

Ecoles Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Management Des Ressources Humaines

Thème :

**L'IMPACT DU CLIMAT SOCIAL SUR
L'IMPLICATION AU TRAVAIL**

ETUDE DE CAS : NCA-ROUÏBA

Présenté par :

Mlle. REBHAOUI Meriem

Encadré par :

Madame. ARHAB Nassima

Maitre de conférences à EHEC

D'Alger

3^{ème} Promotion

Juin 2016

**Ecoles Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Management Des Ressources Humaines

Thème :

**L'IMPACT DU CLIMAT SOCIAL SUR
L'IMPLICATION AU TRAVAIL**

ETUDE DE CAS : NCA-ROUÏBA

Présenté par :

Mlle. REBHAOUI Meriem

Encadré par :

Madame. ARHAB Nassima

Maitre de conférences à EHEC

D'Alger

3^{ème} Promotion

Juin 2016

Résumé :

le climat social d'une entreprise repose en grande partie sur les sensibilités particulières de chacun de ses collaborateurs. C'est une réalité complexe et plurielle, qui est fréquemment assimilée au degré de satisfaction régnant au travail à un instant donné. De nombreux facteurs peuvent l'influencer

Un bon climat social est source de productivité au sein d'une entreprise. Un gestionnaire doit être capable de détecter les tensions au sein de la communauté des salariés afin de pouvoir apporter une réponse d'apaisement. Ce climat poussé les salariés à s'impliquer dans leurs entreprises, et d'être plus intégrés et satisfaits de leurs situations vis-à-vis de l'entreprise.

Dans notre travail de recherche, nous allons montrer que le sentiment d'implication est influencé principalement par les conditions de travail que dispose l'entreprise, la communication interne et l'équité, le comportement de la hiérarchie.

Notre étude tentera à présenter les résultats d'une étude quantitative menée auprès d'un échantillon aléatoire au sein de NCA-ROUÏBA. Son objectif est de mesurer l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication des salariés au travail.

Mots clés :

climat social, implication au travail, satisfaction, intégration, les ressources humaines.

Abstract:

The social climate of a company depends largely on the particular sensitivities of each of its employees. This is a complex and plural reality, which is often likened to the satisfaction prevailing at work at any given time. Many factors can influence A good social climate is a source of productivity within a company.

A manager must be able to detect the tensions within the community of employees in order to bring a calming response. This climate salaried pushed them to get involved in their businesses and be more integrated and satisfied with their vi's-à-is the company situations.

In our research, we show that the sense of involvement is primarily influenced by working conditions that has the company, internal communication and fairness, the behavior of the hierarchy.

Our study will attempt to present the results of a quantitative study conducted with a random sample within NCA-Rouiba. Its purpose is to measure the impact of corporate social climate on the involvement of employees at work.

Keywords:

Social climate, work involvement, satisfaction, integration, human resources

ملخص

المناخ الاجتماعي للشركة يعتمد إلى حد كبير على الوعي الخاص لكل من موظفيها. انه واقع معقد ويمس جميع الموظفين ، والذي كثيرا ما تشابه مع الارتياح السائد في العمل في أي وقت من الأوقات. كما هو معروف انه يوجد الكثير و للعديد من العوامل التي تؤثر في المناخ الاجتماعي السائد داخل الشركة
المناخ الاجتماعي الجيد هو بالدرجة الأولى مصدر الإنتاجية داخل الشركة. بحيث يجب على المسؤول أن يكون قادرا على كشف التوترات لكي يستطيع تهدئتها هذا المناخ يساعد بحد كبير على انخراط الموظفين في عملهم مما يعود عبي المؤسسة بالمنفعة و منه تكون قادرة على تحقيق أهدافها .

في بحثنا، وتبين لنا أن الشعور مشاركة يتأثر في المقام الأول بظروف العمل المتاحة من طرف الشركة، الاتصالات الداخلية والعدل، وسلوك التسلسل الهرمي العمل.
ودراستنا هي محاولة لتقديم نتائج الدراسة الكمية التي أجريت مع عينة عشوائية داخل NCA-روبية. والغرض منه هو قياس أثر المناخ الاجتماعي للشركات على إشراك الموظفين في العمل.

كلمات البحث:

المناخ الاجتماعي، الاشتراك في العمل، ورضا، والتكامل، والموارد البشرية

Dédicace

Je dédié ce travail de mémoire à mes très chères parents qui ma toujours
soutenu et encouragé

A mes amies

A tout la famille

Et à tous ceux qui ont une relation de proche ou de loin avec la réalisation du
présent travail

Meriem

REMERCIEMENT

Je viendrais remercier avant tout mon encadreur Madame. ARHAB Nassima de m'avoir orienté, conseillé, et critiqué quand le besoins se faisait sentir, mais surtout pour sa disponibilité et d'avoir été tout simplement toujours la pour m'écouter et me redonner confiance.

Je remercie également l'ensemble du personnel de NCA-Rouïba, spécialement pour leur aide précieuse.

Mes remerciement les plus vifs, à tous mes enseignants, qui mon encadré, pendant toutes mes années d'études, et éclairé mon chemin de jeune étudiante.

Et enfin, un grand merci à tous ceux et celles qui m'ont aidé de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.

La liste des tableaux :

Chapitre ❶ :

Tableau N°01 : Inventaire des facteurs liés aux conditions de travail.....P16

Chapitre ❸ :

Tableau N°02 : le sexe des personnes questionnées.....P58

Tableau N° 03 : Répartition par tranche d'âge.....P59

Tableau N° 04 : Répartition par l'ancienneté.....P60

Tableau N°05 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle.....P61

Tableau N°06 : l'évaluation du climat social au sein de NCA-Rouïba.....P62

Tableau N°07 : l'amélioration du climat social.....P63

Tableau N°08: Répartition pour la variable condition de travail.....P64

Tableau N°09 : l'amélioration des conditions de travail.....P65

Tableau N°10 : l'écoute de la hiérarchie.....P66

Tableau N°11: communication interne.....P67

Tableau N° 12 : évaluation de la communication interne.....P68

Tableau N°13 : les outils de transmission des informations.....P69

Tableau N° 14: fréquence les conflits interpersonnels.....P70

Tableau N°15: les causes des conflits interpersonnels.....P71

Tableau N°16 : existence de la discrimination.....P72

Tableau N°17 : Niveaux de discrimination.....P72

Tableau N° 18 : obstacles rencontré dans le travail.....P73

Tableau N°19 : l'élément qui démotive le plus.....P74

Tableau N°20 : sentiment éprouvé vis-à-vis de l'organisation.....P75

Tableau N°21 : satisfaction généraleP75

Tableau N°22 : conditions de travail /Ancienneté.....P76

Tableau N°23 : catégorie socioprofessionnel/ sentiment d'implication.....P77

Tableau N°24 : Age / sentiment d'appartenance.....P77

Tableau N° 25 : Evaluation de la communication/sentiment d'appartenance. P78

Tableau N°26 : Climat social/ sentiment d'implication.....P78

Tableau N°27 : Climat social / satisfaction générale.....P79

La liste des figures

Chapitre ❶ :

Figure N°01 : modèle d'analyse du climat social de LIKERT.....P11

Chapitre ❸ :

Figure N°02 : Répartition par sexe.....P58

Figure N° 03 : Répartition par tranche d'âge.....P59

Figure N° 04 : Répartition par l'ancienneté.....P60

Figure N°05 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle.....P61

Figure N°06 : l'évaluation du climat social au sein de NCA-Rouïba.....P62

Figure N°07 : l'amélioration du climat social.....P63

Figure N°08: Répartition pour la variable condition de travail.....P64

Figure N°09 : l'amélioration des conditions de travail.....P65

Figure N°10 : l'écoute de la hiérarchie.....P66

Figure N°11: communication interne.....P67

Figure N° 12 : évaluation de la communication interne..... P68

Figure N°13 : les outils de transmission des informations.....P69

Figure N° 14: fréquence les conflits interpersonnels.....P70

Figure N°15: les causes des conflits interpersonnels.....P71

Figure N°16 : existence de la discrimination..... P72

Figure N° 17 : obstacles rencontré dans le travail..... P73

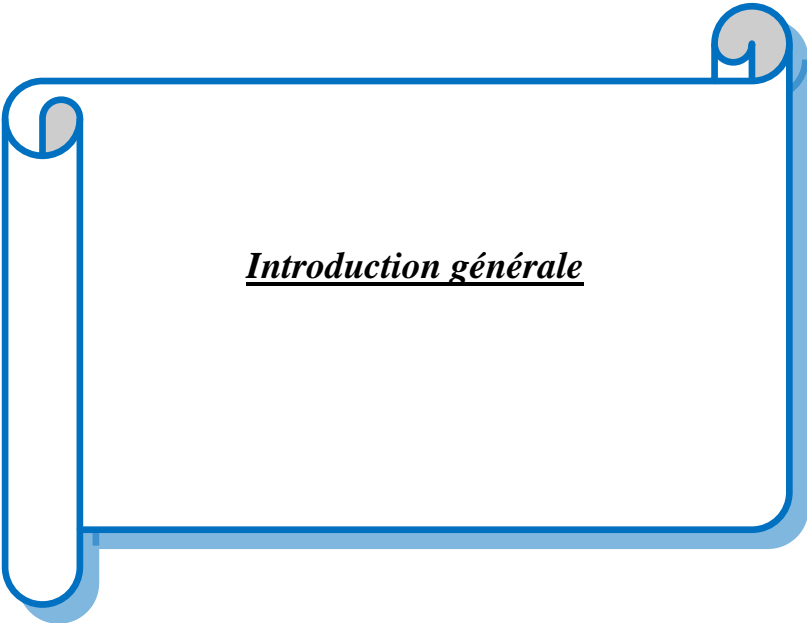
Figure N°18 : l'élément qui démotive le plus.....P74

Figure N°19 : sentiment éprouvé vis-à-vis de l'organisation.....P75

Figure N°20 : satisfaction générale.....P76

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre ❶ : le climat social d'entreprise.....	5
Introduction.....	6
Section 01 : approche théorique du climat social.....	7
Section 02 : les déterminants du climat social	13
Section 03 : mesurer le climat social.....	23
Conclusion	30
Chapitre ❷ : Implication au travail	31
Introduction.....	32
Section 01 : définition et principe d'implication.....	33
Section 02 : les facettes et critère de mesure d'implication.....	36
Section 03 : Enjeu, Déterminants et Effets de l'implication.....	42
Conclusion	47
Chapitre ❸ : <i>l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA-Rouïba</i>.....	48
Introduction.....	49
Section 01 : Présentations générale de NCA-Rouïba.....	50
Section 02 : La démarche de l'enquête au sein de NCA-Rouïba.....	57
Section 03 : l'analyse des résultats, synthèses et suggestions.....	59
Conclusion générale	



Introduction générale

Introduction générale

Les entreprises d'aujourd'hui visent d'être leader dans leur domaine et faire face à la concurrence exacerbée et mondialisée, d'être au courant des changements technologiques pour qu'elle puisse répondre aux exigences de ses clients.

Les RH sont devenus, un facteur stratégique garantissant le succès et la pérennité des entreprises, d'où le discours managérial contemporain met grandement l'accent sur l'importance des ressources humaines. Ces derniers sont les acteurs à l'intérieur d'un système qui font de l'organisation ce qu'elle est.

Le défi à relever par toute entreprise soucieuse de son avenir est l'acquisition, le maintien et l'optimisation d'une ressource humaine compétente, évolutive, créative et motivée. Et pour avoir le rendement souhaité de ces ressources il faut que l'entreprise crée un environnement de travail favorable.

Au cours des dernières années, les organisations de toutes sortes ont commencé à accorder beaucoup d'attention au climat social, car il est largement admis que l'atmosphère perçue par les membres d'une organisation peut faire en sorte que certaines personnes se sentent acceptées et bienvenues tandis que d'autres se sentiront marginalisées ou négligées.

La prise en compte du climat social constitue une préoccupation majeure dans la stratégie de développement organisationnel parce qu'elle influence sur le comportement et le rendement des membres de l'organisation.

Aujourd'hui l'entreprise a pris conscience que la volonté de ses hommes peut créer les changements attendus, s'ils sont motivés au travail, ils apporteront de la richesse. Ce phénomène de l'implication est l'élément moteur du développement de l'entreprise.

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.

Introduction générale

A cet effet, notre thème s'intitule : « *impact du climat social sur l'implication au travail* », les raisons qui m'ont poussé à le choisir sont :

- L'importance accrue du facteur humain pour la réussite des entreprises.
- La dégradation de qualité de vie au travail au sein des entreprises algériennes

L'objet de notre travail de recherche est d'étudier à partir du cas d'illustration de l'entreprise NCA-Rouïba de mettre en évidence cet aspect important qui est le climat social et ses effets sur l'entreprise : En d'autres termes cette réflexion sur le climat social nous amène à nous interroger sur la problématique suivante :

« *Comment le climat social influence l'implication des salariés dans le travail?* »

A fin de pouvoir répondre à notre problématique, nous émettons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : Il y a un lien entre les déterminants de climat social et le niveau d'implication au travail.

Hypothèse 02 : la communication interne influence positivement l'implication dans l'emploi.

Hypothèse 03 : la qualité des conditions de travail influe sur le niveau d'implication dans l'emploi.

Plusieurs sous-questions nous viennent à l'esprit dans le prolongement de notre problématique et que nous nous efforcerons de traiter.

Quelles sont les principales théories qui traitent du climat social et l'implication au travail ? Quelles sont les conséquences d'un bon ou mauvais climat social? Quels sont les déterminants de niveau d'implication dans l'emploi?

Pour répondre à ces axes de réflexion, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante : la méthode descriptive, qui sert d'instrument théorique, portant sur le climat social et l'implication des salariés dans le travail, et la méthode analytique, qui structure la partie pratique.

Afin de réaliser cette recherche et mener bien les investigations scientifiques, nous avons recours à la construction de documents, en l'occurrence, les ouvrages scientifiques, les thèses et mémoires universitaires, les documents internes à l'entreprise, et la recherche sur internet.

Introduction générale

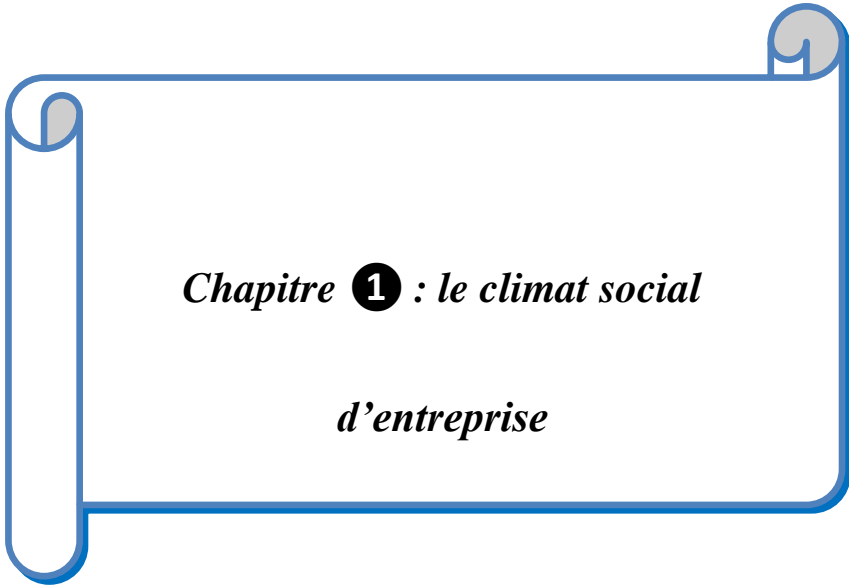
Il y a lieu de mentionner que la période de l'étude est de 06/01/2016 au 22/05/2016. Quant à l'enquête qui a consisté en l'administration de questionnaire aux travailleurs de NCA-Rouïba elle a lieu le mois de Mai 2016.

Et pour mieux synthétiser les informations de cette étude nous avons choisi de traiter le sujet en trois chapitres :

Chapitre ① : cette partie traitera le climat social et ces approches théorique, ces déterminants et comment mesurer le climat social.

Chapitre ② : cette partie traitera la définition et principe d'implication, ainsi les facettes et les critères de l'implication et aussi l'enjeu, déterminant et les effets de l'implication des salariés.

Chapitre ③ : ce chapitre portera un cas d'illustration au sein de NCA -Rouïba



*Chapitre ① : le climat social
d'entreprise*

Chapitre 1 : Le climat Social

Introduction :

L'entreprise d'aujourd'hui cherche à fidéliser les ressources humaines compétentes car elles sont un facteur stratégique qui garantit le succès et la pérennité des entreprises. Les conditions dans lesquelles ces ressources exercent leurs activités, ou ce que l'on appelle communément : condition de travail, relations sociales ou plus généralement « *climat social* ».

Un bon climat social est une source de motivation, d'implication, d'amélioration de l'image de l'entreprise et d'attraction des compétences, quant au mauvais climat, il est générateur des dysfonctionnements sociaux tels que l'absentéisme, turn over,.....

L'objectif de ce chapitre, est de découvrir qu'est ce que le climat de climat social ?
Comment mesurer le climat social ?

Ce chapitre se compose des trois sections suivantes :

- ❖ ***Section 1 : approche théorique du climat social***
- ❖ ***Section 2 : Les déterminants du climat social***
- ❖ ***Section 3 : mesurer le climat social***

Chapitre 1 : Le climat Social

Section 01 : approche théorique du climat social de l'entreprise

1.1. Définition du climat social :

Le terme « climat social » nous renvoie dans un premier temps aux conditions climatiques. Comme la météo, le climat social dans l'entreprise 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 telle que :

« ambiance » ; « atmosphère social » ;etc.

Le climat social est lié au degré de satisfaction des individus en fonction de leurs attentes et de leurs besoins ; pour FOURGOUS et ITURRALDE le climat social est « *l'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* »¹.

Le climat social est vécu par chaque individu, mais renvoie à une représentation collective souligné par M. Crozier : « *Dans une organisation, le climat social correspond à une perception globale résumant les perceptions individuelles élaborés à partir d'un contexte réel commun* »².

Selon Jacques Kédochim, le climat social peut être caractérisé comme « *une représentation des relations existant entre l'entreprise et ses collaborateurs forgée au fil du temps par la perception qu'ont ces derniers de la façon dont on les considère, les gère, les fait participer et les informe* »³.

¹ FOURGOUS, (J.M) et ITURRALDE, (B) : « *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise* », Edition d'organisation, Paris 199,

² DOMINIQUE (M) et XAVIER (C) : « *l'organisation, le climat et les conduites professionnelles.* », in HAL : archives-ouvertes, N° 00008978, P 2.

³ www.ladissertation.com: (publié le 05/02/2013 consulté le 17/12/2015 à 11h00).

Chapitre 1 : Le climat Social

Dans son explication de la sa définition Kédochim dit que les relations et les perceptions jouent un rôle principale dans la dégradation ou l'amélioration du climat social, d'où les relations qui sont un élément nécessaire et omniprésent dans toutes entreprise et qu'ont plusieurs formes, mais la plus importante est les relations entre les salariés et la direction, si ces relations sont constructives et sains le climat tend à être bon et serein. En revanche, si ces relations sont agitées, voire mouvementées, le climat tend à ce détériorer et à devenir plus ou moins mauvais, ce qui affecte davantage les relations entre les autres différentes acteurs dans l'entreprise.

Aussi, la perception est importante dans la dégradation ou l'amélioration du climat social puisque les représentations des relations dans une entreprise sont d'autant plus accentuées et intensifiées par la perception des acteurs de l'entreprise. Dès qu'une décision sera prise par la direction de l'entreprise qu'elle soit en faveur ou défaveur des salariés, ils vont l'analyser et l'interpréter positivement ou négativement selon leurs valeurs, leurs croyances, leurs émotions. Cette interprétation aura, bien évidemment, des répercussions favorables ou défavorables sur l'entreprise et son bon fonctionnement.

Pour Christian ALLOUCHE, le climat social paraît être la traduction, par l'ensemble de manifestations, l'état d'esprit qui règne à un moment donné parmi les membres de l'organisation, cet état d'esprit est lui même façonné par des variables multiples : environnement, culture, style de direction, condition de travail, présence syndical⁴.

JOYCE, SLOCUM, et von GLINOW insistent sur la nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat, les taches et d'autres dimensions telles que le leadership et l'organisation du travail⁵.

⁴ COHEN (A), « *toute la fonction Ressources Humaines* », Edition Dunod, 2009, p296

⁵ DOMINIQUE (M) et XAVIER (C) : « *l'organisation, le climat et les conduites professionnelles.* », in HAL : archives-ouvertes, N° 00008978, P 1

Chapitre 1 : Le climat Social

Selon le dictionnaire des ressources humaines, le climat social est défini comme :

« *Ensembles des attitudes positives et négatives qui affectent le moral et le moral et le travail des salariés dans une organisation .Evaluation de l'état des relations sociales et du travail au sein d'une organisation* »⁶

« *On entend par climat social tout à la fois l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction du salarié au travail et sa motivation à l'égard de la société, de ses buts et de ses valeurs. Il dépend à la fois de facteurs individuels et de facteurs liée à l'entreprise* »⁷

1.2. Les théories du climat social :

Elles sont inspirées des questionnaires de Halpin et Crofts (1963) : le « Organizational Climate Description Questionnaire » (OCDQ)⁸, de même que du « Profile of school » (POS)⁹ de Likert (1972) et de la théorie de Lewin(1951).

1.2.1. Théorie de Halpin et Crofts :

La théorie de Halpin et Crofts repose sur deux principes¹⁰ :

- La façon dont le leader se comporte est moins importante que la façon dont les membres du groupe perçoit 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.

⁶ PERETTI, (Jean-Marie), *dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, 6eme édition p59, 2011.

⁷ Annick, (COHEN) : *Toute la fonction Ressources Humaines*, édition DUNOD, Paris 2006, p269.

⁸ En français, (le Questionnaire de Description d'un Climat Organisationnel

⁹ En français, (le profil d'une école)

¹⁰ KHODJA (Meriem) : *l'impact du climat social sur la performance de l'entreprise*, étude de cas ATM MOBILIS, mémoire de master en sciences commerciales (option : management et entrepreneuriat), école des hautes études de commerce, Alger, 2014, p11.

Chapitre 1 : Le climat Social

Halpin et Crofts définissent dans leur modèle d'analyse du climat social huit dimensions :

- cohésion du groupe
- Interférence du supérieur
- Moral du personnel
- Relation sociales
- Relation formelles et impersonnelles avec le personnel
- Confiance
- Considération
- Accent sur la production

Dans la mesure permet de distinguer six climats : (ouvert, autonome, contrôlé, familial, paternel et fermé), 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.

1.2.2. Théorie de Likert :

Likert 1976 à ce sujet va compléter le cadre d'analyse en rajoutant le poids des interactions humaines et le rôle des perceptions dans la définition du climat social. L'auteur propose à ce sujet, trois niveaux d'analyse du climat social à savoir :

- L'organisation
- le groupe ;
- l'employé

En mettant l'accent sur le rôle des interactions individuelles au niveau du groupe à travers la communication, dans la définition du climat social.

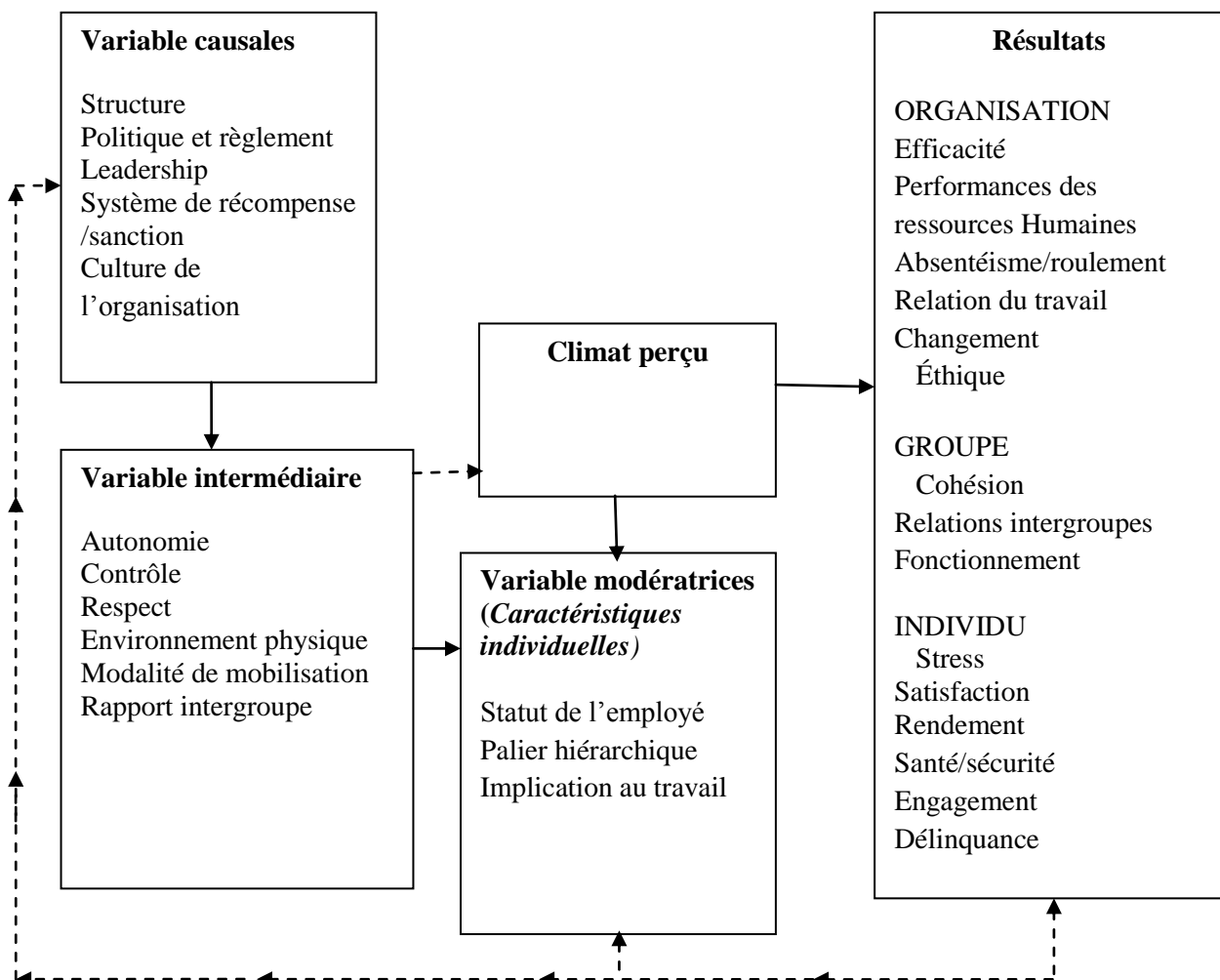
Chapitre 1 : Le climat Social

En effet, Likert 1976 considère que les employés ont deux cadres de référence pour construire leurs perceptions à savoir :

- Le groupe de travail
- L'organisation dans son ensemble

En fait, Likert regroupe les indicateurs du climat sous trois types de variables : causales ou indépendantes, intermédiaire et finales

Figure N°01 : Modèle d'analyse du climat social de LIKERT



Source :(Brunet, 1999, Tiré de la thèse Roch, 2008)

Chapitre 1 : Le climat Social

1.3. Les types du climat social :

Likert dans son étude sur le climat social a identifié quatre types de climat 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 :

1.3.1. Le climat autoritaire-exploiteur:

Dans ce type de climat, l'organisation est gérée par le management, par la contrainte et la peur. La communication est verticale et unidirectionnelle. Le niveau supérieur prend toutes les décisions sans consulter le personnel avec qu'il entretient peu de relations basées sur la méfiance ce qui crée une grande distance psychologique entre les deux parties.

1.3.2. Le climat autoritaire-participatif:

Le management a une confiance condescendante en son personnel et ne délègue que la prise de décisions mineures aux niveaux inférieurs. Les informations qui remontent vers le haut sont limitées en termes de qualité et de quantité car seules celles qui conviennent au sommet remontent vers le haut. Le contrôle est aussi délégué parfois au niveau inférieur, mais le système de récompense et de punition est également utilisé comme dans tous les systèmes autoritaires.

1.3.3. Le climat consultatif :

Dans ce type d'organisation, le management a une confiance moyenne dans son personnel avec qu'il s'efforce de maintenir une communication dans les deux sens. Les décisions importantes sont prises au sommet, mais les décisions qui relèvent de la gestion quotidienne du travail sont déléguées aux niveaux inférieurs. Le contrôle est également délégué aux niveaux intermédiaires et inférieurs qui permettent de prévaloir

¹¹ Leila ADGHIRNI : La mesure du climat social dans les organisations. Enjeux et perceptions, Mémoire réalisé en vue de l'obtention d'un master en gestion des ressources humaines, p16-17.

Chapitre 1 : Le climat Social

Un certain degré de responsabilité. Ce type de climat plutôt dynamique est souvent observé dans les organisations dont la politique de gestion est basée sur l'atteinte des objectifs.

1.3.4. Le climat participatif :

Caractérisé par des relations entre hiérarchie et le personnel, basées sur la confiance et par conséquent, la prise de décision est répartie entre tous les niveaux. La communication est multidirectionnelle horizontalement et verticalement. La structure hiérarchique de l'organisation intègre différentes unités de travail qui participent au processus de la prise de décision (cadres, chefs d'équipe, directeurs de département..) qui assurent le relais entre le sommet et le personnel au niveau de la prise de décision.

Section 02 : Les déterminants du climat social :

La littérature sur ce sujet dans sa globalité s'accordent sur la nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat social et différentes autres dimensions. Il ne peut ainsi être opérationnalisé qu'à travers une série de déterminants.

2.1. Les conditions de travail :

Les entreprises ont la responsabilité des conditions de travail de leurs salariés. Elles ont l'obligation de procurer à leurs employés des conditions de travail décentes et propices à un bien être physique et mentale, ainsi qu'à une meilleure productivité qui bénéficiera au final.

2.1.1. Définition des conditions de travail :

Les conditions de travail « *sont tout ce qui entre dans le cadre du travail d'une personne, que ce soient son amplitude horaire, l'ergonomie de son lieu de travail, l'ambiance général ou les avantages sociaux* »¹²

¹² www.Linternautre.com/dictionnaire/fr. consulté le 11/04/2016 à 11h 47 .

Chapitre 1 : Le climat Social

Pour A.Laville et C.Teiger : « *le terme conditions de travail ; les éléments qu'il recouvre sont très divers ; il peut s'agir des conditions matérielles d'exécutions du travail : espace de travail, charges physiques, mentales imposés, ambiance physique (bruit, chaleur ou froid, toxiques, poussières....) ; il peut s'agir des conditions temporelles dans lesquelles le travail doit être exécuté (cadence, durée et horaires de travail) ; mais on peut aussi y inclure certaines conditions de la vie hors travail ; temps et moyens de transport, logement ,on peut aussi étendre les conditions de travail aux éléments faisant partie des relations professionnelles, aux qualification, aux salaires....Suivant la discipline étudiée les conditions de travail (ergonomie, sociologie, économie de travail) suivant la classe social et la fonction dans l'entreprise (direction, cadre , maitrise ,ouvriers) suivant l'intérêt qu'on défend (syndicat, patronat) le terme conditions de travail peut recouvrir des éléments différents* »¹³

Selon H. Savall les conditions de travail comprennent¹⁴ :

- les conditions intrinsèques du travail directement liées aux structures et aux processus mis en œuvre dans la réalisation d'un travail particulier,
- les conditions extrinsèques du travail associées aux dispositifs statutaires entourant la relation du salarié à son travail,
- l'environnement global du travail.

De son côté M. de Montemolin considère que les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent, ou freinent l'activité des travailleurs, à savoir : les conditions physiques, organisationnelles et sociales. Enfin pour schématiser globalement ce concept, J. Leplat¹⁵ considère que les conditions de travail résument l'ensemble des facteurs, à l'exclusion des caractéristiques individuelles des travailleurs, qui peuvent influencer les conduites au travail.

¹³ LAVILLE (A), TEIGER (C) : « Ergonomie et économie du travail .Question de méthodes », cahiers IREP /Développement Grenoble, 1982, N° 3, P40-41.

¹⁴ TABETI (H), BENDIABDELLAH (A) : « Conditions de travail et Climat Social dans les PME Algériennes », étude exploratrice des facteurs de gouvernance sociale et d'optimisation des ressources humaines dans les PME de la wilaya de MASCARA, université de MASCARA, p2.

¹⁵ Citeau J.P : « GRH : Principes généraux et cas pratiques »,4ème éd, Armand Collin ,2002 , p169 .

Chapitre 1 : Le climat Social

2.1.2. Le classement des conditions de travail :

D'après les définitions précédentes on peut classer les conditions de travail comme suit :

- ***L'organisation, les moyens et le cadre du travail*** : Organisation du travail, charge de travail, quantité, normes, qualité, répartition des fonctions, statut, formation, intégration, parcours professionnels, management, espaces de travail, temps de travail, moyens de communication, outils,....
- ***Les exigences des salariés*** : Sens du travail, autonomie, reconnaissance, qualité du travail, marges de manœuvre ...
- ***L'environnement de l'entreprise et du travail*** : Stratégie de l'entreprise, gouvernance, nombre et fréquence des changements et modes d'association aux changements, sens donné au changement (résultat) ...
- ***Les relations professionnelles*** : Possibilité de soutien, état du collectif, relations aux collègues, à l'encadrement, types et formes de relations aux personnes extérieures ...

2.1.3. L'amélioration des conditions de travail :

Les conditions de travail ont longtemps été assignées à des mesures d'ordre ergonomique et sécuritaire. Les conceptions classiques de sécurité mettaient l'accent, davantage, sur les mesures de prévention matériel et physiologique, dans l'unique souci d'adapter le matériel ou l'équipement aux exigences physiques des travailleurs. Cette vision occultait énormément les dimensions organisationnelle et psychologique et reflétait un handicap de taille quant à la conception de l'homme au travail.

De nos jours les notions de « *conditions de travail* » et de « *climat social* » englobent une multitude d'aspects et de facteurs en interaction, représentant l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lequel s'inscrit le travail. P. Jardillier en dénombre 14 répartis en quatre rubriques :

Chapitre 1 : Le climat Social

Tableau N°01 : Inventaire des facteurs liés aux conditions de travail (d'après P. Jardillier)

<i>I. Du travail lui-même</i>	Contenu et charge de travail	1- Efforts physiques + Charges - cadences
		2- Sécurité physique (mode opératoire et produits)
		3- Niveau de travail (compétence qualification)
	Implication psychologique	4- Implications personnelles (attributions, délégations, responsabilités)
		5- Possibilité de développement personnel
	Contenu psychosocial	6- Structures et modes de fonctionnement
		7- Relations paritaires et représentations
<i>II- De l'environnement du travail</i>	8- Environnement physique, collaboration et décor industriel	
	9- Horaires de travail	
	10- Mode de rémunération	
<i>III- De l'insertion de l'entreprise dans l'environnement local</i>	11- Transport– logement	
	12- Equipement social de l'entreprise	
<i>IV- Du contexte global</i>	13- Situation de l'emploi	
	14- Considération	

Source : J.P. Citeau, GRH : Principes généraux et cas pratiques, P. 169

Chapitre 1 : Le climat Social

2.2. La communication interne :

La communication interne est l'un des grands secteurs de la communication des organisations, aux côtés de la communication externe.

2.2.1. Définition de la communication :

Pour PASTOR et BREAD « *la communication est un échange des messages entre plusieurs individus ou groupes, ces messages sont verbaux ou non verbaux, intentionnels ou inconscients ou confus, explicites ou implicites. C'est à dire utiles ou non aux buts de l'entreprise* »¹⁶

2.2.2. Définition de la communication interne :

On entend par la « *communication interne une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise, cette distance a pour origine l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines* »¹⁷.

La particularité de la communication interne à l'entreprise ne tient pas tant aux techniques de communication qu'elle mobilise, qu'à la cible qu'elle. La communication interne vise les membres de l'entreprise ou les sous-traitants (consultants) qui participent au fonctionnement de l'organisation. Elle a pour objectifs d'échanger avec eux des informations, de les mobiliser (motiver), de développer leur sentiment d'appartenance et de favoriser le dialogue

2.2.3. Les types de la communication interne :

La communication interne ne se réduit pas aux seuls messages que l'entreprise dispense à son personnel loin s'en fait nous étudierons l'ensemble des flux d'information suivent les chemins qu'ils empruntent : communication descendante, ascendante, horizontale, vertical .

¹⁶ PASTOR (P) et BREAD (R) : « les treize clés du manager », édition LIAISON, paris, 2013, P35.

¹⁷ LAETTIA (L) : l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 7édition GUALINO, Paris ,2013-2014,P101.

Chapitre 1 : Le climat Social

2.2.3.1. La communication horizontale :

Elle concerne deux ou trois chefs (agents ou responsables) de même « échelon hiérarchique dans l'entreprise ». Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'une entreprise.

2.2.3.2. La communication verticale :

C'est celle qui obéit à la hiérarchie telle qu'élaborée par l'organigramme. Elle va du chef à son subalterne hiérarchique et vice-versa.

2.2.3.3. la communication ascendante :

C'est la communication dite du « bas vers le haut ». Elle part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou tout autre comité, comme elle peut être spontanée. La « communication ascendante » permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active.

2.2.3.4. la communication descendante ou « hiérarchique » :

S'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers C'est la communication du « haut vers le bas ». Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes et informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel. Les supports utilisés dans ce type de communication sont le journal interne ou la lettre.

Chapitre 1 : Le climat Social

2.2.4. Les moyens de la communication interne :

2.2.4.1. Les moyens oraux :

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien, il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. On peut citer : les réunions d'informations, les conférences les visites d'entreprise...

2.2.4.2. Les moyens écrits :

Les moyens écrits constituent à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de ses réussites, il s'agit de : note d'information, lettre du personnel ; journal d'entreprise ; boîte des idées ; revue de presse ; flash d'information...

2.2.4.3. Les moyens audio-visuels :

Il y a de films d'information diapositives ; bulletin ; téléphone ; retro projecteurs

2.3. Les conflits interpersonnels :

Un conflit c'est un désaccord entre deux parties ou plus. C'est un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes, ou des procédures

2.3.1. Définition des conflits interpersonnels :

Ce conflit oppose deux acteurs sur des questions d'objectif de valeurs, de comportement ou de manière à un but particulier. Il naît de l'agressivité naturelle d'un individu à défendre son territoire, ses ressources, sa structure.

« Dans un conflit interpersonnel, chaque personne détient sa propre vision de la réalité, à travers la singularité de ses propres besoins et de ses propres émotions. Articuler ces

Chapitre 1 : Le climat Social

différentes perspectives et les intégrer aux données observables constitue un élément essentiel de la démarche de dénouement du conflit.»¹⁸

2.3.2. Les raisons d'un conflit interpersonnel :

Les conflits entre personnes apparaissent principalement pour trois raisons :

- ✚ *Différences individuelles* : Les gens sont différents (age, sexe, croyances, attitudes, valeurs, expériences, formation, qualification, classe sociale, etc.) et voient les choses différemment.
- ✚ *Ressources limitées* : Parce que les ressources sont limitées, il est indispensable de les partager. (Ressources humaines, techniques, financières, etc.)
- ✚ *Différenciation de rôles* : Une personne refuse de faire le travail que son supérieur lui demande de faire, car elle n'est pas d'accord.

2.3.3. Gérer les conflits interpersonnels :

- *Sources fréquentes de conflit* : pouvoir discerner et comprendre les différents niveaux de conflit et les façons dont se manifestent les conflits à chaque niveau.
- *Comprendre les styles de conflit* : si la personne visent à satisfaire ses propres intérêts, ou bien une personne visent à satisfaire les intérêts d'une autre personne.
- *Utiliser de façon stratégique les styles de conflit* :
 - a. *Évaluer la situation* : Qu'est-ce qui est pour vous le plus important? L'équipe? L'organisation? Est-ce l'objectif ou la relation en jeu?
 - b. *Résolution des conflits*¹⁹:
 - ✚ Formuler des solutions
 - ✚ Evaluer les solutions
 - ✚ Sélectionner la meilleure solution : Elle doit être : appropriée au problème, possible à mettre en œuvre, dans les limites de l'autorité et des responsabilités du groupe, comprise par tous.
 - ✚ Mettre en œuvre la solution retenue

¹⁸ <http://www.hpr.polymtl.ca/te/etudiants/CONFLITSINTERPERSONNELS.php>
consulté le 10/04/2016 à 20h38.

¹⁹ <http://www.cterrier.com> consulté le 13/03/2016 à 22h11.

Chapitre 1 : Le climat Social

✚ Evaluer : Il faut évaluer les résultats et la façon dont les gens l'on vécue

2.4. L'équité et la justice organisationnelle :

2.4.1. La justice organisationnelle :

Définie comme « *l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social* »²⁰.

2.4.2. Les dimensions de la justice organisationnelle :

2.4.2.1. La justice distributive²¹ :

Repose sur une évaluation de l'équité perçue qui peut être décrite comme un jugement en deux étapes : dans la première étape l'individu compare ses contributions à ses avantages obtenus ce qui est désigné par équité ; dans la deuxième étape l'individu compare le ratio d'équité interne au regard des expériences passées et/ou des solutions proposées par d'autres entreprises (équité externe).

2.4.2.2. La justice procédurale :

« *La justice procédurale représente les perceptions subjectives des individus de la manière avec laquelle les rétributions ont été distribuées* »²². Cela veut dire que dans l'organisation où : l'individu participe à la prise de décision, bénéficie d'un échange d'information, peut se justifier, peut exprimer une opinion et peut faire des réclamations, implique une augmentation de la satisfaction des salariés et par conséquence un rendement positive a l'entreprise, une diminution de l'absentéisme et les démissions des employés.

²⁰ Buegré, C. (1998). *Managing fairness in organizations*, London: Quorum Books. p. xiii

²¹ Muller (J) et Djuato (E) : « *les effets de la justice procédurale et de la justice distributive sur l'employabilité et la satisfaction des salaires, modérés par le niveau d'engagement organisationnel* » ; P06 .

²² EL AKREMI (A) et GUERRERO (S) et NEVEU (J.P) : « *comportement organisationnel-volume 2* » ; collection : méthodes et recherche, éditeur DEBOECK, 2006, P30.

Chapitre 1 : Le climat Social

2.4.2.3. La justice interactionnelle :

Reflète les préoccupations concernant l'équité dictée par les aspects non-procéduraux de l'interaction, mais la recherche a identifié deux sous-catégories de la justice interactionnelle : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle.

2.4.3. L'équité :

« *L'équité est le principe qui conduit à corriger des inégalités que subissent les personnes ou des groupes défavorisés* »²³.

L'équité au sein des entreprises se réfère aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions reçues suite à une allocation des ressources, confrontées à ce que les employés croient mériter, et basés sur une comparaison avec autrui.

2.4.4. La théorie de l'équité :

La théorie de l'équité est fondée sur les principes d'échanges et de comparaison, elle distingue 3 phases²⁴ :

- ✚ **Evaluation de l'échange** : le salarié toujours essayes d'évaluer l'ensemble des avantages (rétribution : rémunération +reconnaissance) qu'il reçoit de son entreprise et des contributions qui lui apporte (compétences, expériences, efforts...).le salarié rapproche ces deux évaluations et à la fin il retira un ratio rétribution sur contribution qui est appelé *ratio d'équité*.
- ✚ **La comparaison** : dans cette phase le salarié choisit des personnes avec lesquelles se comparer, il met les ratios des personnes choisit comme repère et qui deviennent ses référentiels, de là il ressent un sentiment d'équité ou de non-équité. Si la comparaison fait ressortir 2 ratios égaux le salarié se considère en situation d'équité. Si les deus ratios sont différents, le salarié perçoit une situation

²³ www.toupie.org/Dictionnaire

²⁴ PERETTI (J-P) : « *Les clés de l'équité, enjeu managérial* », édition d'organisation, 2004, P 04-06.

Chapitre 1 : Le climat Social

la base de comparaison retenue) ou sur-équité (sentiment que le salarié est mieux traité que la personne avec laquelle il se compare).

- ✚ **Action** : le salarié en non-équité agit pour minimiser et éliminer la tension ressentie et pour cela il entreprend de modifier ses contributions ou ses rétributions.

La section 03 : mesurer le climat social

3.1. Les indicateur de mesure de climat social :

Il y a plusieurs indicateur qui nous permet de mesurer le climat d'une entreprise parmi ses indicateurs on trouve :

3.1.1. L'absentéisme :

L'absentéisme est une « *situation individuelle ou collective marquée par des absences au travail susceptible d'entraîner une gêne dans le fonctionnement de l'entreprise* »²⁵.

3.1.1.1. Mesure de l'absentéisme :

On peut calculer le taux de l'absentéisme comme suit :

- *Le Taux d'absentéisme* :
$$\frac{\text{Heures d'absence pendant une période P}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la même période P}}$$
- *Le numérateur* : Il prend en charge les absences considérées comme anormales.
- *Le dénominateur* : Il exprime les heures théoriques travaillées, calculées pour un effectif au complet et pour une durée correspondant à l'horaire affiché. Les heures supplémentaires en sont exclues.
- *La période de référence* : La période la plus utilisée et la plus significative est le mois. Des moyennes annuelles peuvent être déterminées sur la base des résultats mensuels. Des indicateurs complémentaires sont aussi possibles :
 - ✓ *L'Absentéisme longue durée* :
$$\frac{\text{nombre des absences -> A 15 ou 20 jours Heures}}{\text{Théoriques de travail pendant la période}}$$

²⁵ Dictionnaire des ressources humaines

Chapitre 1 : Le climat Social

- ✓ *Le Micro absentéisme* : $\frac{\text{nombre d'heures d'absence } \geq 3 \text{ jours heures}}{\text{Théoriques de travail pendant la période}}$
- ✓ *Durée moyenne des absences* : $\frac{\text{nombre d'heures d'absence sur une période P}}{\text{Nombre moyen des salaires sur la période P}}$
- ✓ *La Fréquence des absences* : $\frac{\text{nombre des absences sur une période P}}{\text{Nombre moyen des salaires sur la période}}$

3.1.1.2. Les principales composantes de l'absentéisme²⁶ :

Que mesure le taux d'absentéisme ? Ses principales composantes sont les suivantes :

- les accidents de travail ;
- les accidents de trajet ;
- les maladies professionnelles ;
- les arrêts maladie ;
- les congés maternité ;
- les congés autorisés ou les événements familiaux : congés paternité, congés de naissance, mariage, deuil, déménagement, congés pour enfants malades... ;
- les grèves ;
- les retards et les absences non justifiées.

3.1.2. Le turne over :

Généralement un nombre important de départs du personnel traduit un climat social défavorable. Cependant, dans certains secteurs d'activité, des taux de turnover importants, peuvent être considérés comme normaux.

« *Le turnover caractérise la **rotation**, le renouvellement des employés dans une même entreprise, par démissions, licenciements ou ruptures à l'amiable. Il se calcule en général par un taux exprimé en pourcentage* »²⁷

²⁶ Jean-Pierre Basilien : l'absentéisme au travail ; P 08.

²⁷ www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/turnover/ consulté le 11/03/2016.

Chapitre 1 : Le climat Social

On calcule le taux de turn over comme suit :

Le taux de rotation peut être déterminé en interne ou en externe. Il se calcule généralement à partir du rapport suivant :

$$\text{Taux de turn over} : \frac{\text{nombre de collaborateur partis durant l'année N}}{\text{Nombre de collaborateurs au 1 janvier de 1 année N.}} \times 100$$

Le taux de stabilité du personnel est déterminé de la manière suivante :

$$\text{Taux de stabilité global} : \frac{\text{Nombre de collaborateurs dont l'ancienneté est supérieure a x années}}{\text{Nombre moyen de collaborateurs de l'année (N - x)}}$$

3.1.2.1. Le cout de turn over²⁸ :

- ✓ Perte d'efficacité du salarié avant le départ
- ✓ Cout de remplacement du partant (cout de formation, apprentissage.....)
- ✓ Cout total de recrutement du nouvel entrant
- ✓ Cout des mouvements associés à un départ (remplacement, mutations, promotions,.....)

3.1.2.2. Les causes de turn over :

Il y a plusieurs raisons pour faire ce genre de constat. D'abord, cela montre que l'entreprise a du mal à fidéliser ses salariés et qu'ils sont prêts à abandonner leur poste face à la moindre opportunité. Ce sont souvent les mauvaises conditions de travail, le climat social, le stress au travail... qui sont les causes des principaux départs.

Une mauvaise gestion des ressources humaines peut en être la cause. En effet, les blocages dans les promotions, une mauvaise gestion de carrières sont autant d'éléments qui vont démotiver les salariés.

Sans oublier qu'un secteur fort concurrentiel pourra souffrir d'un turn over assez élevé du fait que les concurrents peuvent séduire les meilleurs salariés et leurs offrir de meilleures conditions. Il est donc très important également d'assurer une veille concurrentielle permanente par rapport à leurs méthodes RH.

²⁸ MARTORY (B) : « *Tableau de bord sociaux* », LIAISONS, 2004, P91

Chapitre 1 : Le climat Social

Dans tous les cas, un taux élevé doit alerter vers une analyse des causes. Une fois ces dernières identifiées, l'entreprise doit mettre en place un plan pour baisser son turn over.

3.1.3. Les indicateurs de conflictualité

Ils traduisent une dégradation du climat et peuvent être annonciateurs de crises graves. Les indicateurs de conflictualité sont spécifiques à chaque entreprise, selon le type d'activité, catégorie socioprofessionnelle..... on peut citer ²⁹:

- la nature et la fréquence des événements atypiques (dégradations,.....)
- l'état des relations entre les salariés et l'encadrement (confrontations, évitements.....)
- les attitudes quotidiennes des salariés (convivialité, agressivité...)
- le comportement des salariés dans la gestion du temps (absentéisme.....)
- le comportement des salariés dans l'application des règles et des consignes.
- Le comportement des salariés au travail (disponibilité, productivité, propreté,.....)

3.1.4. La mesure de la satisfaction du personnel :

Une mesure de satisfaction du personnel est une méthode d'investigation qui sonde les membres du personnel quant à leur satisfaction et à leur engagement. La mesure porte tant sur la satisfaction générale que sur la motivation ou le degré de satisfaction quant aux différents aspects du travail et de l'organisation³⁰.

Il s'agit généralement de réaliser une enquête d'opinion annuelle auprès du personnel sur l'état de leur satisfaction au travail, en général (calcul d'un score global) ou vis-à-vis d'aspects particuliers (rémunération, formation, ...). Chaque entreprise peut concevoir son propre questionnaire.

²⁹ LANDIER (H) : « *le guide des relations sociales dans l'entreprise* », édition d'organisation, Paris, 2007, P 158

³⁰ www.fedweb.belgium.be/, consulté le 12/02/2016

Chapitre 1 : Le climat Social

3.2. Les outils de mesure du climat social :

Dans les outils de mesure de climat social les plus importantes en trouvent :

Le bilan social :

3.2.1. Le bilan social :

Le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel dans une entreprise. Il apporte une vue d'ensemble dans des caractéristiques du personnel et de leur conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et les dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de Gestion des Ressources Humaines.

C'est un outil d'information, il facilite de trouver les renseignements disponible sur la situation social de l'entreprise dans un document unique et de mesurer les évolutions d'une politique ou les évolutions d'une année à l'autre.

Le bilan social est aussi un outil de gestion stratégique puisqu'il représente un outil fondamental lors de l'élaboration des stratégies et des plans sociaux pour le moyen et le long terme dans la mesure où, à travers des données historiques qu'il englobe, il permet de prévoir leur évolution dans le futur.

Le bilan social est généralement représenté sous forme de tableau à double entrée regroupant : en ligne les différentes rubriques et sous rubriques détaillées à travers la nomenclature précédente par ordre croissant ; et en colonne les différentes catégories

Socioprofessionnelles à travers les deux années précédentes et l'année en cours. Il est à souligner que le contenu d'un bilan social varie d'une entreprise à une autre et d'un secteur à un autre. Ceci dit, certaines rubriques significatives pour une entreprise peuvent être sans valeur pour une autre entreprise. Les chiffres que l'on retrouve à travers le tableau du bilan social sont en général le résultat d'un calcul préalable de ratios significatifs. D'autres peuvent tout simplement être relevés du fichier du personnel qui doit être constamment mis à jour.

Chapitre 1 : Le climat Social

3.2.2. Le tableau de bord social :

Le tableau de bord social est un outil de pilotage se fonde sur un ensemble de données stratégiques dérivant d'une comparaison entre la situation espérée et la situation réelle.

Le tableau de bord permet de suivre les réalisations, de les évaluer et d'en préciser les effets sur le plan social. Il doit être simple et claire, complet et synthétique, évolutif et flexible, il vise quatre objectifs :

- ✓ La gestion quotidienne interne
- ✓ Correction des écarts entre les objectifs et les réalisations
- ✓ Détection des imperfections
- ✓ Planification à court terme

Le tableau de bord social vise à ordonnancer tous les indicateurs mesurant les objectifs visés, les écarts, la performance mais aussi la participation du département RH aux résultats de l'entreprise. Dans l'ensemble, il est sensé représenter un outil de gestion – complémentaire, mais essentiel- du processus de la prise de décision. Dans les situations de recrutement, de formation, d'évaluation de performance, de gestion de carrières, ou encore de maintien/amélioration du climat organisationnel, les actions RH impliquent généralement un investissement plus ou moins conséquent. Il est donc indispensable,

Pour le responsable concerné de s'assurer que cet investissement propulsera l'entreprise dans la bonne voie.³¹

3.2.3. L'audit social :

L'audit est un contrôle du contrôle social ordinaire. C'est un instrument de pilotage, qui repère des dysfonctionnements dans le système d'information et d'action.

³¹ www.petite-entreprise.net/ consulté le 28/01/2016.

Chapitre 1 : Le climat Social

L'audit social est un « *processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* »³²

3.2.3.1. Le processus de l'audit :

La démarche d'audit est un mélange de méthodes et de savoirs - faire pratiques. Les moyens d'action sont le constat, la vérification et l'évaluation³³:

- ✓ ***Le pré-diagnostic*** : vise à déterminer quelles sont les forces, quels sont les atouts de l'entreprise et les différents problèmes internes qu'elle rencontre au travers de toute une liste de documents et données à consulter. Cette étape permet un premier aperçu des risques sociaux encourus.
- ✓ ***le recueil de l'information***, vise à enquêter en détail sur un ou plusieurs problèmes donnés.
- ✓ ***Analyse de l'information*** : cette étape consiste à « comparer les résultats obtenus à des références externes et à étudier les tendances éventuelles ». L'auditeur tente d'établir des causes à effet pour pouvoir déterminer les actions correctives nécessaires à apporter.
- ✓ ***Rapport final, recommandations*** : l'auditeur donne ses recommandations dans un rapport final, en proposant des actions d'amélioration ou de modification. La mission de l'auditeur prend fin.

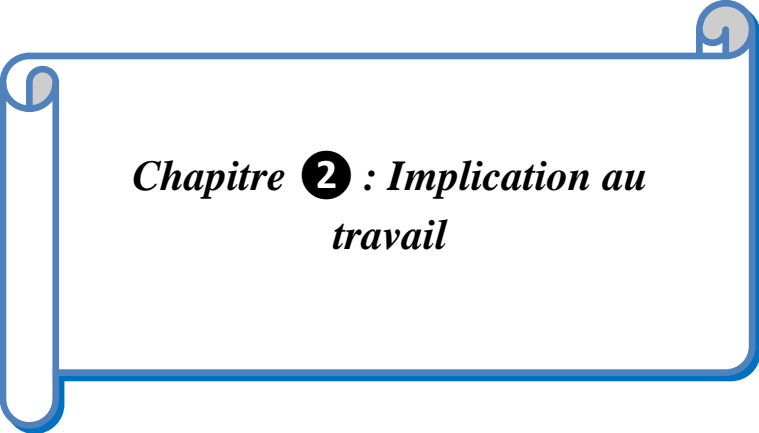
³² IGALENS ,(J) et PERETTI (J-M) : « *Audit social* », édition d'organisation , Paris, 2008 , P36

³³ Bertrand Duc. L'audit social de reprise : un enjeu pour la transmission d'entreprise. In HAL n° 00920399 , 2013, p16-17.

Chapitre 1 : Le climat Social

Conclusion :

La prise en compte du climat social de l'entreprise est une préoccupation majeure pour le bon fonctionnement de cette dernière, car un bon climat implique un bon rendement et une productivité élevée de la part des salariés ce qui a un impact direct sur le profit de l'entreprise.



Chapitre 2 : Implication au travail

Chapitre 2 : Implication des salariés

Introduction

« *L'implication décrit la relation entre l'organisation et les personnes : ses deux piliers sont donc la personne et l'organisation* » Maurice THEVENET.

Avec les évolutions de travail, les compétences relationnelles constituent un véritable enjeu pour les entreprises, et ces compétences sont étroitement liées à l'engagement des personnes dans l'entreprise.

L'implication des salariés devient une nécessité incontournable. Même si certains emplois n'ont pas besoin d'implication pour être exercés,

L'objectif de ce chapitre est de connaître qu'est ce que l'implication ? Quel sont ces principe ? Ces déterminants ?

Le chapitre est composé de

Section 01 : définition et principe de l'implication

Section 02 : facettes et critères de mesure d'implication

Section 03 : Enjeu, déterminants et effets d'implication

Chapitre 2 : Implication des salariés

Section 01 : définition et principes de l'implication au travail

L'implication, traduction française du terme « *commitment* », semble avoir été introduite dans les recherches scientifiques par Foote (1951), qui l'utilisa pour examiner la manière dont les actifs initient et maintiennent les lignes d'activités. Il s'agit d'un concept fortement mobilisé par les chercheurs étrangers depuis les années 1970, et par les chercheurs français depuis le début des années 1980.

1.1. La définition de l'implication au travail :

L'implication organisationnelle est un concept couramment employé en psychologie du travail et des organisations afin de qualifier la relation du salarié à son entreprise. Celle-ci peut être définie très largement comme étant « *un état d'esprit, une relation du salarié à l'organisation qui recouvre une orientation à la fois proactive et positive* »¹

« *Implication au travail consistent à créer une dynamique collective issue de multiples individualités dans le but de contribuer au fonctionnement de l'entreprise* »².

« *L'implication dans le travail en tant que tel consiste à considérer le fait de travailler comme valorisant, utile et nécessaire. Le travail est ici considéré comme une activité indépendante du contexte professionnel, du métier ou de l'organisation* »³

« *L'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre* »⁴.

Pour Mowday (1998), « *l'implication peut être vue comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille* »⁵.

¹ Herrbach (O), Mignonac, (K=) ET Sire, (B): « *Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH.* ». Congrès AGRH 2004. P2.

² EL MAGUIRI (D), « *La mobilisation du personnel dans un contexte de conduite d'un changement par la qualité -Etude de cas d'entreprises marocaines* »- Thèse, Faculté de Droit-Marrakech, 2008.

³ Alain Lac roux. « *Implication au travail et relation d'emploi flexible : le cas des salariés intérimaires.* *Gestion et management* ». Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, 2008.P36.

⁴ Mowday (R.T), Porter (L.W), Steers (R.M). (1982) « *Employee-organization: the psychology of commitment, absenteeism and turnover* », New-York: Academic Press.

Chapitre 2 : Implication des salariés

D'une façon générale, l'implication décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail

1.2. Les dimensions de l'implication au travail :

En basant sur les propos d'Allen & Meyer, dont les travaux servent actuellement de base à la majorité des recherches, nous retenons les dimensions affective, calculée et normative de l'implication.

1.2.1. Implication normative:

L'implication normative renvoie à la logique de l'engagement lié à la cohérence des valeurs organisationnelles et individuelles. Pour Wiener elle est définie comme « *la totalité des pressions normatives internalisée par l'individu : des pressions l'incitant à agir conformément aux intérêts. Cette implication proviendrait en partie de socialisation antérieures ayant donné à l'individu le sens du devoir et de la loyauté, elle découlerait également de l'identification de l'individu à son organisation actuelle, les attentes et les valeurs de cette dernière devenant pour lui un guide de conduite* »⁶ L'individu réalise les actes qu'il conçoit comme justes et moraux⁷.

1.2.2. Implication affective :

L'implication affective correspond à un attachement émotionnel à une identification et à un engagement des salariés vis-à-vis de l'organisation l'employé avec une forte implication affectives reste dans l'organisation parce qu'il le veut bien⁸.

1.2.3. L'implication calculée:

Une attention donnée aux coûts associés au fait de rester dans l'organisation. Pour eux, l'employé ayant une forte implication continue reste dans l'organisation parce qu'il a en a besoin.

⁵ Mowday (R.T) « *Reflections on the study and relevance of organizational commitment* », Human Resource Management Review, vol. 8, N 4, 1998, p387.

⁶ Wiener (Y): "Commitment in organization: a normative view", Academy of management review, vol 7, n°3, 1982, p 418

⁷ Allen (N.J.) ET Meyer (J.P.): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of occupational psychology*, n°63, 1990, P3.

⁸ Ibid.,P1.

Chapitre ② : Implication des salariés

1.3. Les principes de l'implication :

Il y a deux principes importants de l'implication: la cohérence et la socialisation

1.3.1. La cohérence :

La cohérence est « *le rapport d'harmonie ou l'organisation logique entre des éléments* »⁹

Au niveau de l'organisation : parlant de la cohérence la politique générale de l'entreprise et de son projet organisationnel avec les décisions stratégique et opérationnelles. C'est la culture de l'entreprise qui la source, même si elle n'est pas la seule référence. Même dans le cas de changement dans la culture de l'entreprise, elle doit être prise en compte et exploitée.

Au niveau de la relation avec la personne : on retrouve le principe de la cohérence d'ensemble, avec l'écoute et la compréhension indispensables des personnes et de leurs spécificités.¹⁰

1.3.2. La socialisation ¹¹:

La socialisation aurait pour objectif de créer de l'interaction et agir au niveau du développement d'une confiance mutuelle, et au niveau de la sensibilisation aux problèmes de l'entreprise. Elle permettrait de favoriser l'implication. Elle se traduit de différentes manières : groupes opérationnels, groupes informels de collègues, groupes promus dans des activités extra-professionnelles (sports...).

Ces deux principes (cohérence et socialisation) doivent être mis en œuvre dans la gestion du personnel, dans le management et dans l'orientation vers l'entreprise pour conduire à l'implication des personnes :

- ❖ dans la gestion du personnel par :
 - ✓ .la formation si elle est adaptée aux impératifs de changement de l'entreprise et si elle répond aux attentes des personnes.
 - ✓ la fidélisation du personnel

⁹ www.internaute.com/dictionnaire/Fr/définition consulté le 15/04/2016.

¹⁰ THEVENET (M) : « *impliquer les personnes dans l'organisation* », éd liaisons, 1995

¹¹ Ibid.,P190.

Chapitre 2 : Implication des salariés

- ✓ La gestion des carrières entendue comme la gestion de l'ensemble des situations d'une vie de travail assurant, dans la continuité, cohérence et socialisation.
- ❖ dans le management c'est à dire la manière de gérer au quotidien les situations de travail par la distribution, le contrôle, la coordination et l'assistance. D'où l'importance du relationnel.
- ❖ dans l'orientation vers l'entreprise, dans le sens d'information sur les problématiques de l'entreprise liées au contexte interne mais aussi extérieur. L'information permet de partager les références.

Section 2 : facette et critères de mesure de l'implication

Pour impliquer le personnel il faut mettre des causes ou de facettes pour que le personnel puisse être bien impliqué, aussi il faut étudier certain critères de mesure d'implication. Et l'implication joue un rôle important pour répondre aux besoins et répondre aux problèmes soit au niveau de l'organisation ou bien pour les personnes.

2.1. Les facettes de l'implication:

Selon THEVENET il existe cinq facettes ou cause d'implication, d'où ces causes couvrent les aspects les plus fréquemment rencontrés auprès des personnes impliquées

2.1.1. La valeur- travail :

THEVENET dit que « *la valeur-travail comme cause de l'implication, c'est quand les personnes s'impliquent parce qu'elles valorisent le travail, au même titre que d'autres activités humaines. C'est un lieu d'investissement de temps, une activité sociale parmi d'autres comme les loisirs, la famille, la vie dans la cité. Au travail sont associées des valeurs comme la compétition, le sens de la réalisation, la reconnaissance sociale que procure cette activité et les rôles qui lui sont associés. Il est important pour la personne de*

Chapitre 2 : Implication des salariés

Faire, de réaliser, d'être utile. La notion de devoir y est importante. Mieux encore, on retrouve une grande difficulté à séparer le travail du reste de l'existence : le travail n'est pas cloisonné, on fait dans le travail comme on fait dans la vie courante. »¹².

2.1.2. L'environnement immédiat de travail :

Le contexte de travail ou bien « *l'environnement proche d'exercice de travail* »¹³ est un cause d'implication parce qu'il permet aux salariés de construire des relations interpersonnelles avec l'équipe, des relations avec l'encadrement ce qui augmentent le sentiment d'implication dans le cas ou ces relation sont sains et constructives

2.1.3. Le produit ou l'activité¹⁴ :

La cause de l'implication est alors liée au produit qui fabrique l'entreprise ou son activité qu'ils sont peut être des rêves depuis l'enfance de la personne par exemple en travaillant dans l'automobile, dans le soin...c'est une fois de plus le lien entre ce que l'on fait et son histoire personnelle.

Ces produit /activité peuvent être aussi fort statut social : travailler dans les médias, engager dans des secteurs considérés comme importants dans la société donc ici c'est un lien avec l'image que la personne renvoie la société et l'environnement sur l'activité de salariés.

2.1.4. Le métier :

« *C'est ici l'expertise, l'appartenance à un milieu professionnel qui compte* »¹⁵, le métier peut être une cause d'implication car il représente l'attachement à une profession, à un milieu professionnel, à des taches. Cette forme d'implication correspond aux évolutions vers l'employabilité, la professionnalisation,....

¹² THEVENET (M) : « *le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes* », 2eme édition, éd d'Organisation, 2004, P86-87.

¹³ THEVENET (M) : « *le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes* », 2eme édition, éd d'Organisation, 2004, P91.

¹⁴Ibid., P102.

¹⁵Ibid., P86.

Chapitre 2 : Implication des salariés

2.1.5. L'entreprise :

L'implication dans l'entreprise concerne la politique générale, la culture de l'entreprise, les projets, les valeurs dominantes,....Pour THEVENET « *l'implication dans l'entreprise c'est donc : une adhésion à des buts et à des valeurs, la reconnaissance de soi dans la marque que constitue l'enseigne ou le nom de l'entreprise, la reconnaissance dans ce qu'apporte l'entreprise* »¹⁶

2.2. Les critères de mesure d'implication :

- ❖ ***Compréhension de la stratégie et adhésion (orientation et management de la performance)***: pour pouvoir réellement s'impliquer dans une organisation, au point d'en devenir un acteur autonome et responsable en toutes circonstances, il est indispensable de comprendre le métier de l'entreprise, son environnement, sa stratégie, ses valeurs, et d'y adhérer.
- ❖ ***Le partage des valeurs clé de l'entreprise et la satisfaction (l'environnement de la performance)***: une entreprise se caractérise par des valeurs plus ou moins fortes en ce qui concerne les produits, la technologie, la maîtrise des processus, la qualité et le sens du client. Partager ces valeurs devient un gage d'implication et permet l'identification. L'encadrement sur ce plan fera œuvre d'exemple et d'agent de liaison. Au niveau des valeurs humaines, on pourra appréhender les notions d'identification avec son employeur (le sens de l'appartenance), la solidarité, mais aussi les éléments de satisfaction, ou plutôt d'insatisfaction (puisque c'est par ce biais que s'exercera l'influence s'il y en a une).
- ❖ ***Responsabilité et autonomie (appropriation de la performance)***: l'implication présuppose en premier lieu la responsabilisation complète sur les activités dont le collaborateur a la charge. Elle s'étend ensuite à son autonomie, qui se traduit par sa volonté, sa capacité et l'encouragement reçu de prendre des initiatives et de proposer des idées nouvelles, de les développer voire de les mettre en œuvre, en ayant

¹⁶ THEVENET (M) : « *le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes* », 2eme édition, éd d'Organisation, 2004, P111.

Chapitre ② : Implication des salariés

Conscience des contraintes de coût et de productivité. La structure et le mode de gestion de l'entreprise, ainsi que le rôle du management, sont les éléments décisifs à ce niveau.

❖ **La confiance et le changement (Les conditions pour le développement de la performance)**: l'implication présuppose en fin de compte de la confiance : dans les Hommes qui dirigent l'entreprise et dans les orientations qu'ils prennent ; dans l'avenir de cette entreprise ; dans l'avenir de son propre rôle dans l'entreprise; dans son management direct ; dans ses propres capacités à se développer et à progresser ; dans l'envie et la possibilité de partager ses expériences, ses idées ; dans le changement à tous les niveaux ; ...

2.3. Les problèmes à résoudre par l'implication¹⁷ :

L'implication aide à répondre aux besoins permanents et les nouveaux besoins de l'entreprise :

2.3.1. Les besoins ou les problèmes permanent :

L'entreprise n'a jamais fini de résoudre ses problèmes en raison des constants changements, ils sont au nombre de deux : la cohésion interne et la performance

a) **La cohésion interne** : reflète qu'il ya « *une forte union des parties constituant le groupe* »¹⁸, ce qui renvoie à la notion d'activité collective, et aussi à d'autres notions comme :

❖ **La coordination** : c'est-à-dire faire fonctionner conjointement des activités différentes mais nécessaires à la réalisation d'un même but. Elle est de la responsabilité du management.

¹⁷ THEVENET (M) : « *impliquer les personnes dans l'organisation* », éd liaisons, 1995.

¹⁸ www.linternaute.com, consulté le 15/04/2016 à 22h32.

Chapitre 2 : Implication des salariés

- ❖ **Le consensus** : renvoie au management participatif c'est : « *accord entre plusieurs parties, plusieurs personnes. Accord de la majorité ou du plus grand nombre* »¹⁹.
- ❖ **La communication interne** : ensemble de processus d'interaction entre la personne et les structures dans l'organisation. On le retrouve l'idée d'échange et de langage commun derrière ce terme.

Ainsi, la cohérence est un problème imposé lié à l'existence d'une collectivité de personnes et permanent car jamais totalement résolu. Elle est même toujours remise en question par les changements extérieurs et internes à l'entreprise (changement dans l'emploi, licenciement, changement de direction, effet des médias, système de rémunération individualisé mis en place...). On assiste à un développement des méthodes d'audit, de veille sociale, ce qui montre l'importance de la cohésion dans le management.

- b) **La performance** : « *est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu.* »²⁰. C'est de la performance de la personne que naît celle de l'entreprise, Elle dépend de la motivation, des compétences, du développement des structures souples et provisoires de l'organisation. Elle est envisagée de différentes manières.

2.3.2. Les nouveaux besoins (problèmes) :

On distingue des nouveaux besoins au niveau de l'entreprise qu'il s'agit de l'adaptation, l'engagement et la décentralisation et des nouveaux besoins aux niveaux pour les personnes.

a) **Les nouveaux besoins au niveau de l'entreprise :**

- ❖ **L'adaptation** : est déterminante pour être compétitif. Les entreprises doivent s'adapter aux changements extérieurs :
 - ✓ Les évolutions technologiques
 - ✓ Les modifications sur le plan juridique

¹⁹ www.linternaute.com, consulté le 15/04/2016 à 23H00.

²⁰ www.maxicours.com, consulté le 16/04/2016 à 14h00.

Chapitre 2 : Implication des salariés

Les ressources humaines aujourd'hui mettent l'accent sur les compétences des personnes et comment les évoluer donc développer l'apprentissage et plus particulièrement l'apprentissage stratégique, ce qui nécessite d'étendre le processus stratégique de la direction générale aux autres fonctions de l'entreprise ainsi que de faciliter la communication et le dialogue entre les différentes parties prenantes.

Toutes une réglementation a été mise en place pour freiner les entreprises dans leurs liberté d'action : d'une part pour maintenir le libre fonctionnement du marché, d'autre part, pour protéger les personnes tant dans leur rôle de consommateurs que de salariés

❖ **L'engagement** : des personnes devient indispensable dans le contexte actuel. On ne demande plus seulement aux personnes d'assurer leurs taches dans le respect des règles. On assiste au développement de nouvelles compétences qui nécessitent l'engagement de la personne dans ce qu'elle fait : Savoir réagir rapidement à chaque situation.

❖ **La décentralisation** : des systèmes de gestion et de décision.

La décentralisation devient indispensable en matière de gestion des ressources humaines, du fait de l'évolution de la fonction elle même et des moyens mis à sa disposition et du fait du partage des processus stratégique.

b) Les nouveaux besoins pour les personnes :

Avec la complexité des situations de travail, on assiste à un éclatement des représentations du travail, ce qui amène à prendre en considération les critères individuels et nécessite d'être à l'écoute de chacun : savoir repérer le projet de chaque individu, ses motivations, le conception qu'il a du travail et de sa carrière professionnelles sans négliger les aspects personnels de sa vie.

Chapitre ② : Implication des salariés

Section 03 : Enjeu, Déterminants et Effets de l'implication

Comme toutes concept l'implication à un enjeu important considéré comme la base de l'implication que les dirigeant doivent s'appui sur cet enjeu, aussi en trouve plusieurs déterminants de l'implication des salariés, et comme toutes concept important l'implication a des effets positifs et négatifs sur l'entreprise.

3.1. L'enjeu majeur de l'implication

« *La relation entre l'individu et l'organisation* » est l'enjeu majeur de l'implication

3.1.1. Les caractéristique de la relation entre l'individu et l'organisation

- ❖ **L'échange** : il y a un échange entre les deux partie, qui influence mutuelle et réciproque entre la personne et l'organisation. Cette dernière, son influence est de fait qu'elle forme les individus à son propre système. Par contre la première, son influence apparaitre de fait que la personne arrivent à modifier les valeurs et les références de l'organisation, à influencer les comportements et les attitudes des autres....
- ❖ **Le temps** : La relation est étudiée comme un processus qui évolue dans le temps .Elle ramène à la notion de changement, et varie en fonction de chaque situation. Elle est donc remise en question en permanence ; en cela, elle est associée à l'apprentissage. Cette relation est le résultat d'un passé ; par l'expérience acquise, elle devient un véritable potentiel à exploiter pour des relations futures
- ❖ **La multi dimensionnalité** : Il y a une interaction entre la vie professionnelle et la vie extra-professionnelle qui est à prendre en considération dans la relation individu / entreprise.
Du point de vue de la personne, il faut s'intéresser à la représentation qu'elle s'est créée du travail à la reconnaissance sociale qu'elle en tire, et au facteur sentiments / émotions qui constitue une part importante de la relation.

Chapitre ② : Implication des salariés

Du point de vue de l'entreprise, la relation est aussi multidimensionnelle, et ne se limite pas au contrat : elle est liée aux systèmes de gestion et de décision, du fait de leur influence sur les comportements individuels et collectifs.

3.2. Les déterminants de l'implication :

L'implication est composée de 4 déterminants :

3.2.1. Les caractéristiques personnelles:

Les caractéristiques personnelles incluent des variables démographique comme le sexe, l'âge, le niveau de scolarisation et différentes variables comprenant notamment des valeurs comme l'éthique, l'importance accordée de travail, et des besoins d'ordre supérieur comme l'utilisation des connaissances, développement, participation, utilité, reconnaissance,...

3.2.2. Les caractéristiques liées au rôle de l'individu dans le travail ²¹:

Ces caractéristiques incluent : Etendu et enjeux de la fonction, présences de conflit de rôle (négativement corrélée avec l'implication) ; ambigüité de rôle (corrélacion négative).

3.2.3. Les caractéristiques structurelles :

C'est-à-dire l'environnement du travail au-delà du poste, comme la formalisation, la décentralisation.

3.2.4. L'expérience de travail :

C'est-à-dire la socialisation de la personne dans son organisation, est vécue : le niveau d'interaction avec les personnes, niveau de confiance manifestée, ambiance de travail, type d'emploi occupé

²¹ Woot (P) et KORNIG (G) : "management stratégique et compétitivité ", éd De Boeck, 1995, P364.

Chapitre 2 : Implication des salariés

3.3. Les effets de l'implication :

L'implication a des effets certains sur la qualité du travail mais peut donner le meilleur comme le pire.

3.3.1. Les effets positifs :

Ce qui est remarquable que toutes personnes impliquer dans une entreprise à un impact positive qui constituent :

- l'adhésion aux buts et valeurs de l'entreprise, l'adhésion est nécessaire pour toute situation de changement, c'est un moyen de contrôle même sans les règles, du fait des valeurs, du lien social.
- la compétence de répondre aux problèmes spécifiques du travail même dans une situation non prévue par les règles de l'organisation.
- Satisfaction : L'implication détermine des attentes de satisfaction et une forte implication peut engendrer de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées
- La mobilisation des employés, le salarié mobilisé attache de l'importance à son travail et sa vie professionnelle occupe une place importante par rapport aux autres domaines de sa vie.
- Fidélisation du personnel et surtout les salariés compétent

3.3.2. Les effets négatifs :

D'une part, elle peut s'accompagner d'une dépendance vis à vis de l'entreprise, ne permettant plus d'avoir le recul nécessaire : ce désir d'y rester à vie ne va pas avec innovation et ne donne pas la capacité à réagir aux situations exceptionnelles.

D'autre part, avec l'implication se pose le problème éthique lié à l'adhésion forte des personnes dans l'entreprise : favoriser l'implication sans conduire les personnes à un état de dépendance

Chapitre 2 : Implication des salariés

⇒ L'impact du climat social sur l'implication des salariés :

Après avoir étudié les deux variables : climat social et implication des salariés, on constate qu'il y a une influence réciproque entre ces deux variables.

Premièrement, l'implication c'est d'abord accepter un objectif et le faire sein. Mais c'est plus que cela. C'est aussi trouver soi même grâce à ses propres ressources, les activités qui vont permettre d'atteindre l'objectif pour lequel on s'implique. C'est le fait de prendre responsabilité de ce qui doit arriver. Et par conséquent, d'aller au-delà des activités prescrites en adoptant les initiatives nécessaires pour éviter les problèmes et atteindre les objectifs...²². Tous cela ne peut être réalisé dans un mauvais climat social car l'individu n'arrive même pas à trouver soi même dans ce climat à cause de l'incohérence.

Aussi, au niveau des relations, l'implication est un concept qualifiant qui décrit la relation entre l'organisation et la personne, cette relation est caractérisée par une influence réciproque et une évolution avec le temps. Le climat social peut être caractérisé comme « *une représentation des relations existant entre l'entreprise et ses collaborateurs forgée au fil du temps par la perception qu'ont ces derniers de la façon dont on les considère, les gère, les fait participer et les informe* »²³.

Donc, on voit dans les deux variables la relation individu/ organisation est importante, si cette relation est saine et constructive, le climat social tend à être bon et serein qui facilite d'impliquer le personnel. En revanche, lorsque cette relation est agitée, voire mouvementée, le climat social tend à se détériorer et à devenir plus ou moins mauvais. Donc le personnel ne s'implique pas dans l'organisation dans cet égard NIKOLAS et YVES dit que : « *on peut penser qu'un mauvais climat social se traduira par une moindre implication dans le travail* »²⁴

²² LEVY-LEBOYER, (Caulde) : « *Re-motiver au travail : Développer l'implication de ses collaborateurs* », éd d'organisation, paris, 2007, P128.

²³ www.ladissertation.com : (publié le 05/02/2013 consulté le 17/12/2015 à 11h00).

²⁴ NIKOLAS (B) et YVES (D) : « *contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales* », 2^e éd, éd PEARSON, P418.

Chapitre 2 : Implication des salariés

Ensuite, ce qui est remarquable que très souvent dans un mauvais climat social un taux élevé de turn over et d'absentéisme, et qui est un résultat aussi de la non implication des salariés. Aussi, le stress et les conflits ont une influence sur les deux variables.

En fin, on peut dire que le climat social à une grande influence sur l'implication des salariés, un bon climat social aide beaucoup les dirigeant a impliqué les salaries dans le travail pour avoir le meilleur rendement de la part des employés et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Chapitre 2 : Implication des salariés

Conclusion :

Si l'implication constitue un objectif stratégique pour l'entreprise – et la grande majorité des directeurs d'entreprise rencontrés le prétend – encore convient-il de mettre en œuvre une stratégie concrète en la matière. Celle-ci peut transformer profondément les structures de l'entreprise, les processus et les comportements requis.

C'est pourquoi un accompagnement des dirigeants au début d'une telle démarche est largement conseillé, de manière à ce qu'ils soient préparés à recevoir le feedback et à faire évoluer le cas échéant certaines de leurs pratiques de management, assistés dans l'élaboration de leur plan d'action et « coachés » dans sa mise en œuvre

Chapitre 3 :

*L'impact du climat social sur
l'implication des salariés au sein de
NCA Rouiba*

Chapitre ③ : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons entamer la partie pratique de notre travail de recherche, nous débuterons par une brève présentation de l'entreprise NCA Rouïba. Ensuite, la démarche de l'enquête et à la fin nous allons analyser les résultats

Ce chapitre est composé de :

Section 01 : Présentations générale de NCA-Rouïba

Section 02 : La démarche de l'enquête au sein de NCA-Rouïba

Section 03 : l'analyse des résultats, synthèses et suggestions

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

Section 01 : présentation générale de NCA-Rouïba

NCA-Rouïba a été l'un des acteurs les plus importants dans le secteur agro-alimentaire en Algérie avec un capital social : 849 195 000.00 DA. Aujourd'hui, elle évolue exclusivement dans le marché, en croissance, des jus, nectars et boissons non gazeuses communément appelé BRSA (boissons rafraichissantes sans alcool) ou JNSD (juice, nectars, still drinks) et se consacre intégralement à la production et la distribution de boissons, de nectars et du jus de fruits

1.1.Historique

Fondée en mai 1966, par Mr Salah OTHMANI, accompagné de son père Mohamed-Saïd ; NCA-ROUIBA posa alors les premiers jalons d'une entreprise qui deviendra quarante sept ans après l'une des entreprise leader dans son domaine.

De ce qui était un petit entrepôt posé sur un terrain en terre battue, l'entreprise se lança dans la fabrication de concentrée de tomates, d'Harissa et de confitures sous la marque Rouïba.

Ainsi, la première génération géra de 1966 à 1999. Composée des frères, Salah, Mokhtar, Saïd, El-Hadi, Hassan et Mohamed qui, par leur complémentarité, ont su préserver une unité familiale indéfectible, indispensable à la pérennité de leur entreprise, en assumant chacun le rôle dans lequel il excellait, à savoir : celui de visionnaire, de gestionnaire, de spécialiste ou de marketeur.

Le recentrage de son activité en 1990 autour de la production de jus de fruits et boissons en lançant un nouveau concept tout à fait novateur " l'emballage du Leader mondial TETRA PACK " au lieu et place de la boîte métallique a été un choix judicieux qui lui a permis de distancer la concurrence. Les programmes qui ont accompagnés ce choix se sont traduits par des packagings (emballages) plus adaptés aux exigences des consommateurs, une qualité irréprochable des produits, une large gamme et une disponibilité plus marquée sur le marché.

En 2005, la croissance à deux chiffres enregistrée par l'entreprise ainsi que les besoins d'investissements, ont ouvert les portes du capital de l'entreprise à la société de capital investissement non résidente « Africinvest Fund », fonds institutionnel géré par le groupe «

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

Africinvest - Tuninvest » reconnu pour son haut niveau d'éthique et sa performance appréciable dans la région.

La mise à niveau par une amélioration continue de la qualité lui a permis d'obtenir la certification Iso 9002 version 1994, Iso 9001 version 2000, Iso 14001-2004 pour la protection de l'environnement et ISO22000. Sans renier son passé dont elle gardera une empreinte dans son nom, la « Nouvelle Conserverie Algérienne » change de raison sociale en 2008, pour devenir « NCA-Rouïba ».

Afin de soutenir sa croissance et accompagner le changement stratégique opéré dans une dynamique d'innovation continue et de différenciation par rapport à la concurrence qui compte 120 concurrents actifs, les objectifs à l'effet d'atteindre les résultats escomptés continuent à être appliqués par la diversification de la gamme et le lancement de nouveaux produits, la séparation du site de production de celui de la distribution à l'effet de renforcer la synergie entre ventes directes, ventes indirectes et ventes prestigieuses, un marketing marqué par une large publicité plus particulièrement axée sur 8000 points de vente habillés aux couleurs de NCA Rouïba, le merchandising et l'animation.

Elle doit également préserver sa position de leader et se préparer l'ouverture à l'espace économique européen et ce, par l'innovation qui est la clé de son succès, la qualité et la maîtrise des coûts d'autant plus les produits NCA Rouïba sont déjà exportés dans huit pays et que l'entreprise espère augmenter la cadence et étendre ses exportations vers d'autres pays

1.2. Forme Juridique :

NCA-Rouïba est une société privée de droit algérien qui a été créée en 1966 sous la forme juridique de Société A Responsabilité Limitée (S.A.R.L). Elle a été transformée en Société Par Actions (S.P.A) au mois de mars 2003. La durée de vie de la société, initialement limitée à 50 ans, a été étendue à 99 ans par l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGEX) qui s'est réunie le 5 février 2006.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

1.3. Missions, Vision et Politique de l'entreprise :

1.3.1. Les missions de l'entreprise :

- La mission principale de NCA-Rouïba est d'apporter du plaisir aux consommateurs, par un produit de Qualité, tout en contribuant à la création de richesse durable.
- Se comporter comme une entreprise citoyenne soucieuse de l'environnement.
- Garantir a ces actionnaires un retour sur investissement acceptable et durable.
- S'appuyer sur des Hommes compétents, responsables, et responsabilisés.

1.3.2. La vision de l'entreprise :

Etre dans le Top 10 des champions afro-méditerranéens de l'agroalimentaire, engagé activement dans le développement durable.

- Une contribution active au développement local-proximité.
- Des choix de technologies propres.
- La formation et l'épanouissement de notre Ressource Humaine.
- Une contribution à l'amélioration du climat des affaires.
- Etre conforme aux standards les plus élevés.

1.3.3. La politique de l'entreprise :

- Entretien et développer une relation permanente avec toutes les parties prenantes en assurant une communication interactive efficace.
- Fournir à ces clients & consommateurs des produits et services répondant à leurs besoins, aux exigences légales et réglementaires, et aux obligations des normes qualité établies.
- Pratiquer une gestion rigoureuse et transparente afin d'assurer la disponibilité des ressources et un retour sur investissement.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

- Optimiser l'utilisation des ressources naturelles en favorisant des technologies propres, ainsi que des technologies de recyclage, et prévenir les risques de pollution.
- Couvrir tous les aspects de sécurité et de santé des employés sur les lieux de travail, et prévenir les accidents & incidents selon les normes d'hygiène et de sécurité.
- Préconiser un management participatif en développant les responsabilités individuelles et en stimulant les processus d'innovation et d'amélioration systématique.
- Promouvoir le dialogue social et lutter contre toute forme de discrimination.

1.4. Les structures de l'entreprise :

Nous allons présenter dans cette partie l'organigramme générale et l'organigramme de chaque direction et ses missions.

❖ La Direction Générale :

Responsable de conduire la politique générale de l'entreprise à court et moyen et long terme

❖ La Direction Des Ressources Humaines (voir annexe n°) :

Ses missions :

- ✓ Contribuer à l'élaboration, à l'animation et à la promotion de la politique RH de l'entreprise en cohérence avec la stratégie générale.
- ✓ Veiller au respect scrupuleux de la réglementation en vigueur en termes de procédures et règlement interne.
- ✓ Piloter le système de rémunération dans le but de promouvoir la performance.
- ✓ Assurer en bonne collaboration avec les représentants des travailleurs l'animation de la politique social tout en veillant à préserver un bon climat interne.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

❖ Direction Finance & Comptabilité :

Ses missions consistent à :

- ✓ Etre le garant de la tenue rigoureuse des livres comptables et fiscaux, en conformité avec la réglementation en vigueur.
- ✓ Contribuer à l'amélioration continue de la profitabilité générale en concordance avec la stratégie de l'entreprise.
- ✓ Etre l'interlocuteur des organes de surveillances, de gouvernance et d'audits externes, concernant les aspects financiers et comptables.
- ✓ Etre le garant de la gestion optimale du risque lié aux flux financiers.

❖ Direction Audit & Contrôle :

Ses missions consistent à :

- ✓ Participer à la préparation des budgets.
- ✓ Etre un support privilégié à la direction générale dans le bon pilotage des flux, le monitoring de la performance et un système de reporting continu.
- ✓ Assurer le suivi budgétaire et l'analyse des écarts en vue d'alerter en cas de dérive et de proposer des plans d'action correctifs en collaboration avec les différents manager

❖ Direction système de management intégré :

Ses missions consistent a :

- ✓ Contribuer à la définition des politiques et objectifs liés à la Qualité, à l'Hygiène, à la Sécurité et à la gestion de l'Environnement.
- ✓ Gérer, promouvoir et animer le processus d'audit et de contrôle des procédures dans le cadre du SMI.
- ✓ Veiller à ce que le système de management demeure en conformité vis-à-vis des derniers référentiels et tables.

Chapitre ③ : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

- ✓ Souscrire à toutes les démarches de certification et autres consécration relatives au système de management.

❖ Direction Industrielle :

Ses missions consistent a :

- ✓ Implanter une politique industrielle en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise.
- ✓ Coacher et animer les ressources humaines via des outils de gestion de la performance et œuvre à réaliser les plans de formation nécessaires à l'amélioration des compétences.
- ✓ Promouvoir une politique rigoureuse d'hygiène et de sécurité.
- ✓ Contribuer à la réalisation des objectifs de rentabilité en veillant à assurer un niveau de qualité, de cout et de disponibilité optimums des produits finis.

❖ Direction exploitation

Ses missions sont sous le contrôle du directeur industriel :

- ✓ Définir, planifier et organiser les ressources humaines et matérielles afin de réaliser les objectifs de fabrication dans les meilleures conditions de qualité, d'hygiène, de sécurité et de rentabilité.
- ✓ Assurer la maintenance curative et préventive des équipements.

❖ Directeur Supply Chain :

Ses missions sont sous le contrôle de la direction industrielle :

- ✓ Acheter pour le compte de l'ensemble des fonctions émettrices de besoins, des biens et des services en qualités, coût, délais et quantité optimums, selon les cahiers de charges, les besoins prévisionnels ou ponctuels et les procédures d'achat.
- ✓ Organiser, gérer et optimiser les déploiements des ressources humaines et des flux logistiques liés aux activités d'achat, de stockage et de distribution.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

❖ Direction Des Ventes :

Ses missions consistent a :

- ✓ En ligne avec les objectifs marketings, déployer une stratégie commerciale efficiente à même de maximiser la pénétration et couverture des différents clients et points de vente via un déploiement rentable et efficace.
- ✓ Coacher, animer et motiver la force de vente ainsi que le portefeuille clients.
- ✓ Assurer une veille concurrentielle via la force de vente directe et les équipes Trade.
- ✓ Assurer la bonne exécution des actions Trade en collaboration directe avec les chefs de produits.

❖ Direction recherche & développement :

Ses missions consistent à :

- ✓ Explorer et proposer des solutions gagnantes en réponse aux briefs développement pement de nouveau produit et concepts.
- ✓ En collaboration avec le marketing, animer le panel de tests organoleptiques dans le but de veiller à la supériorité des différents produits en termes de préférence consommateur.
- ✓ Concourir à l'optimisation continue des couts de formulation et participer aux choix des solutions technologiques les plus efficaces.
- ✓ Assurer le contrôle des produits en sortie de production afin qu'ils soient conformes aux normes de qualité et d'hygiène.

❖ Direction système d'information :

Ses missions consistent à :

- ✓ Analyser, choisir et déployer les solutions informatiques et de télécommunications adéquates en vue de faciliter le bon fonctionnement des opérations.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

- ✓ Sécurisée le stockage des données et garantir la continuité du fonctionnement système en cas de cyber attaques et d'autres facteurs turbulents.
- ✓ Assurer une veille technologique en termes de business intelligence et de solutions système.

❖ **Direction des projets :**

Ses missions consistent a :

- ✓ Elaborer les cahiers des charges relatifs aux différents industriels.
- ✓ Choix des fournisseurs et prestataires en direct ou à travers le comité d'achat
- ✓ Suivre la bonne exécution des contrats.

❖ **Direction marketing :**

- ✓ Elaborer une stratégie marketing gagnante à même de permettre la réalisation des objectifs d'image, de notoriété et de présence dans les linéaires tout en contribuant au développement de nouveaux business.
- ✓ Elaborer une stratégie digitale dans le but d'optimiser la présence de la marque sur les principaux réseaux sociaux et les différents portails web.
- ✓ Participer à la communication interne et corporate de l'entreprise.

❖ **Direction des opérations :**

- ✓ Veiller à préserver les infrastructures et le patrimoine immobilier de l'entreprise via un plan d'intervention à la fois préventif et curatif.
- ✓ Choisir et gérer les prestataires de services liés aux domaines logistique, sécurité et hygiène.
- ✓ Assurer le suivi et la gestion des flux de palettes.
- ✓ Assurer la gestion optimale des moyens généraux.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

Section 02 : La démarche de l'enquête au sein de NCA-ROUÏBA

Dans la présente section, nous présenterons la démarche méthodologique suivie pour notre recherche.

2.1. Présentation de l'enquête :

2.1.1. L'objectif de l'enquête :

Notre objectif consiste à mesurer l'impact du climat social sur le degré d'implication des salariés au sein de NCA-Rouïba.

2.1.2. Détermination de l'échantillon :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés de NCA-Rouïba. Etant donnée le nombre élevé des travailleurs, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable.

L'échantillon est défini comme étant « groupe de personnes présentant les mêmes caractéristique que la population de base à étudier »¹

Concernant le questionnaire destiné aux employés, nous avons choisis aléatoirement un échantillon de 80 personnes qui ont accepté de nous répondre sur les 100 questionnaires distribués, soit un taux de 80%.

Cet échantillon comprend les 4 catégories socioprofessionnelles (exécution, maîtrise, cadre, cadre supérieur

¹ BERTRAND (J.P) : « *les techniques commerciales et marketing* », édition Bertin ante, 1994, P.129.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

2.2. La réalisation du questionnaire :

Le questionnaire se définit comme étant : « *une liste de question qui permet de faire, aborder, par tous les enquêtes, un ensemble prédéterminé de thèmes et selon un ordre choisi par le responsable de l'étude* »² . Il est l'instrument de recueil d'information le plus courant.

Concernant notre étude, le questionnaire demeure le moyen principal de recueillir les informations sur le climat social et son impact sur l'implication des salariés au sein de NCA-Rouïba.

Notre questionnaire est constitué de 20 questions qui se basent sur les points suivantes :

- ✓ l'évaluation du climat social au sein de l'entreprise
- ✓ l'évaluation des conditions de travail et son amélioration dans le temps
- ✓ la circulation de l'information au niveau de l'entreprise
- ✓ les principales sources des conflits interpersonnels
- ✓ les obstacles du travail et les facteurs démotivants
- ✓ le niveau d'implication des salariés
- ✓ la satisfaction générale des salariés vis-à-vis leurs situation au sein de l'entreprise

Voire annexe N° 1

2.3. Le dépouillement du questionnaire :

C'est la dernière étape de notre enquête. Elle consiste à traiter les informations recueillis par le logiciel Sphinx, et analyser les résultats obtenus.

Pour les agents d'exécution, nous avons opté pour l'entretien direct en traduisant et expliquant le questionnaire en arabe.

Pour les autres catégories socioprofessionnelles, nous avons remis le questionnaire pour le retourner dument rempli.

² DELERM (S), HELFER (J) et ORSONI (J) : *les bases du marketing*, édition Vuibert, 4eme édition, Paris 2004,P65.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

Section 03 : l'analyse des résultats, synthèses et suggestion

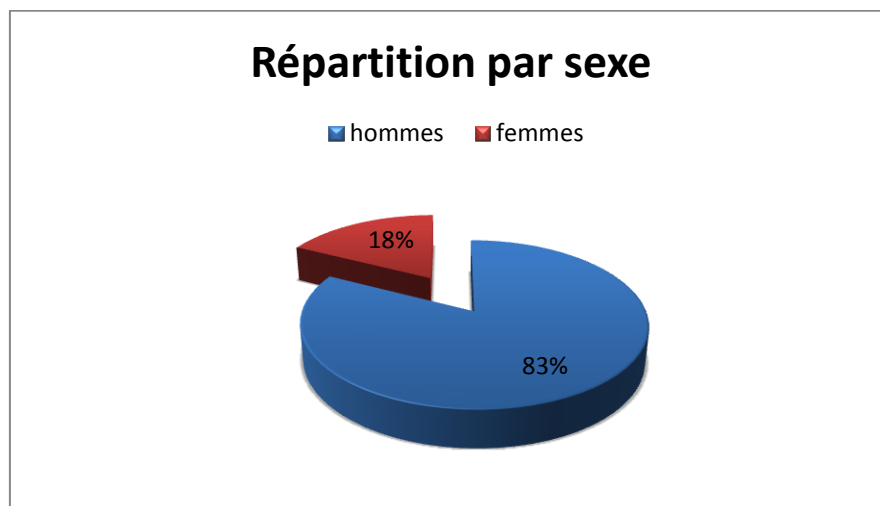
3.1. Présentation et analyse des résultats :

➤ Sexe :

Tableau N°02 : le sexe des personnes questionnées

sexe	Nb. cit.	Fréq.
homme	66	82,5%
femme	14	17,5%
TOTAL OBS.	80	100%

Figure N°02 : Répartition par sexe



D'après les résultats obtenus, nous remarquons que la majorité de la population interrogée (83%) est de sexe masculin, contre une minorité de sexe féminin qui représente 18%, ce qui indique que l'activité de l'entreprise exige des hommes.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

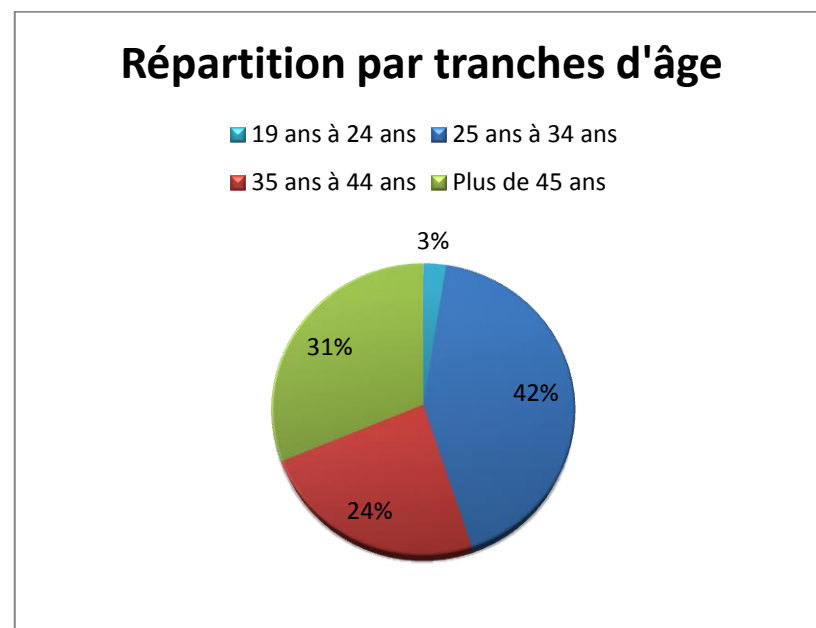
➤ **L'âge :**

Tableau N° 03 : Répartition par tranche d'âge

age	Nb. cit.	Fréq.
19 ans à 24ans	2	2,5%
25ans à 34 ans	34	42,5%
34 ans à 44 ans	19	23,8%
plus de 45 ans	25	31,3%
TOTAL OBS.	80	100%

Moyenne = 2,84 Ecart-type = 0,91

Figure N°03 : Répartition par tranches d'âge



Ce qui est remarquable que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre 25 -34 ans avec un taux de 42,5%, et 31 % de la population questionnée sont plus de 45ans, avec 24% de la population sont entre 35-44 ans et le taux le plus faible est pour la tranche qui se situe entre 19-24 ans. Donc, on constate que la population est pratiquement jeune.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

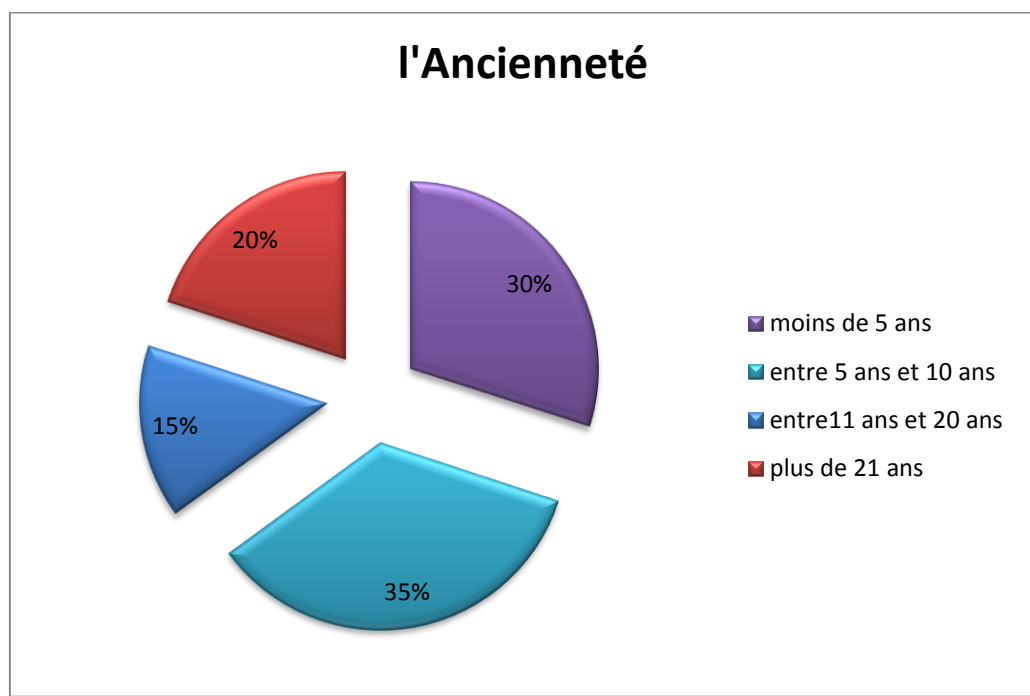
➤ **L'ancienneté :**

Tableau N° 04 : Répartition par l'ancienneté

l'ancienneté	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 5 ans	24	30,0%
entre 5 et 10 ans	28	35,0%
entre 11 et 20 ans	12	15,0%
plus de 21ans	16	20,0%
TOTAL OBS.	80	100%

Moyenne = 2,25 Ecart-type = 1,10

Figure N°04 : Répartition par l'ancienneté



On remarque que 35% des enquêtés ont une ancienneté qui va entre 11 ans et 20 ans ce qui nous renseigne sur l'expérience du personnel qui ne peut être bénéfique pour l'entreprise, 30% ont une expérience au sein de l'entreprise moins de 5 ans, suivi de 20% des enquêtés ont une expérience de plus de 20ans, et seulement 15 % qui ont une ancienneté qui va entre 11 ans et 20 ans.

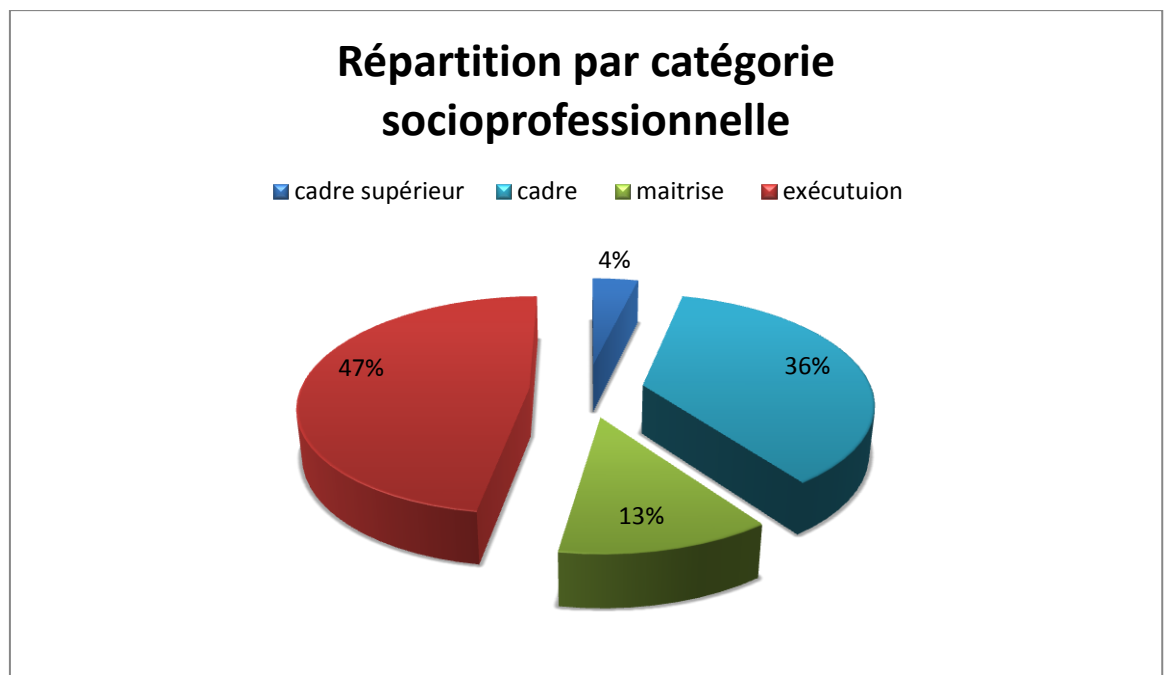
Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

➤ Catégorie socioprofessionnelle :

Tableau N°05 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle

catégorie socioprofessionnelle	Nb. cit.	Fréq.
cadre supérieur	3	3,8%
cadre	29	36,3%
maitrise	10	12,5%
exécution	38	47,5%
TOTAL OBS.	80	100%

Figure N°05: Répartition par catégorie socioprofessionnelle



Parmi les employés interrogés on remarque que la majorité sont des agents d'exécution avec un pourcentage de 47%, suivi par 36% de la population questionnée sont des cadres, contre 13% sont des agents de maitrise, et une minorité qui représente 4% des répondants sont des cadres supérieurs.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

➤ *Evaluation du climat social :*

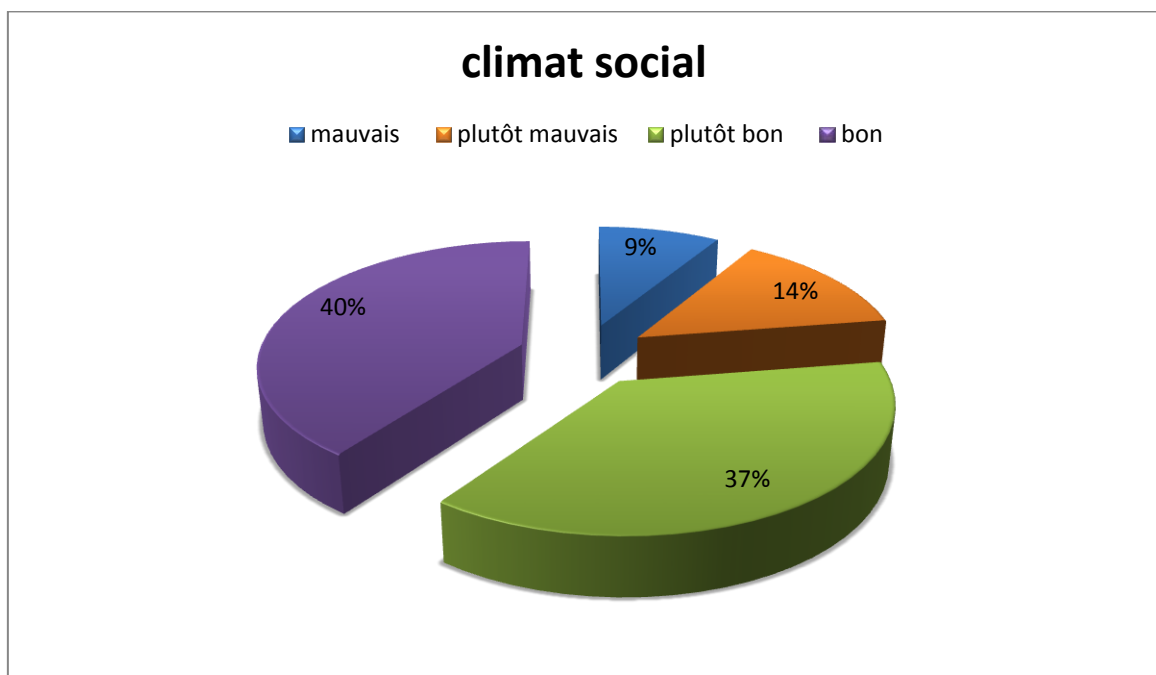
Question : comment estimez-vous le climat social dans votre entreprise ?

Tableau N°06 : l'évaluation du climat social au sein de NCA-Rouïba

climat social	Nb. cit.	Fréq.
mauvais	7	8,8%
plutôt mauvais	11	13,8%
plutôt bon	30	37,5%
bon	32	40,0%
TOTAL OBS.	80	100%

Moyenne = 3,09 Ecart-type = 0,94

Figure N° 06 : l'évaluation du climat social au sein de NCA-Rouïba



L'objectif de cette question est de connaître si le climat social dans l'entreprise est bon ou mauvais d'après les employés.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

Ce qui est remarquable que la majorité des enquêtés évalue le climat social au sein de NCA-Rouïba est bon avec un pourcentage de 40%, suivi par 37,5% des enquêtés juge le Climat comme plutôt bon, contre 14% ont jugé le climat comme plutôt mauvais et une minorité qui voient que le climat est mauvais.

➤ *L'amélioration du climat social :*

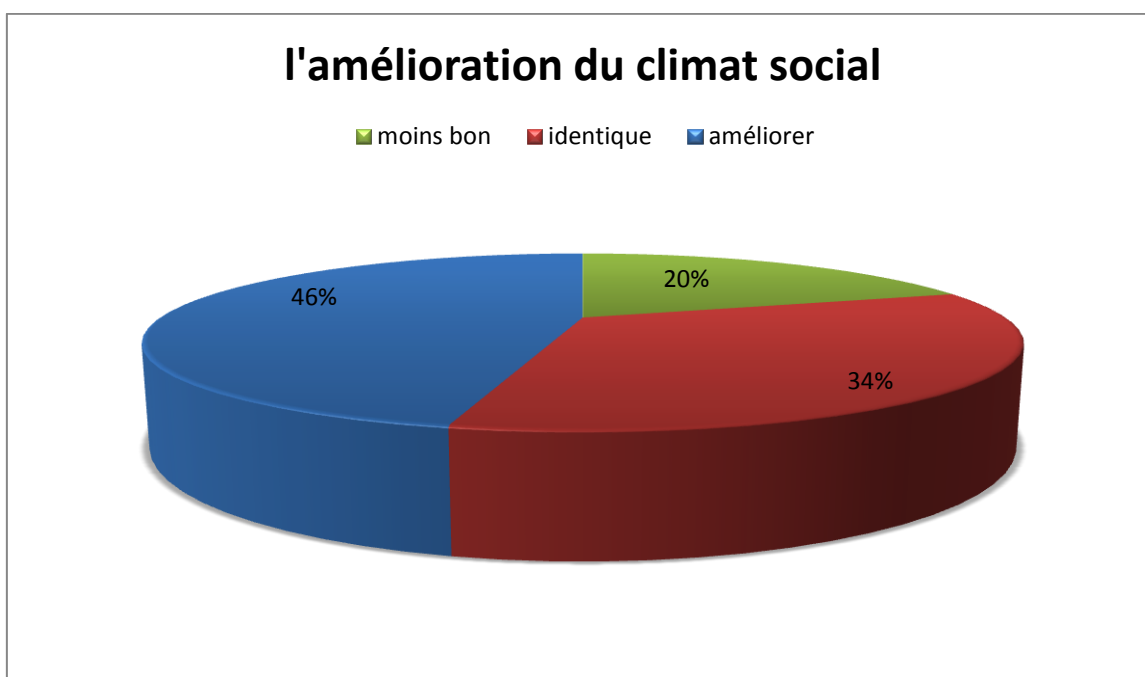
D'après vous, depuis quelque année le climat est :

Tableau N°07 : l'amélioration du climat social

evaluation de climat social	Nb. cit.	Fréq.
moins bon	16	20,0%
identique	27	33,8%
améliorer	37	46,3%
TOTAL OBS.	80	100%

Moyenne = 2,26 Ecart-type = 0,78

Figure N°07 : l'amélioration du climat social



Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

Le but de cette question est de connaître si le climat dans l'entreprise a amélioré ou dégradé par rapport aux années précédentes.

On remarque que 46% des enquêtés dit que le climat est identique, 34% juge qu'il y a une amélioration, et 20% des interrogées considère que le climat a dégradé.

➤ **Les conditions de travail :**

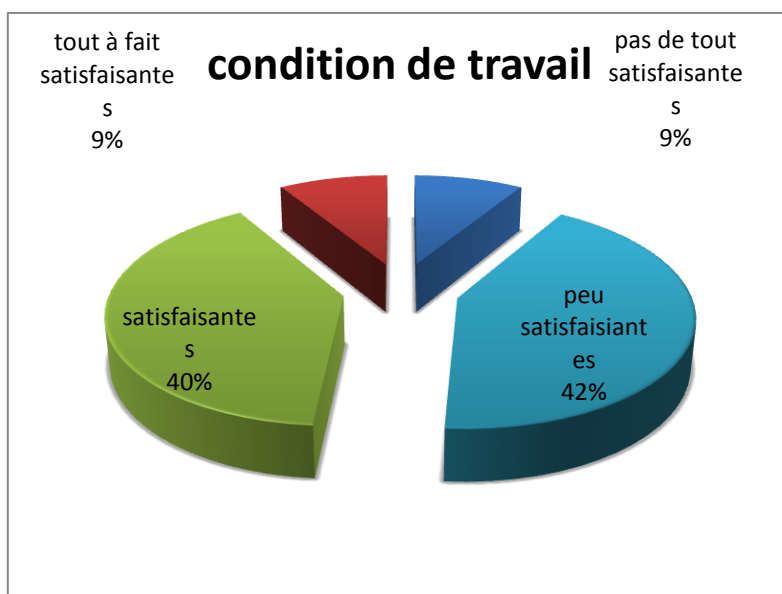
Question : selon vous, les conditions de travail dans votre entreprise

Tableau N°08: Répartition pour la variable condition de travail

conditions de travail	Nb. cit.	Fréq.
Pas du tout satisfait	7	8,8%
Peu satisfait	34	42,5%
satisfait	32	40,0%
Tout à fait satisfait	7	8,8%
TOTAL OBS.	80	100%

Moyenne = 2,49 Ecart-type = 0,78

Figure N°08 : la répartition pour la variable condition de travail



Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

On voit que les conditions de travail sont peu satisfaisantes d'après les enquêtés avec un taux de 42%, suivi par 40% qui sont satisfaits par leur conditions de travail, contre une minorité pas de tout satisfaites 9% et 9% des salariés sont tout à fait satisfait de leurs conditions de travail.

➤ **L'amélioration des conditions de travail :**

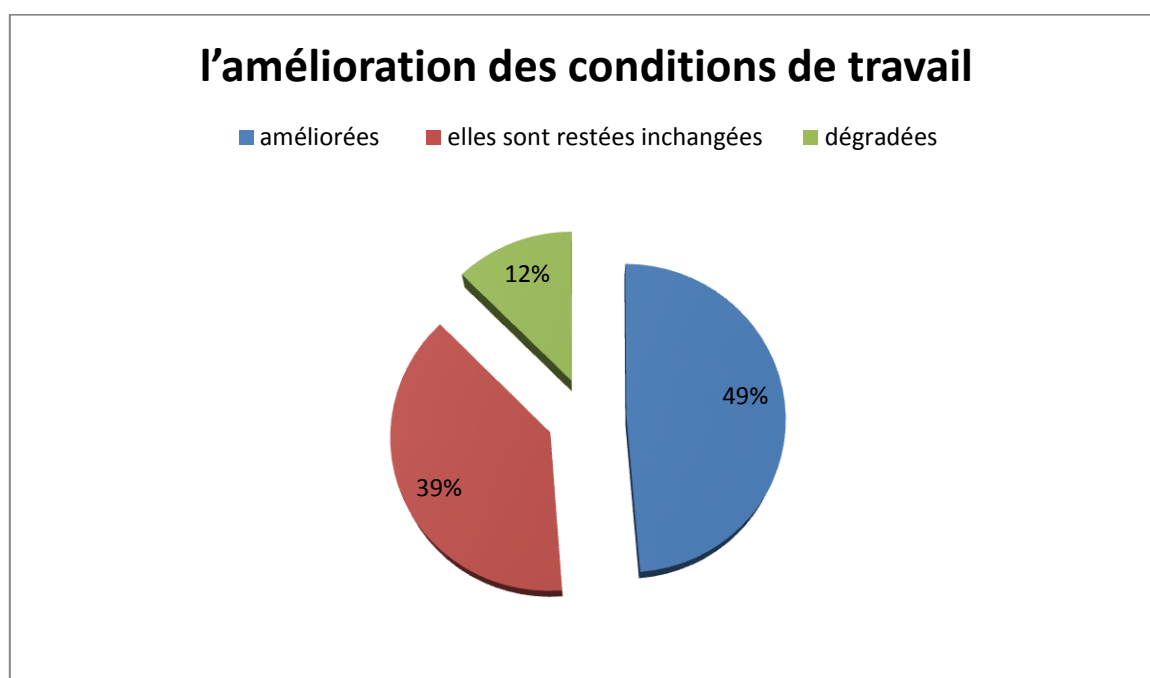
Question : depuis quelque année vos conditions de travail au sein de votre entreprise sont :

Tableau N°09 : l'amélioration des conditions de travail

amélioration des conditions de travail	Nb. cit.	Fréq.
améliorées	39	48,8%
elles sont restées inchangées	31	38,8%
dégradées	10	12,5%
TOTAL OBS.	80	100%

Moyenne = 1,64 Ecart-type = 0,70

Figure N°09 : l'amélioration des conditions de travail



Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

On remarque les conditions de travail sont améliorées d'après la majorité des répondants 49% , contre 39% des répondants qui ont dit que elles sont restées inchangées, et une minorité qui dit que elle sont dégradées.

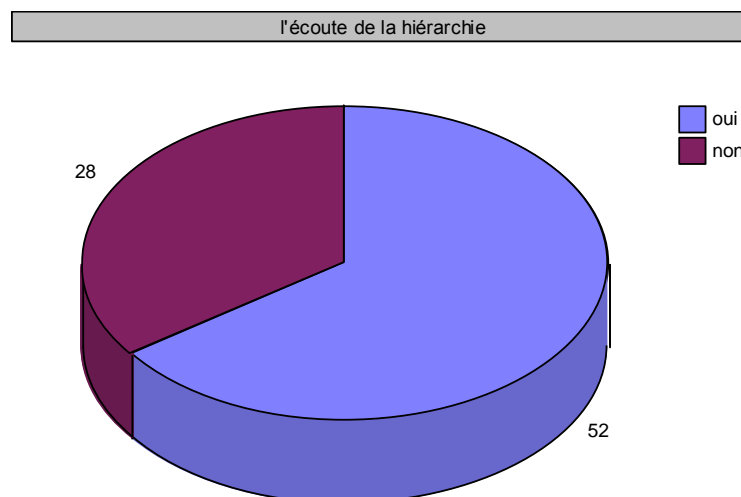
➤ *L'écoute de la hiérarchie*

Question : la direction est elle à l'écoute de vos préoccupations ?

Tableau N°10 : l'écoute de la hiérarchie

l'écoute de la hiérarchie	Nb. cit.	Fréq.
oui	52	65,0%
non	28	35,0%
TOTAL OBS.	80	100%

Figure N°10 : l'écoute de la hiérarchie



On voit que la majorité confirme que la direction de l'entreprise écoute aux préoccupations de leurs employés, d'où 52% des interrogés être écoutés par leurs hiérarchie, contre 28% qui dit qu'ils ne sont pas écoutés.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

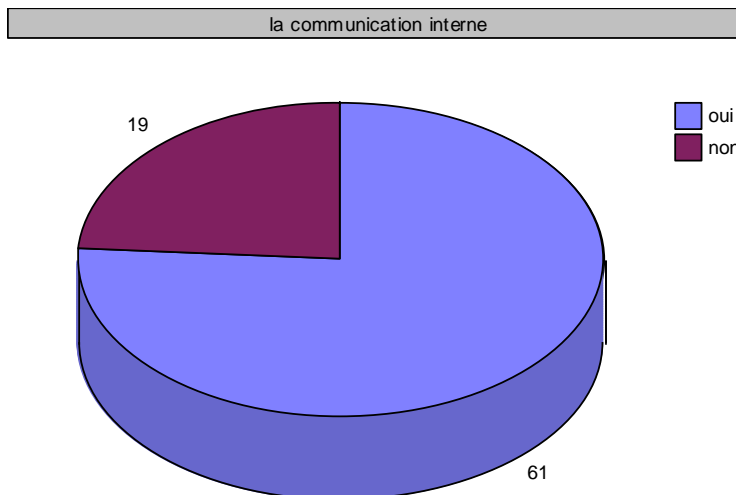
➤ **La communication interne :**

Question : la direction fait elle des efforts pour vous informer ?

Tableau N°11: communication interne

la communication interne	Nb. cit.	Fréq.
oui	61	76,3%
non	19	23,8%
TOTAL OBS.	80	100%

Figure N°11 : la communication interne



On remarque que 61% des employés ont confirmé que la direction fait des efforts pour les informer, contre 19 % des employés dit que la direction ne fait pas des efforts pour les informer.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

➤ L'évaluation de la communication interne :

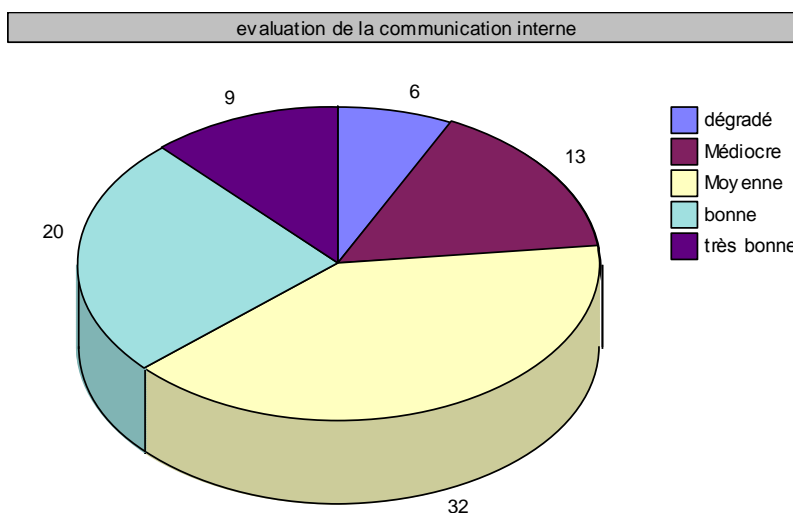
Question : comment évaluez vous la communication au sein de votre entreprise ?

Tableau N° 12 : évaluation de la communication interne

évaluation de la communication interne	Nb. cit.	Fréq.
dégradé	6	7,5%
Médiocre	13	16,3%
Moyenne	32	40,0%
bonne	20	25,0%
très bonne	9	11,3%
TOTAL OBS.	80	100%

Moyenne = 3,16 Ecart-type = 1,07

Figure N° 12 : évaluation de la communication interne



40% des interrogés considèrent que la communication au sein de l'entreprise est moyenne, suivi par 25% qui considère qu'elle est bonne et une minorité de 9% qui voit qu'elle est très bonne, contre 16,3% qui ont confirmé que la communication est médiocre

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

➤ *Les outils de transmissions des informations :*

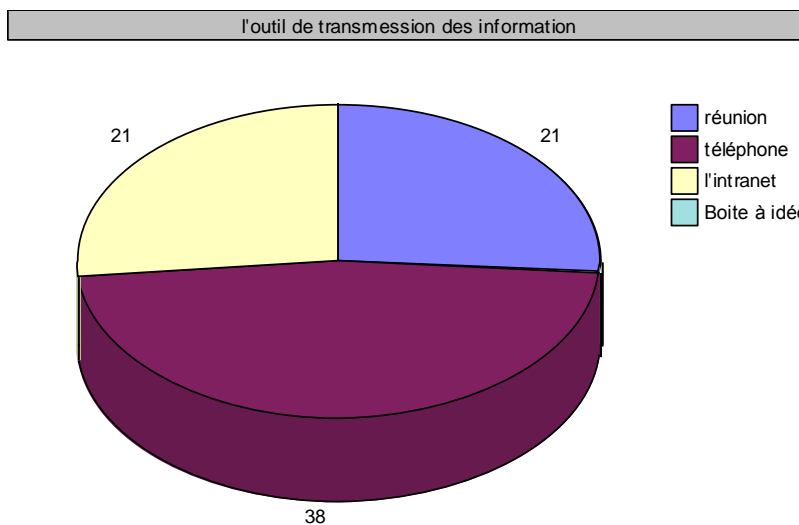
Question : quel est l'outil de la communication le plus utilisé ?

Tableau N°13 : les outils de transmission des informations

l'outil de transmission des information	Nb. cit.	Fréq.
réunion	21	26,3%
téléphone	38	47,5%
l'intranet	21	26,3%
Boite à idée	0	0,0%
TOTAL OBS.	80	100%

Moyenne = 2,00 Ecart-type = 0,73

Figure N° 13 : les outils de transmission des informations



On remarque que l'outil le plus fréquent est le téléphone avec un taux de 47,5% , suivi Pour les réunions 26,3% , et même taux pour l'intranet.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

➤ Les conflits interpersonnels :

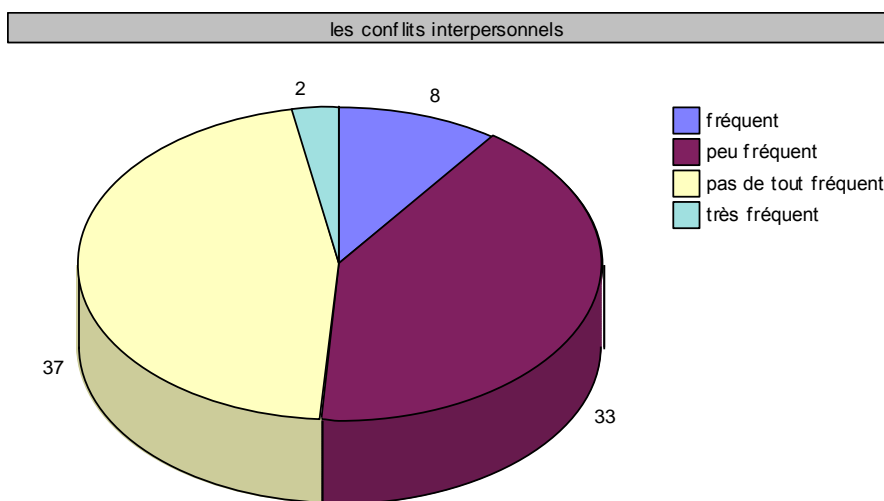
Question : les conflits interpersonnels sont ils :

Tableau N° 14: fréquence les conflits interpersonnels

les conflits interpersonnels	Nb. cit.	Fréq.
fréquent	8	10,0%
peu fréquent	33	41,3%
pas de tout fréquent	37	46,3%
très fréquent	2	2,5%
TOTAL OBS.	80	100%

Moyenne = 2,41 Ecart-type = 0,71

Figure N° 14 : fréquence les conflits interpersonnels



De manière globale les conflits sont jugé pas de tout fréquents par les interrogés avec un taux de 46,3% , ou peu fréquents 41,3% , contre une minorité qui ont confirmé que les conflits sont fréquent 10% ou très fréquents 2,2%

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

➤ Les causes des conflits interpersonnels :

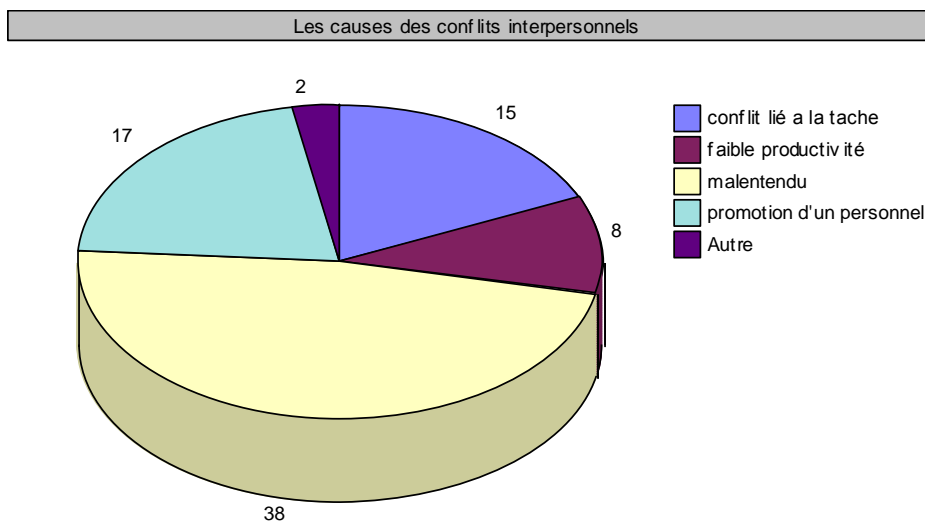
Question : quelle est la cause principale des conflits interpersonnels au sein de l'entreprise ?

Tableau N°15: les causes des conflits interpersonnels

Les causes des conflits interpersonnels	Nb. cit.	Fréq.
conflit lié a la tache	15	18,8%
faible productiv ité	8	10,0%
malentendu	38	47,5%
promotion d'un personnel	17	21,3%
Autre	2	2,5%
TOTAL OBS.	80	100%

Moyenne = 2,79 Ecart-type = 1,06

Figure N°15 : les causes des conflits interpersonnels



D'après les réponses des interrogés la cause principale des conflits interpersonnels est le malentendu 47,5% , suivi par la promotion d'un personnel 21,3% , en troisième position en trouve ceux lié à la tache, en dernier en trouve le faible productivité 10%.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

➤ *Equité :*

Question : y a-t-il la discrimination au sein de votre entreprise?

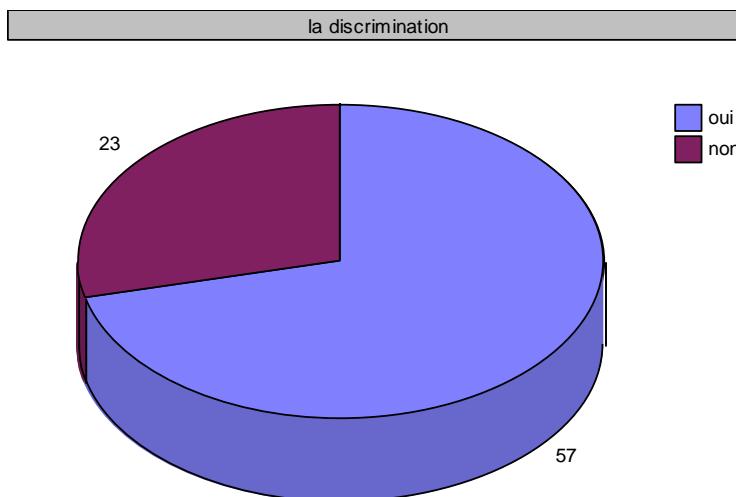
Tableau N°16 : existence de la discrimination

la discrimination	Nb. cit.	Fréq.
oui	57	71,3%
non	23	28,7%
TOTAL OBS.	80	100%

Tableau N°17 : Niveaux de discrimination

le niveau de discrimination	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	23	28,7%
salaire	32	40,0%
embauche	25	31,3%
autre	0	0,0%
TOTAL OBS.	80	100%

Figure N° 16: existence de la discrimination



La majorité ressent de discrimination avec un taux 71,3%. Ceux qui l'affirment le ressentent notamment au niveau des salaires 40% et d'embauche 31,3%

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

➤ *Facteurs de démotivation :*

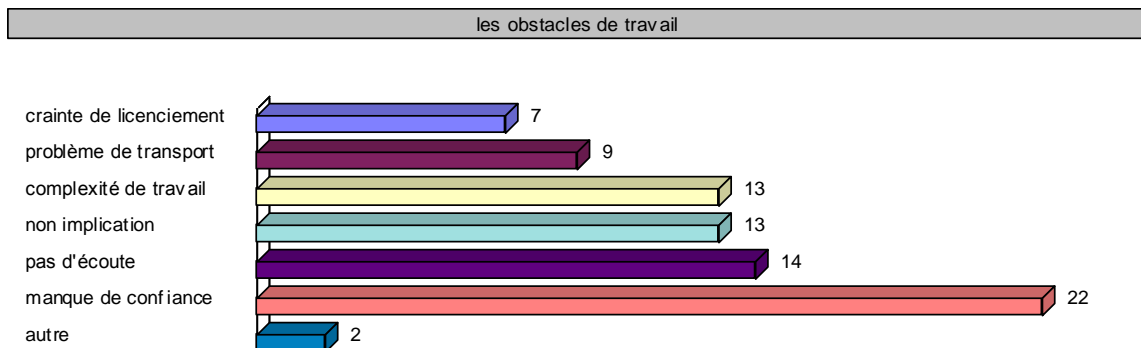
Question : quelles sont les obstacles que vous rencontrés dans votre travail ?

Tableau N° 18 : obstacles rencontrés dans le travail

les obstacles de travail	Nb. cit.	Fréq.
crainte de licenciement	7	8,8%
problème de transport	9	11,3%
complexité de travail	13	16,3%
non implication	13	16,3%
pas d'écoute	14	17,5%
manque de confiance	22	27,5%
autre	2	2,5%
TOTAL OBS.	80	100%

Moyenne = 4,15 Ecart-type = 1,71

Figure N°17 : obstacles rencontrés dans le travail



Il paraît que le manque de confiance est l'obstacle principale pour la majorité des interrogés avec un taux de 27,5%, suivi par le manque d'écoute 17,5%. Différentes causes de blocages sont évoquées de suite : complexité de travail, non implication, problèmes de transport, crainte de licenciement

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

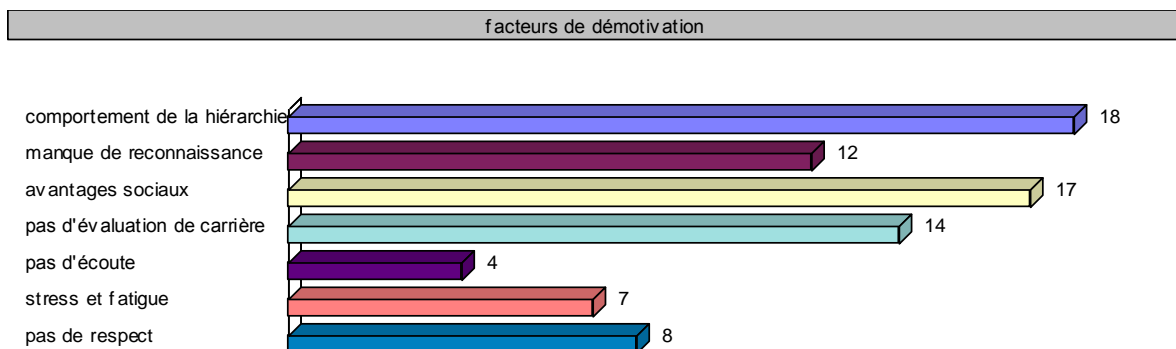
➤ l'élément qui démotive le plus

Question : qu'est ce qui vous a démotivé le plus ?

Tableau N°19 : l'élément qui démotive le plus

facteurs de démotivation	Nb. cit.	Fréq.
comportement de la hiérarchie	18	22,5%
manque de reconnaissance	12	15,0%
avantages sociaux	17	21,3%
pas d'évaluation de carrière	14	17,5%
pas d'écoute	4	5,0%
stress et fatigue	7	8,8%
pas de respect	8	10,0%
TOTAL OBS.	80	100%

Figure N° 18 : l'élément qui démotive le plus



Le facteur qui démotive le plus d'après les interrogés est le comportement de la hiérarchie 22,5%, suivi par les avantages sociaux 21,3%, en trouve en troisième position le manque d'évaluation de carrière, après en trouves le manque de reconnaissance.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

➤ *sentiment d'appartenance :*

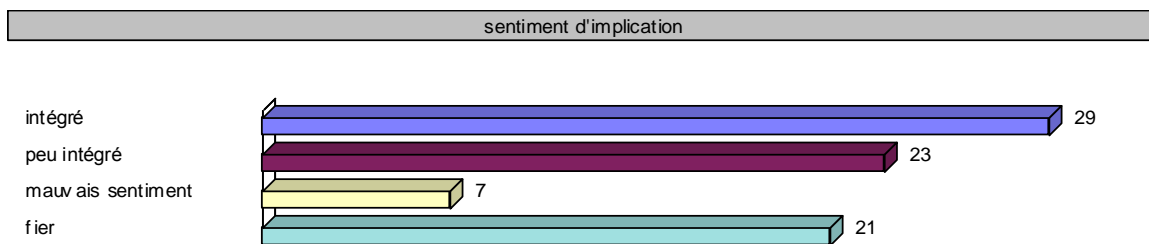
Question : quel est votre sentiment vis-à-vis de l'organisation ?

Tableau N°20 : sentiment éprouvé vis-à-vis de l'organisation

sentiment d'implication	Nb. cit.	Fréq.
intégré	29	36,3%
peu intégré	23	28,7%
mauvais sentiment	7	8,8%
fier	21	26,3%
TOTAL OBS.	80	100%

Moyenne = 2,25 Ecart-type = 1,21

Figure N°19 : sentiment éprouvé vis-à-vis de l'organisation



Il paraît que la majorité sont intégrés 36,3%, contre 28,7% peu intégrés, 26,3% des interrogés déclarent d'être fiers d'appartenir et un faible taux pour le mauvais sentiment 8,8%.

➤ *Satisfaction générale :*

Question : quel est votre niveau de satisfaction générale par rapport à votre situation professionnelle prise dans sa globalité ?

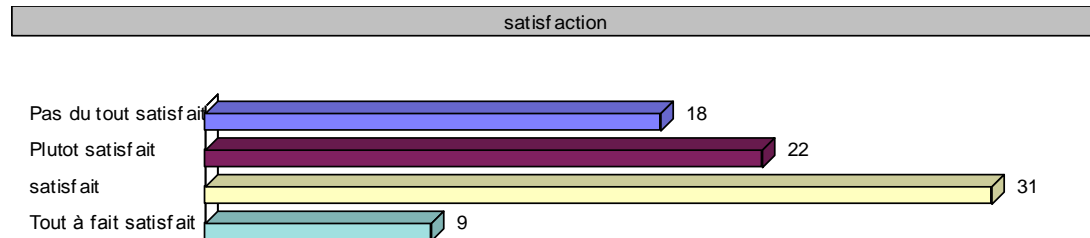
Tableau N°21 : satisfaction générale

satisfaction	Nb. cit.	Fréq.
Pas du tout satisfait	18	22,5%
Plutôt satisfait	22	27,5%
satisfait	31	38,8%
Tout à fait satisfait	9	11,3%
TOTAL OBS.	80	100%

Moyenne = 2,39 Ecart-type = 0,96

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

Figure N°20 : satisfaction générale



Il paraît que la plupart 38,8% des salariés sont satisfaits de leur situation professionnelle au sein de l'entreprise, suivis par 27,5% qui sont peu satisfaits, contre 22,5% qui ne sont pas du tout satisfaits et en dernier lieu on trouve une minorité 11,3% très satisfaits de leur situation.

❖ Croisement des déterminants

➤ Conditions de travail / Ancienneté :

Tableau N°22 : conditions de travail /Ancienneté

l'ancienneté	Moins de 5 ans	entre 5 et 10 ans	entre 11 et 20 ans	plus de 21 ans	TOTAL
conditions de travail					
Pas du tout satisfait	12,5%	3,6%	8,3%	12,5%	8,8%
Peu satisfait	50,0%	46,4%	50,0%	18,8%	42,5%
satisfait	25,0%	39,3%	41,7%	62,5%	40,0%
Tout à fait satisfait	12,5%	10,7%	0,0%	6,3%	8,8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

On voit que les plus anciens qui ont une expérience de plus de 21 ans sont les plus satisfaits par contre ceux qui ont moins de 5 ans d'expérience et entre 11 ans et 21 ans sont peu satisfaits.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

➤ *Catégorie socioprofessionnel / sentiment d'appartenance*

Tableau N°23 : catégorie socioprofessionnel/ sentiment d'implication

catégorie socioprofessionnelle sentiment d'implication	cadre supérieur	cadre	maitrise	exécution	TOTAL
intégré	0,0%	15,0%	7,5%	13,8%	36,3%
peu intégré	1,3%	12,5%	1,3%	13,8%	28,7%
mauvais sentiment	1,3%	2,5%	1,3%	3,8%	8,8%
fier	1,3%	6,3%	2,5%	16,3%	26,3%
TOTAL	3,8%	36,3%	12,5%	47,5%	

On remarque que la majorité des interrogés déclarent intégrer 36,3% dans leur travail ; dont 15% des cadres, 7,5% des agents de maîtrise, 13,8% des agents d'exécution, et 26,3% déclarent que se sont fier. En générale on peut dire que 62,6% sont impliqués et intégré dans l'entreprise. Ceux qui sont peu intégré représentent 28,7%, suivi par 8,8% mauvais sentiment.

➤ *Age / sentiment d'appartenance*

Tableau N°24 : Age / sentiment d'appartenance

age sentiment d'implication	19 ans à 24ans	25ans à 34 ans	34 ans à 44 ans	plus de 45 ans	TOTAL
intégré	0,0%	12,5%	10,0%	13,8%	36,3%
peu intégré	1,3%	13,8%	7,5%	6,3%	28,7%
mauvais sentiment	0,0%	5,0%	2,5%	1,3%	8,8%
fier	1,3%	11,3%	3,8%	10,0%	26,3%
TOTAL	2,5%	42,5%	23,8%	31,3%	

Les salariés les moins impliqués sont ceux ayant un âge compris de 34 ans à plus de 45 ans avec un taux 17,6% (7,5%+2,5%+6,3%+1,3%).

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

➤ *Evaluation de la communication /sentiment d'appartenance*

Tableau N° 25 : Evaluation de la communication /sentiment d'appartenance

evaluation de la communication interne sentiment d'implication	dégradé	Médiocre	Moyenne	bonne	très bonne	TOTAL
intégré	1,3%	3,8%	18,8%	10,0%	2,5%	36,3%
peu intégré	2,5%	8,8%	13,8%	3,8%	0,0%	28,7%
mauvais sentiment	3,8%	1,3%	3,8%	0,0%	0,0%	8,8%
fier	0,0%	2,5%	3,8%	11,3%	8,8%	26,3%
TOTAL	7,5%	16,3%	40,0%	25,0%	11,3%	

Il paraît que la communication jugée bonne (très bonne) ou moyenne par la majorité des interrogés intégrés avec un taux de 31,3%

➤ *Climat social/ sentiment d'implication :*

Tableau N°26 : Climat social/ sentiment d'implication

climat social sentiment d'implication	mauvais	plutôt mauvais	plutôt bon	bon	TOTAL
intégré	1,3%	2,5%	15,0%	17,5%	36,3%
peu intégré	1,3%	10,0%	8,8%	8,8%	28,7%
mauvais sentiment	6,3%	0,0%	2,5%	0,0%	8,8%
fier	0,0%	1,3%	11,3%	13,8%	26,3%
TOTAL	8,8%	13,8%	37,5%	40,0%	

On remarque les personnes intégrées et les personnes fières ont jugé le climat social au sein de l'entreprise bon (ou plutôt bon) avec un taux de 57,6 %.

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

➤ *Climat social / satisfaction générale :*

Tableau N°27 : Climat social / satisfaction générale

climat social satisfaction	mauvais	plutôt mauvais	plutôt bon	bon	TOTAL
Pas du tout satisfait	8,8%	3,8%	10,0%	0,0%	22,5%
Plutôt satisfait	0,0%	8,8%	13,8%	5,0%	27,5%
satisfait	0,0%	1,3%	11,3%	26,3%	38,8%
Tout à fait satisfait	0,0%	0,0%	2,5%	8,8%	11,3%
TOTAL	8,8%	13,8%	37,5%	40,0%	

On remarque que les personnes satisfaites (et tout à fait satisfait) de leur situation professionnelle ont jugé que le climat est bon (et plutôt bon) dans l'entreprise qui représentent un taux de 48,9%

Chapitre 3 : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

3.2. Synthèse et suggestion :

3.2.1. Synthèse :

Après avoir recueilli les éléments d'informations sur le terrains au sein de NCA-ROUÏBA, et la prise de connaissance de la réalité de le climat social au niveau de NCA-ROUÏBA , nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'analyse, par la suite nous avons traité et analysé les questionnaires distribués pour le personnel de NCA-ROUÏBA, en utilisant quelques techniques statistiques d'assemblage, ceci nous amène à constater les résultats suivant :

- L'enquête a montré que le climat social est considéré bon dans sa globalité, et il est amélioré par rapport aux années précédentes.
- Les conditions de travail sont peu satisfaisantes malgré son amélioration par rapport aux années précédentes.
- La hiérarchie est à l'écoute à son personnel
- La circulation des informations est moyenne, ce qui montre que l'information qu'offre la NCA-Rouïba à ses employés n'est pas tout à fait satisfaisante.
- Les conflits sont peu fréquents à cause de le malentendu en premier lieu et aussi de la promotion du personnel
- Le phénomène de la discrimination existe au sein de NCA-ROUÏBA, au niveau des salaires et au niveau d'embauche ce qui posera des problèmes au niveau des employés.
- Le manque de confiance apparaitre comme obstacle principale dans le travail des employés.
- L'enquête montre que le comportement de la hiérarchie, l'absence des avantages sociaux, forment les principaux facteurs de démotivation.
- Les employés de NCA-Rouïba expriment un fort sentiment d'intégration et d'implication, mais aussi il y a un nombre considérable des personnes peu intégré dont l'entreprise doit réagir avec eux.

Chapitre ③ : l'impact du climat social d'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA Rouïba

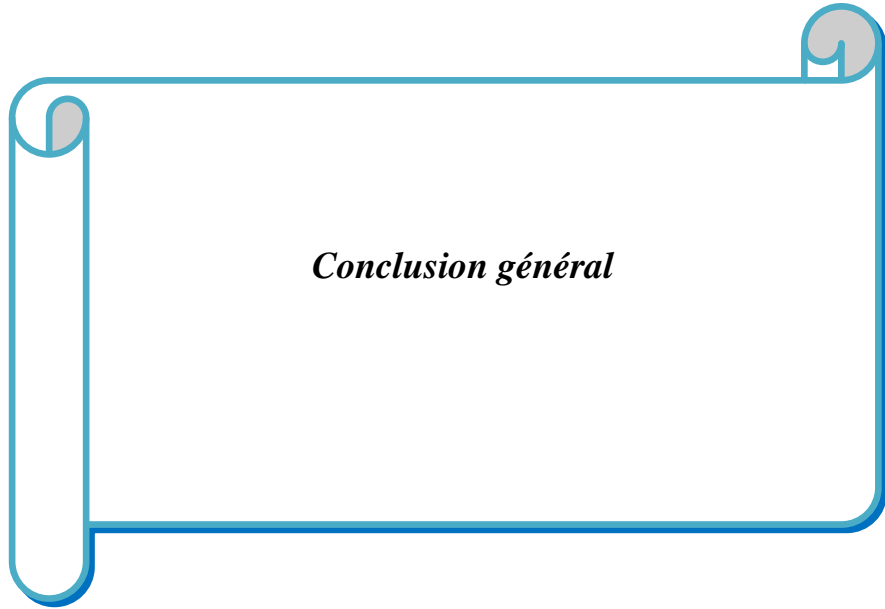
- Dans sa globalité les employés de l'entreprise sont satisfaisantes vis-à-vis leurs situation professionnelle au sein de NCA-Rouïba

3.2.2. Les suggestions :

A la lumière des résultats de la présente étude en matière de climat social et de l'implication des salariés, il y a tout lieu de penser que s'est précisément la qualité du management humain de l'entreprise qui est susceptible de faire la différence.

Autrement dit, attirer l'attention des dirigeants sur :

- Améliorer les conditions de travail pour avoir le meilleur rendement et la forte productivité de la part des salariés.
- Essayer de motiver le personnel, non pas par le salaire seulement, mais par l'écoute réellement aux préoccupations des employés et les prendre en considération
- Revoir la communication interne au sein de l'entreprise pour qu'elle soit efficace.
- Luter contre la discrimination au différent niveau
- Favoriser la communication entre les employés pour éviter le malentendu



Conclusion général

Conclusion générale

L'objectif principal de notre étude, était de montrer la relation étroite qui existe entre le climat social et l'implication des salariés au sein de NCA-ROUÏBA.

Le climat social est l'atmosphère sociale de l'entreprise qui influence la perception des employés et leurs manières d'analyser les décisions de la direction et qui influence aussi les relations au sein de l'entreprise.

Un mauvais climat ou les périodes de turbulence de climat au sein de l'entreprise pose beaucoup de problème, parmi ses problèmes on trouve les conflits, les grèves, l'absentéisme, le retard au travail, la défaillance des relations au travail concrétisée par une dégradation du climat social qui génère des dysfonctionnements sociaux inattendus.

En effet une mauvaise atmosphère défavorise l'implication des salariés et perturbe les relations entre les employés eux même et entre les employés et la direction

Un personnel bien impliqué est un bénéfice pour l'entreprise parce qu'il est fidèle à leur entreprise et il est motivé, donc il cherche l'intérêt de l'entreprise ce qui mettent les dirigeants à l'aise.

Cette étude s'est concentrée sur ***la mesure de l'impact du climat social sur l'implication des salariés***. En fondant sur l'analyse de l'expérience et des perceptions d'un groupe de 80 salariés de différentes catégories au sein de NCA-ROUÏBA.

Nos résultats indiquent pour le cas de cette dernière, le climat est bon, la présence de l'écoute de la hiérarchie, l'absence des conflits interpersonnels, la communication interne considéré comme moyenne, la majorité des employés sont intégrés et fier de leur appartenance a NCA-ROUÏBA , et ils sont satisfaits vis-à-vis de leur situation professionnelle au sein de l'entreprise.

Notre étude a indiqué qu'il y a un lien entre les déterminants du climat social et l'implication des salariés. Cette enquête prouve que la communication interne influence positivement l'implication des salariés d'où la majorité des personnes intégrées évalue la communication interne comme moyenne.

Conclusion générale

Aussi d'après notre enquête il paraît qu'il y a un fort lien entre les conditions de travail et le niveau d'implication des salariés d'où dans la totalité des personnes qui ont jugé les conditions de travail comme satisfaisantes sont intégrés.

Cette enquête au sein de NCA-ROUÏBA nous a permis d'avoir une réponse à notre problématique principale de recherche qui est :

« Comment le climat social influence l'implication des salariés dans le travail? »

En confirment nos hypothèses de départ qui stipulent que :

Hypothèse 01 : Il y a un lien entre les déterminants de climat social et le niveau d'implication au travail.

Hypothèse 02 : la communication interne influence positivement l'implication dans l'emploi.

Hypothèse 03 : la qualité des conditions de travail influe sur le niveau d'implication dans l'emploi.

A l'issue de cette recherche qui nous permis de montrer qu'un bon climat de travail est caractérisé par l'équité, la bonne communication interne , les bonnes conditions de travail

Notre travail de recherche nous a permis de mieux comprendre l'importance du climat social comme une source d'implication des salariés, de se développer et de survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Conclusion générale



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- BERTRAND (J.P) : « *les techniques commerciales et marketing* », édition Bertin ante, 1994.
- BRUNET (L) : le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquence, Ed. Agence d'Arc, Montréal, 1983.
- CHARLES PAUVERT B. (2002) Salariés en relation d'emploi flexible et implication organisationnelle : des pratiques de GRH spécifiques ? - extrait de « L'implication au travail » – Vuibert 2002.
- Citeau J.P : « GRH : Principes généraux et cas pratiques », 4eme éd, Armand Colin, 2002 .
- COHEN (A), « toute la fonction Ressources Humaines », Edition Dunod, 2009,
- DELERM (S), HELFER (J) et ORSONI (J) : *les bases du marketing*, édition Vuibert, 4eme édition, Paris 2004.
- FOURGOUS, (J.M) et ITURRALDE, (B) : « Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise », Edition d'organisation, Paris 1999.
- LAETTIA (L) : l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 7edition GUALINO, Paris ,2013-2014.
- LANDIER,(H) : évaluer le climat social dans votre entreprise, 2eme édition d'organisation, Paris 2008.
- LEVY-LEBOYER, (Caulde) : « Re-motiver au travail : Développer l'implication de ses collaborateurs », éd d'organisation, paris, 2007.
- MARTORY, (B) : tableaux de bord sociaux, LAISONS, Paris, 2004.
- PASTOR (P) et BREAD (R) : « les treize clés du manager », édition LIAISON, paris, 2013.
- PERETTI, (J-M), dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, 6eme édition, 2011.
- PERETTI, (J-M) et Al : Tous sur la DRH, Ed. Organisations, Paris, 2000.
- ROUSSEL (P) et WACHEUX (F) « Management des ressources humaines », Editions D.E Boeck, Bruxelles, 2005.
- THEVENET (M) : « *impliquer les personnes dans l'organisation*», éd liaisons, 1995
- THEVENET (M) : « *le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes* », 2eme édition, éd d'Organisation, 2004.

- WOOT (P) et KORNIG (G) : “*management stratégique et compétitivité* ”, éd De Boeck, 1995.

Article :

- ABETI (H), BENDIABDELLAH (A) : « Conditions de travail et Climat Social dans les PME Algériennes », étude exploratrice des facteurs de gouvernance sociale et d’optimisation des ressources humaines dans les PME de la wilaya de MASCARA, université de MASCARA.
- ALLEN (N.J.) ET MEYER (J.P.): “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of occupational psychology*, n°63, 1990.
- DOMINIQUE (M) et XAVIER (C) : « *l’organisation, le climat et les conduites professionnelles.* », in HAL : archives-ouvertes, N° 00008978..
- HERRBACH (O), MIGNONAC, (K) ET SIRE, (B): « Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH. ». Congress AGRH 2004.
- LAVILLE (A), TEIGER (C) : « Ergonomie et économie du travail .Question de méthodes », cahiers IREP /Développement Grenoble, 1982, N° 3.
- MOWDAY (R.T) « Reflections on the study and relevance of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 8, N 4, 1998, p3
- MOWDAY (R.T), PORTER (L.W), STEERS (R.M). (1982) « *Employee-organization: the psychology of commitment, absenteeism and turnover* », New-York: Academic Press.
- LAC ROUX(A) . « Implication au travail et relation d’emploi flexible : le cas des salariés intérimaires. *Gestion et management* ». Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, 2008.

Travaux universitaire :

- EL MAGUIRI (D), « La mobilisation du personnel dans un contexte de conduite d'un changement par la qualité -Etude de cas d'entreprises marocaines »- Thèse, Faculté de Droit-Marrakech, 2008
- KHODJA (Meriem) : l'impact du climat social sur la performance de l'entreprise, étude de cas ATM MOBILIS, mémoire de master en sciences commerciales (option : management et entrepreneuriat), école des hautes études de commerce, Alger, 2014
- Leila ADGHIRNI : La mesure du climat social dans les organisations. Enjeux et perceptions, Mémoire réalisé en vue de l'obtention d'un master en gestion des ressources humaines.

Site web :

- www.hpr.polymtl.ca
- www.ladissertation.com
- www.Linternautre.com
- www.maxicours.com
- www.ladissertation.com :



Annexes

Questionnaire

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'élaboration d'un travail de recherche ayant pour le thème « **impact du climat social dans l'entreprise sur l'implication des salariés** » au sein de NCA Rouïba, pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales, option management des ressources humaines (MRH), nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire d'une manière la plus objective possible, en vous assurant l'anonymat le plus complet.

Merci beaucoup pour votre aimable coopération

Etudiante : **REBHAOUI Meriem**

1. Sexe الجنس

- Homme رجل
- Femme امرأة

2. Age : (العمر)

- 19 ans à 24 ans
- 25 ans à 34 ans
- 34 ans à 44 ans
- Plus de 45 ans

3. L'ancienneté : (الاقدمية)

- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 11 et 20 ans
- Plus de 21 ans

4. Catégorie socioprofessionnelle (الفئة المهنية الاجتماعية) :

- Cadre supérieur المسؤول التنفيذي
- Cadre إطار
- Maîtrise ماجستير
- Exécution تنفيذ
-

5. Comment estimez-vous le climat social dans votre entreprise ?

كيف ترى المناخ الاجتماعي في شركتكم

- Mauvais سيئ
- Plutôt mauvais سيئ قليلا
- Plutôt bon جيد قليلا
- Bon جيد
-

6. D'après vous, par rapport à il y a 5 ans, le climat est plutôt :

في رأيك مقارنة بما كانت عليه الشركة قبل خمس سنوات المناخ الاجتماعي إلى حد ما

- Moins bon جيدة اقل
- Identique نفسه
- Améliorer تحسن

7. Selon vous, les conditions de travail au sein de votre entreprise sont :

بالنسبة لكم شروط العمل في الشركة

- Pas de tout satisfaisantes ليست مرضية تماما
- Peu satisfaisantes مرضية قليلا
- Satisfaisantes مرضية
- Très satisfaisantes مرضية جدا

8. Depuis quelques années, vos conditions de travail se sont elles :

في السنوات الأخيرة شروط عملك

- Améliorer متحسنة
- Elles sont restées inchangées لم تتغير
- Dégradés مترجعة

9. La direction est elle à l'écoute de vos préoccupations ?

هل الإدارة تستمع لانشغالاتك

- Oui نعم
- Non لا

10. La direction fait elle des efforts pour vous informer ?

هل تقدم الإدارة مجهودات لإعلامكم

- Oui نعم
- Non لا

11. Comment évaluez-vous la communication au sein de votre entreprise ?

كيف تقيم الاتصالات داخل الشركة

- Dégradé مترجعة
- Médiocre دون المتوسط
- Moyen متوسطة
- Bon جيدة
- Très bon جيدة جدا

12. Dans votre entreprise, quelle est le moyen de communication interne le plus utilisé :

في شركتكم ماهي وسيلة الاتصال الأكثر استخداما

- Réunion الاجتماعات
- Téléphone الهاتف
- L'intranet الشبكة الداخلية
- Boite à idée صندوق الأفكار

13. Les conflits interpersonnels sont-ils :

النزاعات بين الأفراد في الشركة

- Fréquent متكررة
- Peu fréquent متكررة قليلا
- Pas de tout fréquent ليست متكررة
- Très fréquent متكررة جدا

14. D'après vous qu'elle est la cause principal des conflits interpersonnelles :

وفقا لك ماهو السبب الرئيسي للنزاعات بين الأفراد داخل شركتكم

- Conflit lie à la tache الصراع على المهام
- Faible productivité الإنتاجية الضعيفة
- Malentendu سوء الفهم
- Promotion d'un personnel ترقية الموظفين
- Autre : أخرى

15. Selon vous ; il y a la discrimination au sein de votre entreprise ?

وفقا لك هل هناك التمييز داخل شركتكم

- Oui نعم
- Non لا

*si oui, elle est dans quel niveau ? إذا كان نعم في أي مستوى ؟

- Salaire الأجرة
- embauche التوظيف
- autre أخرى

16. selon vous, qu'elles sont les obstacles que vous rencontré dans le travail ?

وفقا لك ماهي العقبات التي تواجهك في العمل

- Crainte de licenciement الخوف من الطرد
- Problème de transport مشكل في النقل
- Complexité de travail تعقيدات العمل
- Non implication عدم الاشتراك
- Pas d'écoute عدم الاستماع
- Manque de confiance عدم الثقة
- Autre أخرى.....

17. Qu'est ce que vous démotivez plus ? مالذي يفقدك أكثر الحافز للعمل ؟

- Comportement de la hiérarchie سلوك المسؤولين
- Manque de reconnaissance انعدام الاعتراف
- Avantage sociaux المنفعة الاجتماعية
- Pas d'évaluation de carrière عدم التقييم الوظيفي
- Pas d'écoute عدم الاستماع
- Stress et fatigue التعب والضغط
- Pas de respect عدم الاحترام

18. Qu'elle est votre sentiment vis-à-vis de l'organisation ? ماهو شعورك اتجاه المؤسسة ?

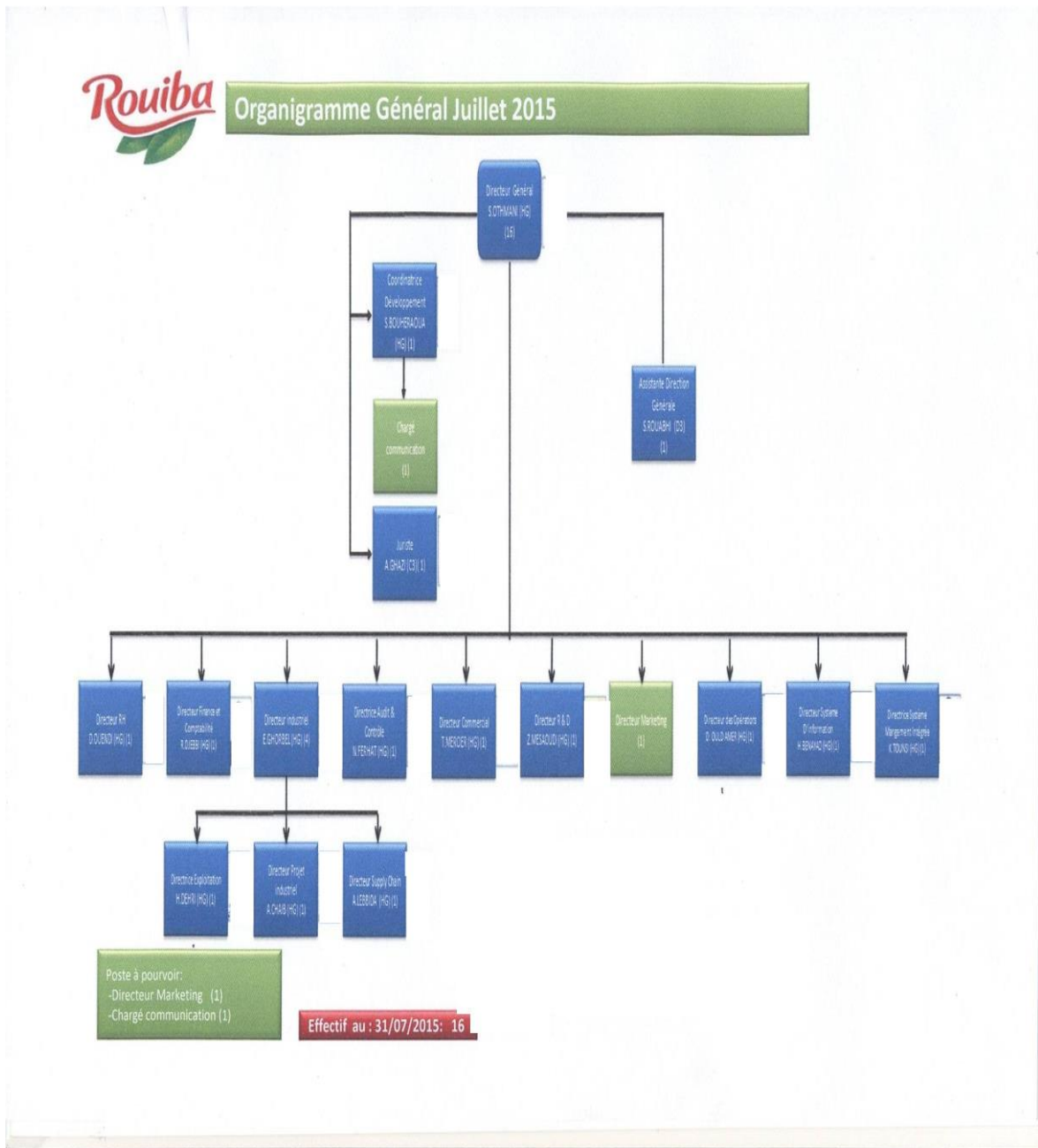
- Intégré مشترك
- Peu intégré مشترك قليلا
- Mauvais sentiment شعور سيئ
- Fier افتخر

19. Quel est votre niveau de satisfaction générale par rapport à votre situation professionnelle prise dans sa globalité ?

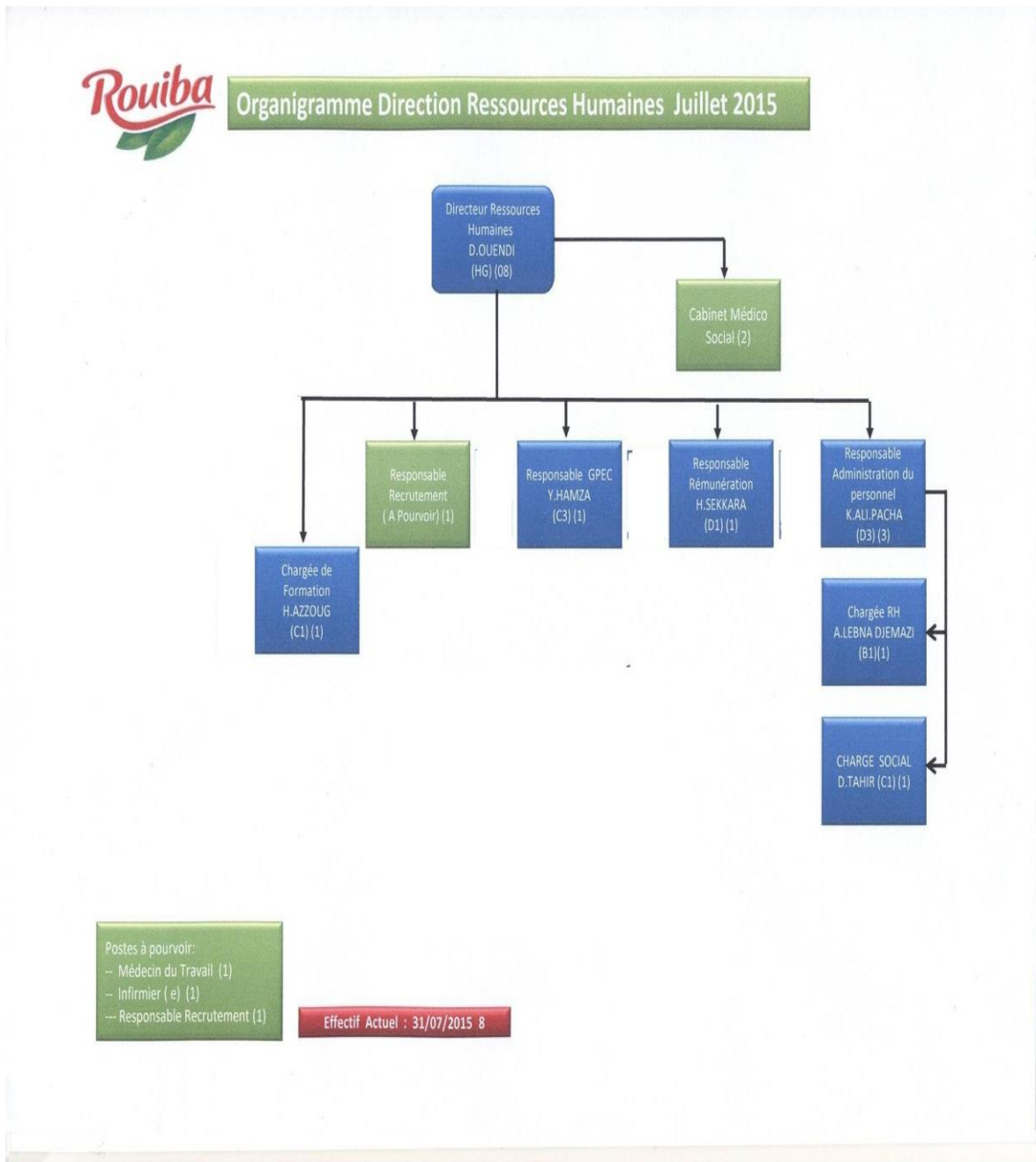
ماهو المستوى العام لرضاك عن وضعيتك داخل المؤسسة

- Pas de tout satisfait لست راضيا
- Plutôt satisfait راض إلى حد ما
- Satisfait راض
- Tout à fait satisfait راض جدا

Annexe 02



Annexes 03



Tables des matières

Les dédicaces

Les remerciements

La liste des tableaux

La liste des figures

La liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	1
<i>Chapitre ① : le climat social de l'entreprise</i>	5
<i>Introduction</i>	6
<i>Section 01 : approche théorique du climat social</i>	7
1.1. Définition du climat social.....	7
1.2. Les théories du climat social.....	9
1.2.1. Théorie de HALPIN et CROFTS	9
1.2.2. Théorie de LIKERT	10
1.3. Les types de climat social	12
1.3.1. Le climat autoritaire-exploiteur.....	12
1.3.2. Le climat autoritaire-participatif.....	12
1.3.3. Le climat consultatif.....	12
1.3.4. Le climat participatif.....	13
<i>Section 02 : les déterminants du climat social</i>	13
2. 1. Les conditions de travail.....	13
2.1.1. La définition des conditions de travail.....	13
2.1.2. Le classement des conditions de travail.....	15
2.1.3. L'amélioration des conditions de travail.....	15
2. 2. la communication interne.....	17
2.2.1. Définition de communication	17
2.2.2. Définition de la communication interne.....	17
2.2.3. Les types de communication	17

2.2.3.1. La communication horizontale.....	18
2.2.3.2. La communication verticale.....	18
2.2.3.3. La communication ascendante	18
2.2.3.4. La communication descendante ou «hiérarchique».....	18
2.2.4. Les moyens de communication interne.....	19
2.2.4.1. Les moyens oraux.....	19
2.2.4.2. Les moyens écrits.....	19
2.2.4.3. Les moyens audio-visuels.....	19
2. 3. Les conflits interpersonnels.....	19
2.3.1. Définition des conflits interpersonnels.....	19
2.3.2. Les raisons d'un conflit interpersonnel.....	20
2.3.3. Gérer les conflits interpersonnels.....	20
2. 4. l'équité et la justice organisationnelle.....	21
2.4.1. La justice organisationnelle.....	21
2.4.2. Les dimensions de la justice organisationnelle.....	21
2.4.2.1. La justice distributive	21
2.4.2.2. La justice procédurale.....	21
2.4.2.3. La justice interactionnelle.....	22
2.4.3. L'équité	22
2.4.4. La théorie de l'équité.....	22
Section 03 : mesurer le climat social.....	23
3.1. Les indicateurs de mesure de climat social.....	23
3.1.1. L'absentéisme.....	23
3.1.1.1. Mesurer l'absentéisme.....	23
3.1.1.2. Les principales composantes de l'absentéisme.....	24
3.1.2. Le turn-over.....	24
3.1.2.1. Le cout de turn-over.....	25
3.1.2.2. Les causes de turn-over.....	25
3.1.3. Les indicateurs de conflictualité	26
3.1.4. La mesure de la satisfaction de personnel.....	26
3.2. Les outils de mesure de climat social.....	27
3.2.1. Le bilan social	27
3.2.2. Le tableau de bord social.....	28
3.2.3. L'audit social.....	28

3.2.3.1. Le processus de l'audit social.....	29
Conclusion.....	30
Chapitre ② : Implication au travail	31
Introduction.....	32
<i>Section 01 : définition et principe d'implication.....</i>	<i>33</i>
1.1.La définition de l'implication.....	33
1.2.Les dimensions de l'implication.....	34
1.2.1. Implication normative	34
1.2.2. Implication affective	34
1.2.3. Implication calculé	34
1.3. Les principes d'implication... ..	35
1.3.1. La cohérence... ..	35
1.3.2. La socialisation... ..	35
<i>Section 02 : les facettes et critère de mesure d'implication.....</i>	<i>36</i>
2.1. Les facette d'implication	36
2.1.1. La valeur-Travail	36
2.1.2. L'environnement immédiat de travail	37
2.1.3. Le produit ou l'activité.....	37
2.1.4. Le métier	37
2.1.5. L'entreprise.....	38
2.2. Les critères de mesure d'implication	38
2.3. Les problèmes à résoudre par l'implication.....	39
2.3.1. Les problèmes ou les besoins permanents.....	39
2.3.2. Les nouveaux besoins ou problèmes	40
<i>Section 03 : Enjeu, Déterminants et Effets de l'implication.....</i>	<i>42</i>
3.1. L'enjeu majeur de l'implication.....	42
3.1.1. Les caractéristique de la relation entre l'individu et l'organisation.....	42
3.2. Les déterminants de l'implication.....	43

3.2.1. Les caractéristique personnelle	43
3.2.2. Les caractéristiques liées au rôle de l'individu dans le travail.....	43
3.2.3. Les caractéristiques structurelles.....	43
3.2.4. L'expérience de travail.....	43
3.3. Les effets de l'implication.....	44
3.3.1. Les effets positifs.....	44
3.3.2. Les effets négatifs.....	44
⇒ L'impact du climat social sur l'implication au travail	45
Conclusion	47

Chapitre 3 : l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication au travail au sein de NCA-Rouïba	48
Introduction	49
Section 01 : présentation générale de NCA-Rouïba.....	49
1.1. Historique	49
1.2. Forme juridique.....	50
1.3. Missions, Vision et politique générale de l'entreprise.....	51
1.3.1. Les missions de l'entreprise.....	51
1.3.2. La vision de l'entreprise.....	51
1.3.3. La politique de l'entreprise.....	51
1.4. Les structures de l'entreprise.....	52
Section 02 : la démarche de l'enquête au sein de NCA- Rouïba.....	57
2.1. Présentation de l'enquête.....	57
2.1.1. L'objet de l'enquête	57
2.1.2. Détermination de l'échantillon.....	57
2.2. La réalisation de questionnaire.....	58
2.3. Le dépouillement du questionnaire.....	58

Section 03 : l'analyse des résultats, synthèses et suggestion.....59

3.1. Présentation et analyse des résultats59

3.2. Synthèses et suggestions.....82

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

