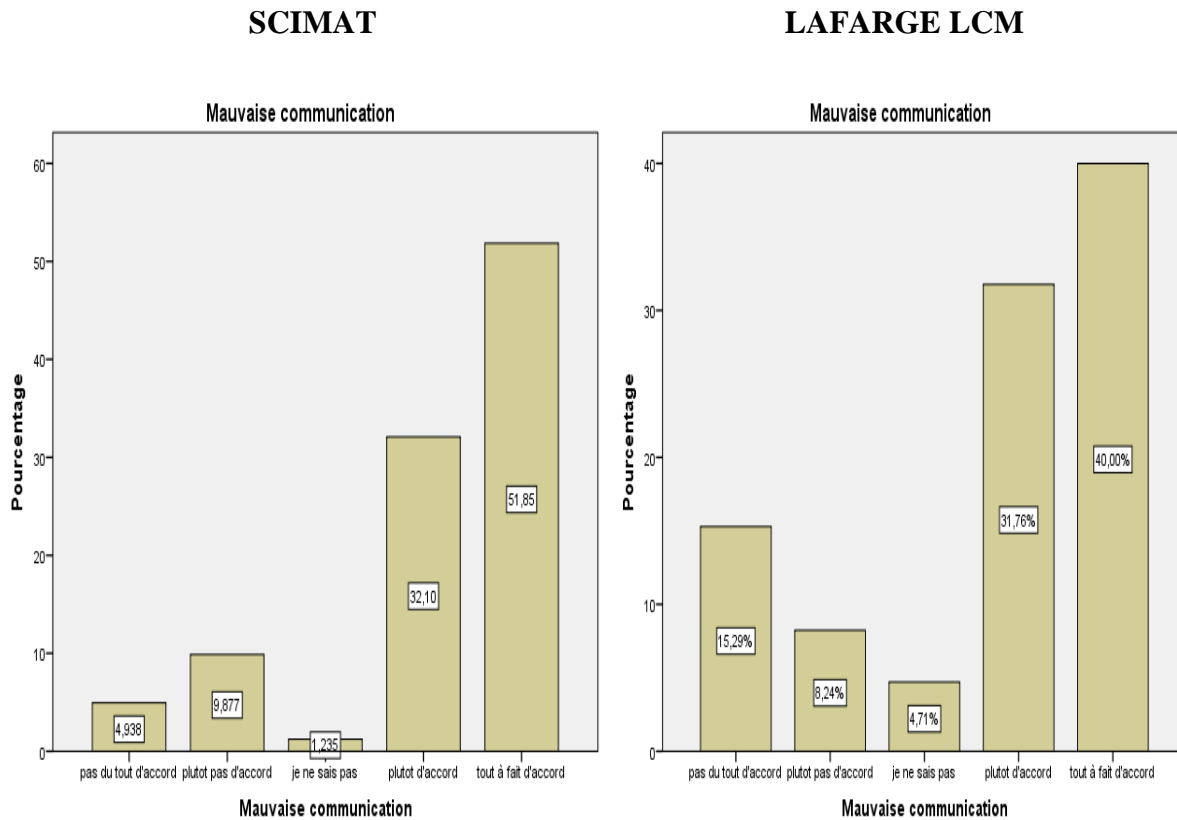
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, 50,62% et 33,33% des employés interrogés mentionnent qu'ils sont "tout à fait d'accord et plutôt d'accord", que le stress est une source des conflits au travail.

Pour LAFARGE LCM, d'après les statistique présentées ci-dessus, les réponses des enquêtés sont réparties : entre "pas du tout d'accord, plutôt d'accord et tout à fait d'accord" avec des pourcentages 14,12%, 37,65% et 31,76% successivement, afin de confirmer ou infirmer que le stress est une source de conflit au travail.

6.7 : Mauvaise communication

Figure 52 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la mauvaise communication dans l'usine.

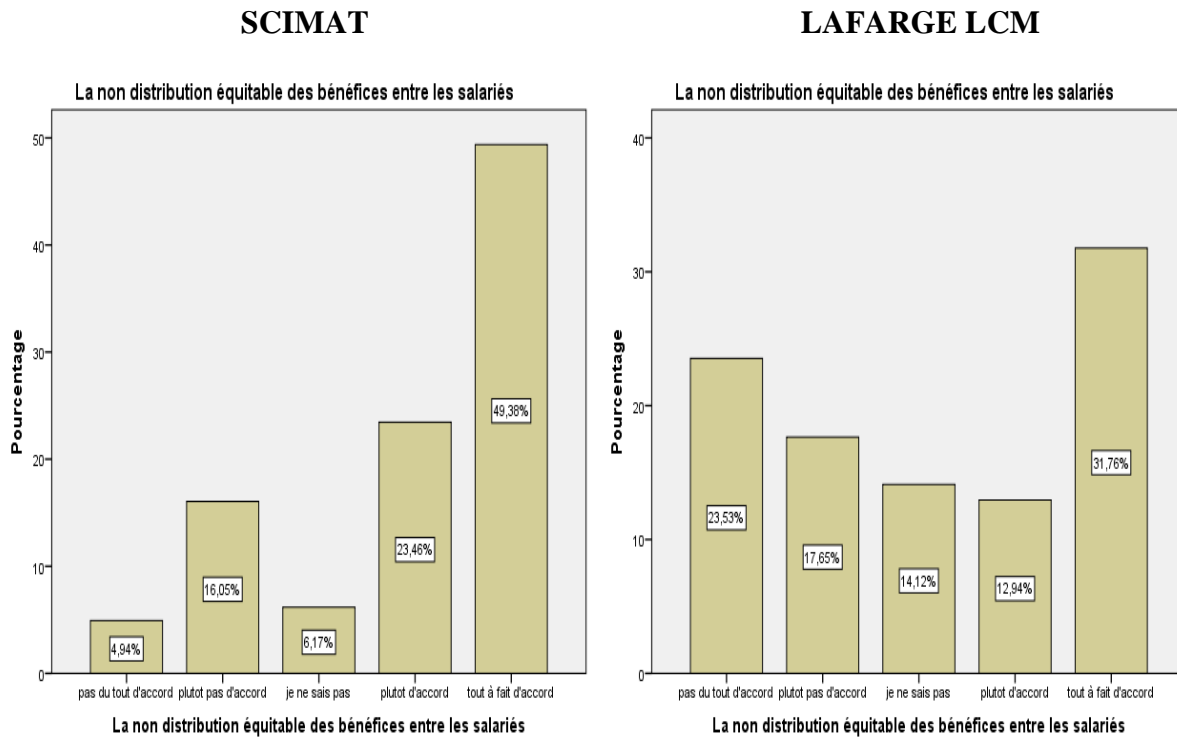


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

L'objectif de cette question est de savoir si la mauvaise communication présente une source de conflit. D'où on remarque d'après les résultats obtenus que la majorité des employés ont confirmé cette affirmation.

6.8 : La non distribution équitable des bénéfices entre les salariés

Figure 53 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la non distribution équitable des bénéfices entre les salariés.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, on peut déduire que les employés sont plutôt d'accord avec un pourcentage de 23,46%, et tout à fait d'accord avec un pourcentage de 49,38%, que la non distribution équitable des bénéfices peuvent causer des conflits, et que 16,05% sont plutôt pas d'accord avec cette affirmation.

Pour LAFARGE LCM, les réponses des employés interrogés ont été réparti : entre "plutôt pas d'accord et pas du tout d'accord" avec des pourcentages de 17,65% et 23,53% successivement, infirment que la non distribution équitable des bénéfices est une source de conflit, or 31,76% des travailleurs confirment le contraire.

Synthèse de la section 05 :

Cette section vise à déterminer les sources qui peuvent nous conduire à un climat conflictuel en entreprise, et est ce qu'il y a des mesures prises par les gestionnaires pour le régler.

On a constaté d'après les interprétations que le secteur public et le secteur privé ne sont pas soumis à un climat conflictuel ce qui est impossible dans le monde de travail, alors on peut déduire que leurs réponses ne sont pas pertinentes due à leurs affirmations que le conflit à des effets négatif sur leur relation interpersonnelle ainsi que leur réalisation, et à **leur peur de parler de conflit dans le secteur privé que dans le secteur public**, ce qui est expliqué par l'absence d'une certaine démocratie d'expression.

Pour éviter les effets négatifs engendrés par le conflit il faut connaître les causes essentielles. Parmi les situations qui peuvent générer des conflits sont :

- ✓ La mauvaise relation avec la hiérarchie.
- ✓ La mauvaise communication.
- ✓ Le manque d'écoute.
- ✓ les ressources de travail nécessaires ne sont pas disponibles pour mener à bien les différentes missions.
- ✓ Le stress.

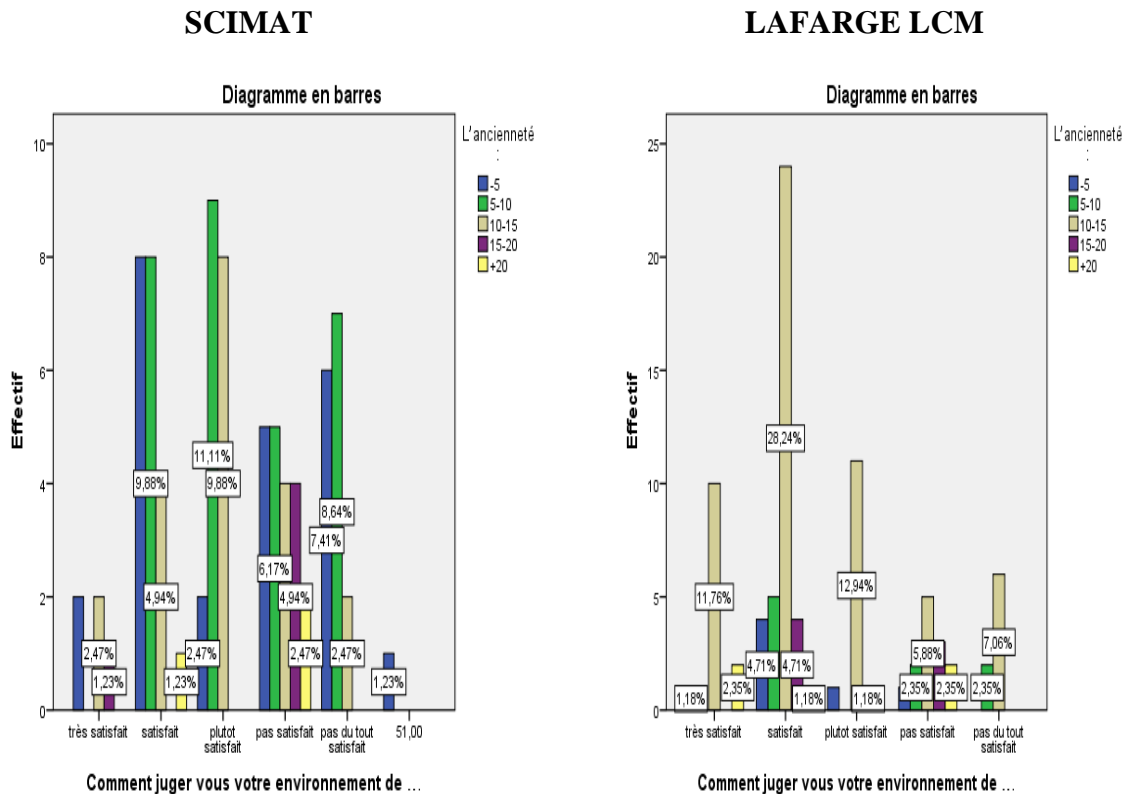
Il faut noter que ces situations ont un effet négatif néfaste dans les deux secteurs mais en réalité **le taux est plus élevé dans le secteur public que dans le secteur privé**. Les gestionnaires de ce dernier ont tendance à prendre les dispositions nécessaires suivantes:

- ✓ Anticiper le conflit afin de le gérer correctement
- ✓ Faire preuve d'observation et d'écoute active.
- ✓ Parler avec les collaborateurs concernés en tenant compte de la personnalité de chacun, il devra rester objectif, recueillir les informations nécessaires pour gérer la situation en connaissant les arguments de chacune des parties, identifier et clarifier les vrais problèmes.
- ✓ Faire appel à une personne extérieure, tel qu'un coach qui pourra jouer un rôle de médiateur.
- ✓ Intervenir en qualité d'arbitre et indiquer ce que sont les règles de vie et de respect dans un cadre professionnel.

Section 06 : l'environnement de travail

Question-1 : Comment juger vous votre environnement de travail ?

Figure 54 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la satisfaction des employés de leur environnement de travail par rapport à l'ancienneté.



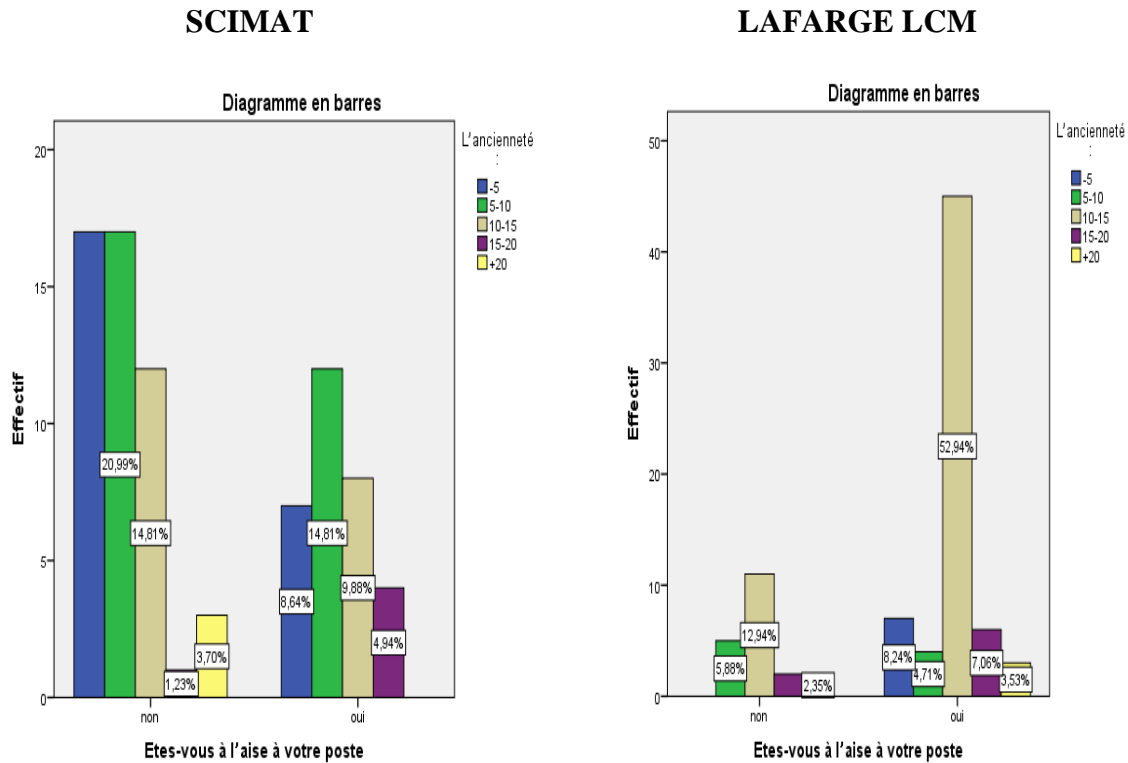
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, en se basant sur la figure n°54 , on peut remarquer que les enquêtés déclarent qu'ils sont "satisfaits et plutôt satisfaits" de leur environnement de travail pour des taux de 25,9% et 23,5% successivement, et que 24,7% ne sont pas satisfaits.

Pour LAFARGE LCM, en se basant sur la figure n°54 , on constate que 44,7% et 15,3% des répondants sont "satisfaits et plutôt satisfaits" successivement, de leur environnement de travail contre 15,3% qui ne sont pas satisfaits.

Question-2 : Êtes-vous à l'aise à votre poste ?

Figure 55 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la satisfaction des employés de leur poste de travail par rapport à l'ancienneté .



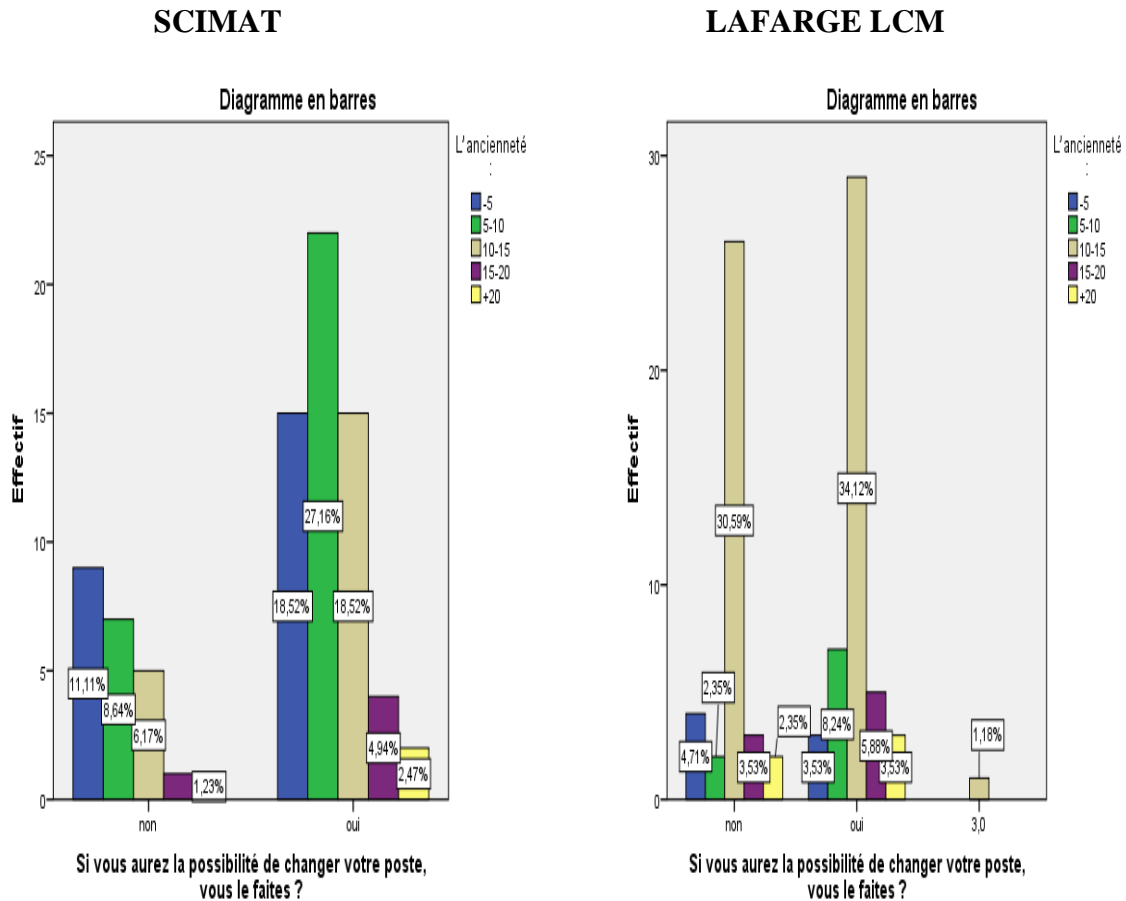
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, les répondants des catégories de « moins de 5 ans » et « entre 5 et 10 ans » déclarent qu'ils sont pas à l'aise dans leurs postes avec un taux similaire de 20,99%, et avec 14,81% pour la catégorie « entre 10 et 15 ans ».

Pour LAFARGE LCM, la catégorie des employés entre «10 et 15 ans » affirme qu'ils sont à l'aise dans leurs postes avec un pourcentage de 52,94%.

Question-3 : Si vous aurez la possibilité de changer votre poste, vous le faites ?

Figure 56 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la possibilité des employés de changer leur poste de travail par rapport à l'ancienneté.



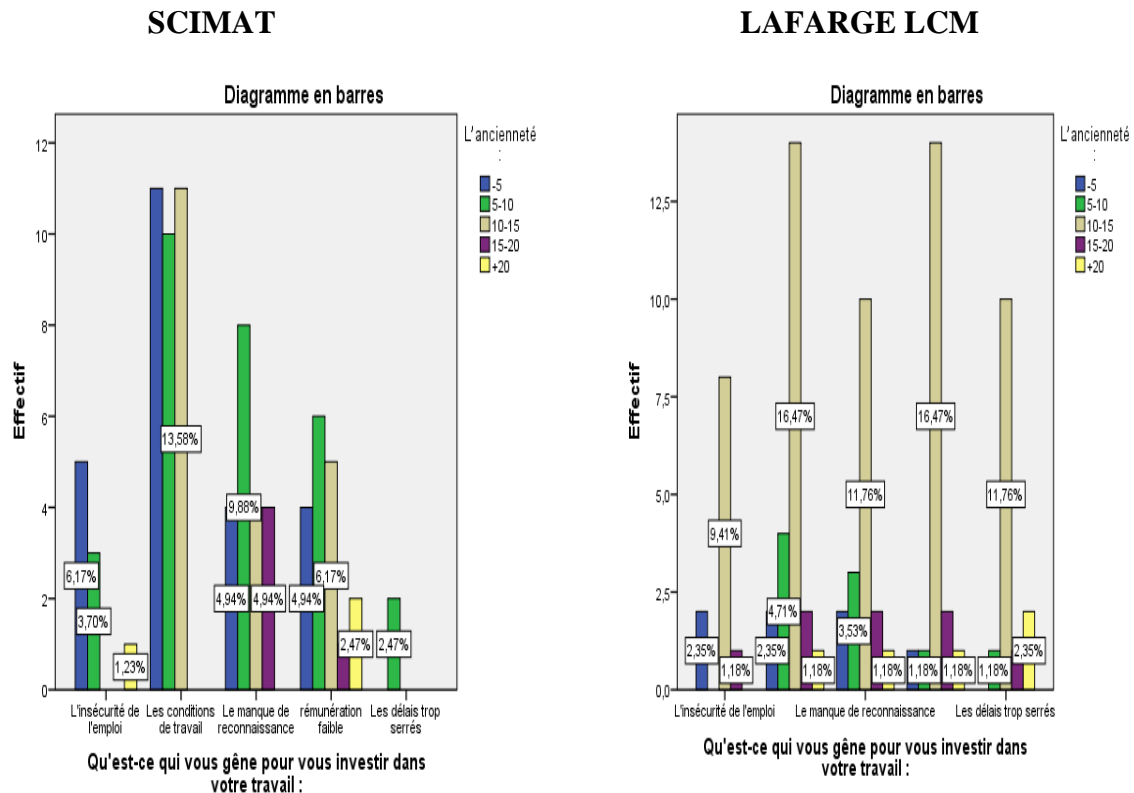
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, d'après la lecture des statistiques présentées, on remarque que la catégorie des employés ayant l'ancienneté la plus élevée soit « de 5 à 10 ans » déclare qu'ils vont changer leurs postes s'ils ont la possibilité de le faire, avec un pourcentage de 27,16%, et un taux similaire de 18,52% pour les catégories « moins de 5 ans » et « entre 10 et 15 ans ».

Pour LAFARGE LCM, le graphique ci-dessus nous permet de lire un pourcentage remarquable de 34,12%, pour les employés ayant une ancienneté « entre 10 et 15 ans » vont changer leurs postes s'ils ont la possibilité de le faire, où 30,59% de la même catégorie n'allant pas le faire.

Question-4 : Qu'est-ce qui vous gêne pour vous investir dans votre travail ?

Figure 57 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux causes qui gênent les salariés de s'investir dans leur travail par rapport à l'ancienneté.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

L'objectif de cette question est de connaître les facteurs gênants les employés pour s'investir dans leurs travail, d'après les réponses collectées on a trouvé que les facteurs ayant un fort impact sont:

- Les conditions de travail avec des pourcentages successifs : 39,5% et 27,1% pour **la SCIMAT** et **LAFARGE LCM**.
- Le manque de reconnaissance avec des pourcentages successifs : 24,7% et 21,2% pour **la SCIMAT** et **LAFARGE LCM**.
- Une rémunération faible avec des pourcentages successifs : 22,2% et 22,4% pour **la SCIMAT** et **LAFARGE LCM**.

Synthèse de la section 06 :

L'environnement de travail a souvent été négligé au profit de la réduction des coûts des entreprises. Pourtant, un environnement de travail agréable, sain est nécessaire au bien-être et à la productivité de ses salariés. On associe souvent à l'environnement de travail des relations humaines, soient entre les collègues et avec les managers, des conditions d'hygiène et de sécurité et des caractéristiques physiques comme l'éclairage, le bruit et la mauvaise qualité de l'air.

Les employés du secteur privé sont plus satisfaits que les employés du secteur public de leur environnement de travail et leurs postes, et ils ne veulent pas changer leurs postes quant aux employés du secteur public cherchent toujours de trouver les opportunités de quitter leurs postes actuels, ça nous montre que l'instabilité dans le secteur public est importante par rapport au secteur privé, on peut expliquer ça par :

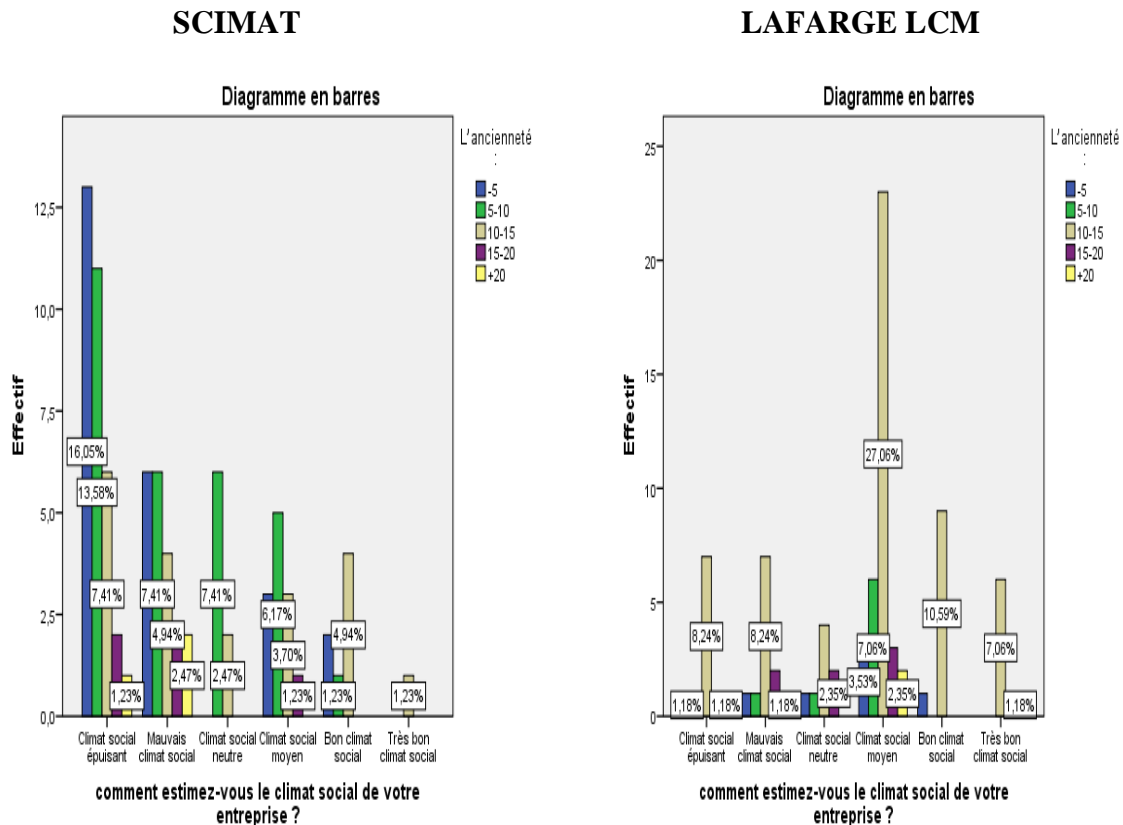
- Le manque de reconnaissance et de participation aux décisions.
- Des conditions de travail défavorables.
- Des espaces de travail mal aménagés.
- Les mesures de santé et de sécurité ne sont pas bonnes.

De ce fait une gestion de lieu de travail est nécessaire pour améliorer la productivité des travailleurs par la diminution des absences ou même les maladies chez l'employé. Elle doit englober tous les processus visant à maximiser la performance des salariés ainsi que leurs sentiments d'appartenance, et d'apporter aux employés de la reconnaissance et de la considération sur le lieu de travail.

Section 07: L'impact du climat social sur la performance RH

Question-1 : Comment estimez-vous le climat social de votre entreprise ?

Figure 58 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des salariés sur le climat social de l'entreprise par rapport à l'ancienneté.



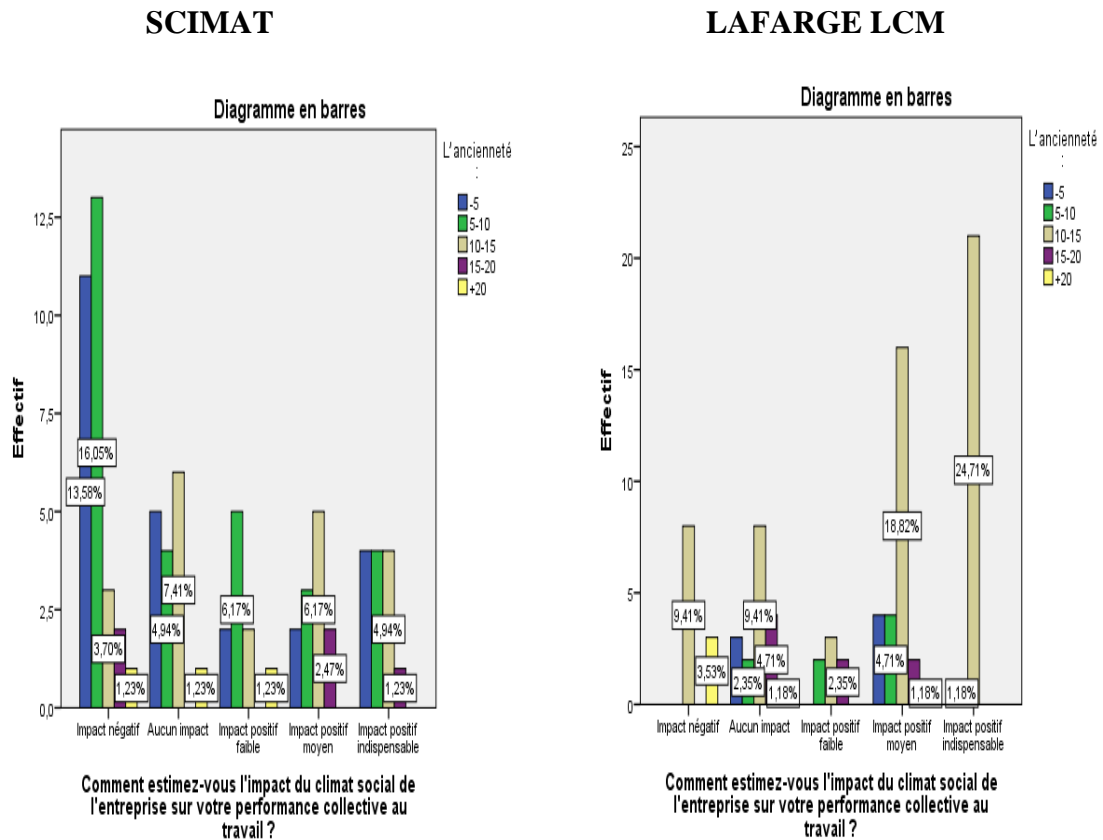
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, selon les résultats obtenus, on remarque que les employés signalent qu'ils ne sont pas satisfaits du climat social de leur entreprise avec un taux total de 65,4% réparti entre épuisant et mauvais.

Pour LAFARGE LCM, on remarque que les employés estiment que leur climat social au sein de l'usine, est moyen en général avec un pourcentage total de 43,5%, et bon avec un pourcentage total de 11,5%.

Question-2 : Comment estimez-vous l'impact du climat social de l'entreprise sur votre performance collective au travail ?

Figure 59 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des salariés sur l'impact du climat social sur la performance collective par rapport à l'ancienneté.



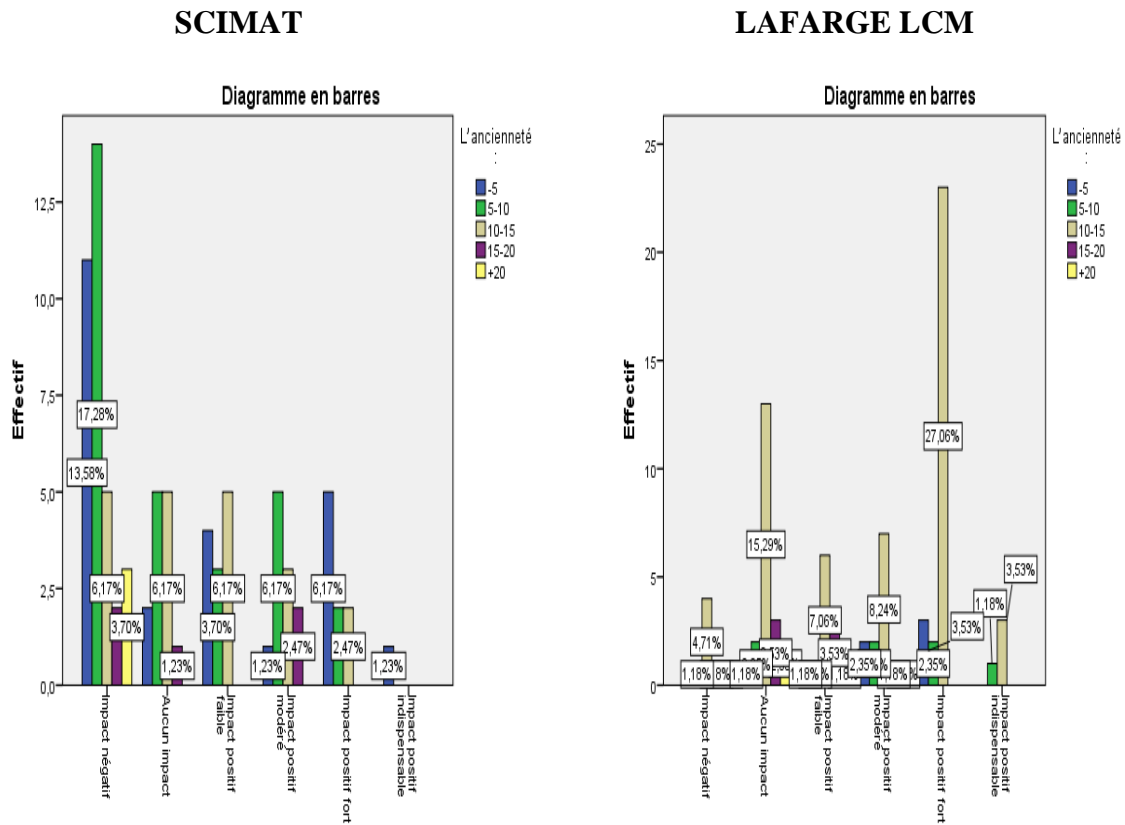
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, 37% des répondants estiment que le climat social au sein de l'usine a un impact négatif sur la performance collective, or 19,8% disent qu'il a aucun impact.

Pour LAFARGE LCM, 25,9% des interrogés estiment que le climat social au sein de l'usine a un impact positif indispensable, or 31,8% voient qu'il a un impact positif moyen.

Question-3 : Comment estimez-vous l'impact du climat social de l'entreprise sur votre performance individuelle au travail ?

Figure 60 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des salariés sur l'impact du climat social sur la performance individuelle par rapport l'ancienneté.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la SCIMAT, les statistiques obtenues nous révèlent que, 43,2% des questionnés voient que le climat social au sein de l'usine à un impact négatif sur la performance individuelle, tandis que 16% signalent qu'il a aucun impact.

Pour LAFARGE LCM, la lecture de ce graphe nous a permis de remarquer que les répondants voient que le climat social à un impact positif fort sur la performance individuelle avec un pourcentage de 32,9%, tandis que 24,7% estiment qu'il a aucun impact.

Synthèse générale :

Un climat social favorable permet à l'entreprise de conserver et attirer les meilleurs collaborateurs, renforcer son image et assurer sa pérennité sociale et économique. Le climat social est donc au cœur de la performance des entreprises. En effet, pour tirer profit de ce levier créateur de valeur, les entreprises sont de plus en plus poussées à prévenir ou à guérir aux problèmes pouvant entraver un climat social défavorable, causant ainsi des coûts considérables soient : les coûts des conflits, de l'absentéisme, du turn-over, des accidents de travail, de la baisse de productivité et de la qualité, de l'image générale de l'entreprise.

La mesure de l'impact du climat social sur la performance RH a révélé que les employés du secteur public estiment que leur climat social est épuisant, ce qui engendre un impact négatif sur leur performance individuelle et collective à la fois. Contrairement aux employés du secteur privé estiment que le climat social est un élément indispensable pour améliorer leur performance individuelle et collective.

On peut mesurer l'impact du climat social sur la performance RH à partir de la productivité des individus, et comme les paramètres de calcul de la productivité étant difficiles à implanter sur le terrain, on a choisi la performance RH car c'est le seul moyen d'évaluation de la productivité dans les deux secteurs en se basant sur : le taux d'absentéisme, de turn-over, de formation ainsi que la rémunération.

S'occuper du climat social devient donc une responsabilité de management. En fonction de la taille et de la structure de l'organisation, et selon la nature du problème. Dans tous les cas, on veillera à assurer : une vraie politique RH volontariste visant à accompagner les changements, accompagner les personnels dans leur évolution de carrière, améliorer le cadre de travail et construire la culture d'entreprise.

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête , ainsi que nos constatations faites sur le terrain nous a permis de retenir un ensemble de résultats, pour avoir une réponse à notre problématique. De confirmer ou infirmer les hypothèses posées, et de dresser une série de recommandations.

***Conclusion
générale***

Un climat social favorable aura des impacts immédiats sur la productivité des collaborateurs, sur leur efficacité et sur leur confiance à l'avenir. A l'inverse, un climat social défavorable peut avoir des conséquences néfastes et coûteuses pour l'entreprise (augmentation des arrêts de travail, turn-over important, absentéisme, problèmes de discipline, manque de communication, désengagement des employés, grève, atteintes à l'image de l'entreprise...), mais également pour ses collaborateurs et leur santé (perte de confiance, risques psychosociaux...).

Cette recherche avait pour ambition de déterminer l'effet du secteur qu'il soit privé ou public sur le climat social comme un facteur d'amélioration de la performance des ressources humaines. En ce qui concerne les concepts théoriques, notre thème a passé brièvement en revue la littérature des trois termes : Secteur public, secteur privé, climat social, performance RH et productivité.

L'analyse faite sur le terrain avait pour objective d'identifier la relation existante entre le secteur d'activité, le climat social et la performance des ressources humaines. Pour étudier l'impact du climat social sur la performance des ressources humaines. On a pris les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail et l'environnement de travail comme des paramètres contribuant à l'amélioration de la performance des exécutions.

La comparaison des résultats obtenus auprès des employés dans les deux secteurs, nous a permis de déduire des perceptions similaires pour les employés, avec des insuffisances remarquables dans le secteur public, perçues au niveau de conditions de travail, de satisfaction de leur environnement ainsi qu'en terme de santé et sécurité au travail.

Pour orienter notre travail nous nous sommes référés à un ensemble d'hypothèses que nous avons pu confirmer ou infirmer comme suites :

Les résultats de notre enquête ont fait ressortir qu'au sein de la SCIMAT il n'y a pas une application rigoureuse de la politique de **santé et de sécurité**. Cette remarque nous a permis de conclure que la SCIMAT ne prend pas en considération que cette dernière pourra être un levier qui influence la performance des travailleurs, ce qui **infirme** notre première hypothèse, qui stipule que : « Le secteur d'activité public agit mieux sur le climat social d'une part et la performance RH d'autre part ».

Les employés de LAFARGE LCM ont évalué leurs **conditions de travail** comme étant bonnes au niveau d'équité, de formation, d'autonomie, de rémunération, de considération

ainsi que les rôles joués par les syndicats dans la traduction de leurs besoins, et qu'ils sont contents de leur **environnement de travail** grâce à la direction qui favorise les mesures de santé et sécurité de travail et apporte de la considération et la reconnaissance à ses salariés, ce qui permet d'accroître leur efficacité productive et d'atteindre les objectifs fixés, ce qui **confirme** notre deuxième hypothèse, qui stipule que : « Le secteur d'activité privé agit mieux sur le climat d'une part et la performance RH d'autre part ».

Les explications apportées ci-dessus ainsi que nos observations participantes faites sur le terrain nous ont permis d'**infirmer** notre troisième hypothèse, qui stipule que : « Le secteur d'activité qu'il soit public ou privé agit de la même façon sur le climat d'une part et la performance RH d'autre part ».

Dans la limite de notre recherche, nous nous sommes confrontés à plusieurs lacunes, commençant par la complexité de sujet étudié qui a engendré une grande difficulté à cerner tous les aspects autour de notre problématique. Puis la contrainte de temps qui nous a limité dans l'analyse de certains aspects, notamment ceux des paramètres liés à la productivité qui ont été difficiles à implanter sur le terrain, par l'absence d'instruments de mesure comme la comptabilité des coûts.

En s'appuyant sur les résultats de notre étude. Ainsi que sur nos constatations faites sur le terrain, nous avons dressé une liste des recommandations sur les différents points à savoir :

- Les deux entreprises doivent former les managers sur des thèmes spécifiques abordés sur le stress au travail, comment mieux comprendre et mieux vivre son stress, comment moins stresser les autres dans le processus de management des hommes.
- La SCIMAT doit veiller sur l'application rigoureuse et efficace de la politique de la santé et la sécurité au travail, et améliorer la qualité de formation.
- Les deux entreprises doivent créer des dispositifs, qui ont pour objectif de capter les différentes sources potentielles des conflits.
- Les syndicats de la SCIMAT ainsi que le représentants des salariés doivent, veiller à intégrer les besoins des employés auprès de responsables.
- La SCIMAT doit concevoir un lieu de travail répondant aux attentes des employés, en créant des espaces attractifs et motivants.

Bibliographie

1. Ouvrages :

- ALAZARD, (C.), SEPARI, (S) : Contrôle De Gestion Manuel et Applications, Edition DUNOD, Paris, 2007.
- ALGLAVE, (C) et autres : «Management des organisations, BTS 1ère année», Edition Hachette livre, Paris, 2008.
- BARTOLIE, (A) et BLATRIX (C) : « Le management dans les organisation publique », Edition Dunod, 5ème édition, Paris, 2015.
- BENOIS (P) : « Management et contrôle de gestion », Edition Nathan, 2008.
- BERGHMANS, (C) : « Le stress au travail" un enjeu pour les ressources humaines" », édition DUNOD, Paris.
- BOUILLERCE, (B) et ESTAY, (C) : « Motiver les salariés du climat social à l'épargne salariale », Edition AFNOR, 2010.
- BOURGUIGNON, (A) : « définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines », Edition Economica, Paris, 1996.
- BRUNET, (L) et SAVOIE, (A) : « Le climat de travail au cœur de la dynamique organisationnelle », Edition EMS, 2016.
- FERICELLI (A, M) et SIRE (B) : «Performance et ressources humaines », Edition Economica, Paris, 1996.
- GILLET, (M) et GILLET, (P) : «SIRH Système d'information des ressources humaines», Edition DUNOD, Paris, 2010.
- GUILLOT-SOULEZ, (C) : « La gestion des ressources humaines », Edition Gualino, 9ème édition, 2016/2017, Lyon.
- IGALENS, (J) et PERETTI, (J-M) : Audit social; meilleures pratiques, méthodes, outils, Edition EYROLLES, Paris, 2016.
- KENNEDY, (C) : « Toutes les théories du management », Edition MAXIMA, Paris, 2003.
- LEFEBVRE, (B) et POIROT, (M) : « Stress et risques psychosociaux au travail : Comprendre-prévenir-intervenir », Edition ELSEVIER MASSON, Paris, 2011.
- MARÇAY (A) : « construire un bilan social : indicateurs et éléments de stratégie », Edition DUNOD, Paris, 2011.
- MARTORY (B) et DELAY(C) et SIGUIER (F) : « Piloter les performances RH : la création de la valeur par les ressources humaines », Edition LIAISONS, France.

- MARTORY, (B) et CROZET, (D) : « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Edition Dunod, 7eme édition, Paris, 2008.
- MARTORY, (B) et CROZET, (D) : « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance », Edition DUNOD, 9ème édition, 2016.
- MONNEUSE, (D) : « L'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action », édition AFNOR, 2ème Edition, France, 2015.
- MOULETTE, (P) et ROQUES, (O) : Maxi fiche de gestion des ressources humaines, Edition DUNOD, Paris, 2014.
- SELYE, (Hans) : « Le stress de la vie : Le problème de l'adaptation », Edition Gallimard, Canada.
- SUTTER, (P-E) et BAGGIO, (S) : « La performance sociale au travail », Edition Mars-lab, Janvier 2013.
- TAIEB (J, P) : « Les tableaux de bord de la gestion sociale : développer les nouveaux outils les pour la performance sociale », Edition DUNOD, 6ème édition, Paris.
- TESSIER, (R) et TELLIER,(Y) : « Pouvoirs et cultures organisationnels », Edition PUQ, 1991.
- VOYER (P) : « Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance », Edition presses de l'université du Québec, 2ème édition, Québec, 1999.
- WEISS, (D) : « Les ressources humaines », Edition d'Organisation, 3ème édition, Paris, 2001.

2. Revues :

- BOZEC, (R) : « L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats », in revue de l'actualité économique, Vol 80, N°4, Décembre 2004, p.628.
- EL MAGUIRI, (D) et IBENRISSOUL, (N) : « Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés : Etude de cas d'une entreprise marocaine », In International Journal of Innovation and Scientific Research, Mai, 2014.
- FONTAINE-GAVINO (K) et ZAMBEAUX (A) : « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaine », in revue les diagnostics de l'emploi territorial, N°9, 2005.

- HANAUT CAZAC, (A) : «Une méthode de mesure de la productivité du travail dans les entreprises industrielles», in revue d'économie industrielle, N° 1, 1978.

3. Dictionnaires :

- PERETTI (J, M) : «Dictionnaire des ressources humaines », édition Vuibert, 6ème édition, Paris, 2011, p.193.

4. Travaux universitaires :

- ABDOULAY (M) : «Politique du développement du secteur privé au Bénin : état des lieux et perspectives », maîtrise sciences économique option économie, Université d'ABOMEY-Calavi, Bénin, 2009.
- ADGHIRNI, (L) : « La mesure du climat social dans les organisations. Enjeux et perceptions », Mémoire réalisé en vue de l'obtention d'un Master en GRH, Université libre de Bruxelles, 2011.
- BOUAOUICHEE, (S) et MOSTEFAOUI (I) : « L'évaluation de la performance des ressources humaines », Mémoire de master en sciences commerciales », école des hautes études commerciales, Alger, 2012.
- MERZOUK, (C) : «Essai de la mise en place des tableaux de bord des ressources humaines », mémoire pour l'obtention d'un diplôme du Master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Koléa, 2015.
- REKAIK, (I) : « Impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines, Mémoire de master en sciences commerciales », école des hautes études commerciales, Koléa, 2015.

4. Documents administratifs :

- Documentation interne de la SCIMAT
- Documentation interne de Lafarge LCM

5. Site web :

- <http://blog.ojraweb.com/tableau-de-bord-des-ressources-humaines-piloter-la-performance-de-la-grh/> .

- <http://ecommerce.monster.fr/hr/rh-info/gestion-ressources-humaines/turn-over-fidelisation/reduire-turnover.aspx> .
- <http://gestionpaiegrhquichoisir.com/2014/01/turnover-comprendre-agir/> ,
- <http://ouada-yazid.over-blog.com/article-historique-de-la-production-du-ciment-en-algerie-74033560.html> .
- http://urfist.enc.sorbonne.fr/anciensite/Ecoline/TEXT_theme_secteurs.htm.
<http://www.atousante.com/maladies-professionnelles/declaration-reconnaissance-maladie-professionnelle/definition-maladie-professionnelle/>
<http://www.edubourse.com/lexique/indicateurs-sociaux.php> .
- <http://www.gestionnaire-paie.com/comment-construire-son-bilan-social/> .
- <http://www.isosl.be/sites/colloques/travail-et-stress/Expose2.htm>.
- <http://www.jobtruster.com/blog/le-sirh-autrement-dit/>.
- <http://www.stressanxiete.fr/21/le-stress-au-travail.html>.
- http://www.thevaluelab.com/Pages/Insight6_RessourcesHumaines.html
- http://www.toupie.org/Dictionnaire/Secteur_public.htm
- <https://fr.slideshare.net/alimaflorent/les-conflits-en-entreprises>.
- <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/pages/ameliorer-la-productivite-3-strategies.aspx>
- <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1831> .
- <https://www.travailleursante.fr/Enjeux-et-Obligations-RH/Les-thematiques/absenteisme-les-principaux-facteurs.html> .

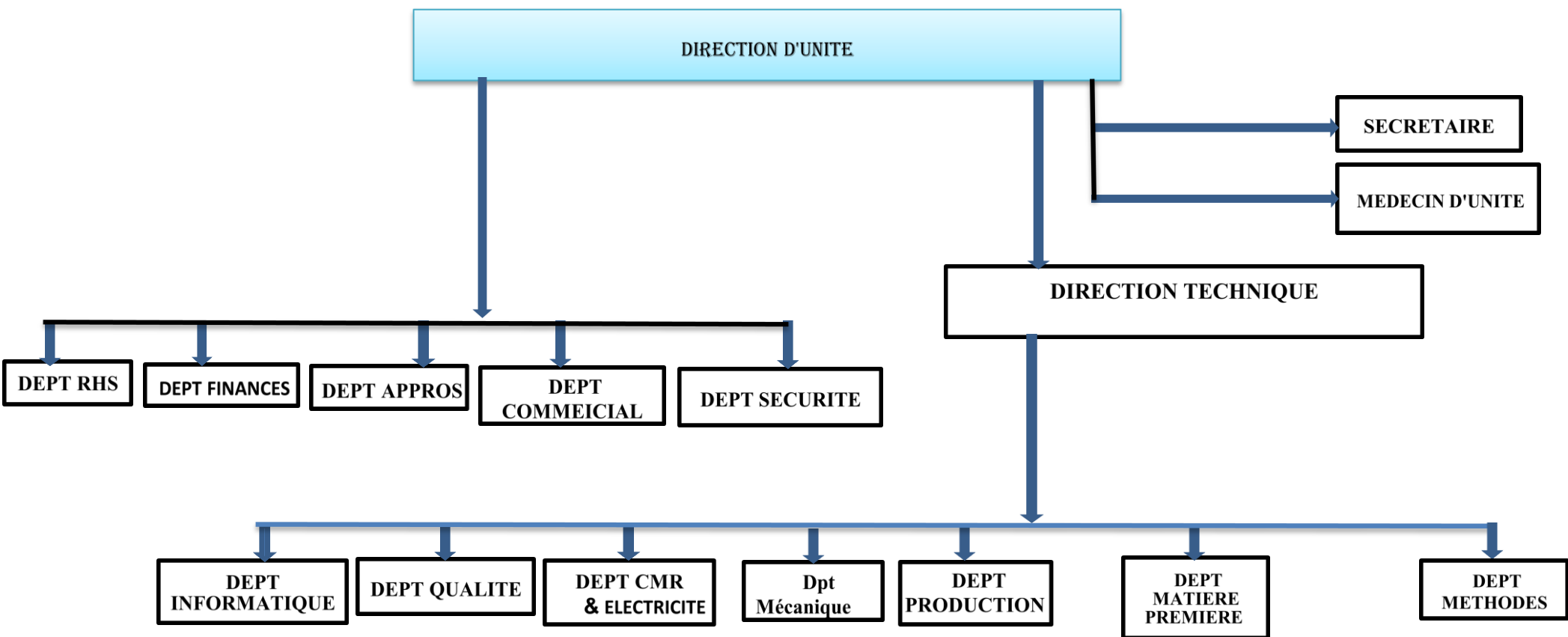
6. Autres :

- ARCHAMBAULT, (S) et autres : «l'amélioration de la performance humaine chez les employés de production en contexte manufacturier : quels sont les leviers à mettre en œuvre ?», Dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, Université de SHERBOOK, Septembre 2011.
- BRUNET, (L) : « Climat organisationnel et efficacité scolaire », Université de Montréal, Département d'étude en éducation, 2001.
- EXBRAYAT, (G) et autres: « Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise » Université

Paris-Dauphine - MBA Management des Ressources Humaines - Promotion 7 - Octobre 2010

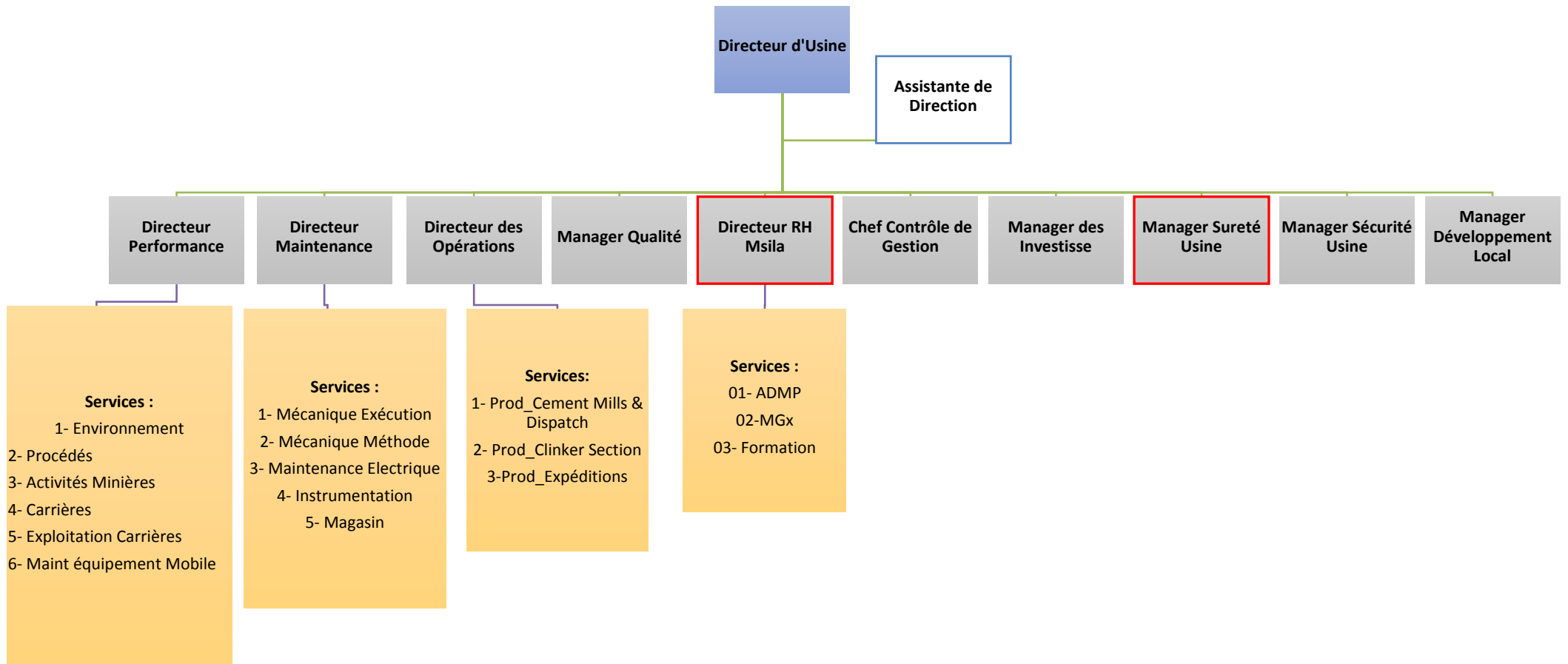
- LAFORGE, (A) : « Mesurer le capital humain », publié le 13/01/2016, Wordpress.
- LAMBERT (S) et autres : « la performance humaine comme outil d'amélioration de la productivité dans les terminaux portuaires », séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, Université SHERBROOKE, 2009.
- MAKATI, (S) : « Il n'est de richesse que d'hommes : GRH et la création de la valeur », publié le 27/01/2016, Contrepoints, Journal en ligne.
- SANTUGINI (M) et DA SILVA (L) : « Qu'est-ce que la productivité ? », centre de la productivité et de la prospérité, HEC Montréal, 2009.

Annexes



Annexe 01 : Organigramme général de la société des ciments d'Ain-Touta

Annexe 02 : Organigramme général de LAFARGE LCM



Annexe 03 :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option management des ressources humaines, à EHEC Koléa, je souhaite vous soumettre ce questionnaire dans le but d'avoir certaines réponses sur : « L'IMPACT DU CLIMAT SOCIAL SUR LA PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES ».

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce présent questionnaire, et je vous saurais gré de l'attention que vous y mettriez pour répondre dûment et entièrement à l'ensemble des questions. Vos réponses resteront totalement anonymes et confidentielles.

Nous vous remercions d'avance de temps que vous allez nous consacrer et de votre coopération fortement appréciée.

Section 01 : Fiche signalétique :

1-Le sexe :

Masculin Féminin

2- L'âge :

Moins de 20 ans]21-30] ans
]31-40] ans]41-50] ans Plus de 50 ans

3- Situation familiale :

Célibataire Marié (e)
 Divorcé (e) Veuf (Ve)

4- Niveau d'instruction :

Primaire Secondaire
 Moyen Autre :

5- L'ancienneté:

Moins de 5ans]5-10] ans]10-15] ans]15-20] ans
 Plus de 20 ans

Section 02 : Les conditions du travail :

| Critères | Tout à fait d'accord | Plutôt d'accord | Plutôt pas d'accord | Pas du tout d'accord | Je ne sais pas |
|--|-----------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Les conditions dans lesquelles vous travaillez sont-elles bonnes ? | | | | | |
| Etes-vous traités équitablement au travail ? | | | | | |
| Pensez-vous que le travail que vous faites est important ? | | | | | |
| Vous êtes satisfaits en travaillant dans cette entreprise | | | | | |
| Votre salaire dépend -il à votre productivité ? | | | | | |
| L'utilisation d'un nouveau matériel nécessite toujours qu'il soit accompagné d'une formation ? | | | | | |
| L'exécution de vos tâches s'effectue d'une manière autonome ? | | | | | |
| Les représentants du personnel traduisent bien les aspirations des salariés | | | | | |
| Les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés | | | | | |

Section 03: Santé et sécurité au travail

| Questions | OUI | NON |
|--|------------|------------|
| Connaissez-vous les risques liés à votre activité? | | |
| Avez-vous déjà été victime d'un accident de travail, d'une maladie professionnelle, d'un accident de trajet? | | |
| Votre usine dispose-t-elle des procédures de protection? | | |
| La direction fait tout son possible pour que chacun soit bien formé et informé en matière de risques et de sécurité sur le lieu de travail | | |
| La direction s'efforce de concevoir des règles et procédures de sécurité applicables et efficaces | | |
| La direction blâme toujours les employés en cas d'accident du travail | | |
| Votre usine organise-t-elle des Journées de formation sur la sécurité et la santé au travail ? si oui combien ? | | |

| | | |
|---|--|--|
| Si quelqu'un néglige la sécurité, la direction fait comme si elle n'avait rien vu | | |
| La direction fait passer la sécurité avant la Production | | |
| La direction encourage les employés à travailler dans le respect des règles de sécurité | | |

Section 04 : Stress

1-Avez-vous déjà été stressé dans votre travail ?

Oui Non..... Si oui

2- Quel est le niveau de stress ?

Très élevé Faible
 Elevé Très faible
 Moyen

3 -Parmi les facteurs suivants lequel a un impact pour vous rendre stressé :

| Critères | Tout à fait d'accord | Plutôt d'accord | Plutôt pas d'accord | Pas du tout d'accord | Je ne sais pas |
|---|-----------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| J'effectue des tâches répétitives, je ne dois pas apprendre des nouvelles compétences | | | | | |
| Dans mon travail, je trouve peu de liberté pour décider comment faire mon travail | | | | | |
| J'ai trop de travail et peu du temps | | | | | |
| La communication n'est pas bonne au sein de l'usine | | | | | |
| Je travaille avec mes collègues dans une ambiance. | | | | | |
| J'ai des difficultés à cause de mon espace de travail | | | | | |
| Manque de participation aux décisions | | | | | |

4 -L'entreprise met-elle en place :

- Consultation des médecins psychologues Formation de gestion de stress
 Communication avec votre hiérarchique Aucune

Section 05 : Les conflits

01-Avez-vous déjà eu des conflits avec :

- Votre hiérarchie Votre subordonné
 Votre collègue Aucune

02-Vous est-il déjà arrivé de ne pas rentrer au travail pour éviter un climat conflictuel :

- Oui Non

03-Selon vous, le conflit a-t-il eu des effets positifs / négatifs sur vos relations

interpersonnelles avec les membres de l'équipe

- Oui Non

04-Selon vous, le conflit a-t-il eu des effets positifs / négatifs sur vos réalisations et la satisfaction accompli :

- Oui Non

05-Lorsqu'il y a un conflit dans votre milieu de travail, les gestionnaires ont-ils tendance à :

- Prendre les dispositions nécessaires pour les régler
 Ne rien faire
 Ne sais pas

06-Selon vous, les sources des conflits sont :

| Critères | Tout à fait d'accord | Plutôt d'accord | Plutôt pas d'accord | Pas du tout d'accord | Je ne sais pas |
|--|----------------------|-----------------|---------------------|----------------------|----------------|
| Mauvaise répartition et définition des tâches | | | | | |
| Méthodes de travail lourdes et routinières | | | | | |
| Mauvaise relation avec la hiérarchie | | | | | |
| Manque d'écoute | | | | | |
| Rareté des ressources | | | | | |
| Le stress | | | | | |
| Mauvaise communication | | | | | |
| La non distribution équitable des bénéfices entre les salariés | | | | | |

Section 06 : l'environnement de travail

01-Comment jugez-vous votre environnement de travail :

- Très satisfait Satisfait Plutôt satisfait
 Pas satisfait Pas du tout satisfait

02-Etes-vous à l'aise à votre poste :

- Oui Non

03-Si vous aurez la possibilité de changer votre poste/entreprise, vous le faites ?

- Oui Non

05-Qu'est-ce qui vous gêne pour vous investir dans votre travail :

- L'insécurité de l'emploi Les conditions de travail
 La faiblesse des rémunérations Le manque de reconnaissance
 Les délais trop serrés

Section 07: L'impact du climat social sur la performance RH

Comment estimez-vous le climat social de votre entreprise ?

- Climat social épuisant Mauvais climat social
 Climat social neutre Climat social moyen
 Bon climat social Très bon climat social

Comment estimez-vous l'impact du climat social de l'entreprise sur votre performance collective au travail ?

- Impact négatif Aucun impact
 Impact positif faible Impact positif moyen
 Impact positif indispensable

Comment estimez-vous l'impact du climat social de l'entreprise sur votre performance individuelle au travail ?

- Impact négatif Aucun impact
 Impact positif faible Impact positif modéré
 Impact positif fort Impact positif indispensable