

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science
Commerciale**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME

**ESSAI D'UNE STRATEGIE
D'AMELIORATION DU CLIMAT
ORGANISATIONNEL
ETUDE DE CAS : SONALGAZ**

Présenté par :

M^{me} BOUDJEMIA Amel

Encadré par :

M^{me} ACILA Nabila

2^{ème} promotion

Septembre 2015

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science
Commerciale**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME

**ESSAI D'UNE STRATEGIE
D'AMELIORATION DU CLIMAT
ORGANISATIONNEL
ETUDE DE CAS : SONALGAZ**

Présenté par :

M^{me} BOUDJEMIA Amel

Encadré par :

M^{me} ACILA Nabila

2^{ème} promotion

Septembre 2015

DEDICACES

Je dédié ce mémoire à mes très chers parents,

À ma géniale, tendre, affectueuse et sacrée mère,

À mon père, ma source d'inspiration dans la vie,

À ma chère belle-mère,

À mon cher mari,

À tous ma famille,

À tous mes amis « CHAHJ NAZAF »

Et surtout mes chères sœurs « Hadjer & Feriel & Hadjer »

À tous les gents,

Qui ont cru toujours à ma réussite.

Amel

REMERCIEMENT

Tout d'abord je remercie ALLAH de m'avoir soutenu durant cette période de préparation de ce mémoire de fin d'étude et de m'avoir aidé à surmonter ses difficultés et ses lourdes pressions.

Mes remerciements s'adressent à tous les enseignants de notre école en particulier à Madame ACILA Nabila, mon encadreur ;

Je tiens aussi remercier chaleureusement : Mr DAHMANI, chef département de ressource humaine, ainsi que tous le personnels de l'entreprise SONALGAZ pour leur accueil et leur aide.

RESUME

Le concept de climat organisationnel est un concept nouveau dont on peut dire que les définitions ont évolué au cours des années et au cours des recherches. Le climat organisationnel, défini comme les perceptions partagées sur les politiques, les pratiques et les procédures de l'organisation, n'est pas une donnée établie. En effet, il s'agit d'un phénomène de perception, fruit d'une construction sociale où interviennent de multiples facteurs en interaction.

Concernant nos préoccupations, il s'agit de comprendre « le climat organisationnel ». Celui-ci se définit comme une série de caractéristiques relativement permanentes de l'environnement interne de l'organisation.

L'objectif de cette étude est d'analyser les facteurs du climat organisationnel, au terrain de « SONALGAZ », dans le but de les améliorer afin que les salariés soient à l'aise et satisfaits. Trois questions principales guident cette recherche :

- ✓ Quel est l'objectif d'élaboration d'une stratégie d'amélioration de climat organisationnel?
- ✓ Quel est l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée ?
- ✓ Quels sont les engagements menés par l'entreprise à l'élaboration de la stratégie d'amélioration de climat organisationnel ?

L'échantillon est composé des salariés, des cadres (n=60), l'outil de mesure utilisé est un questionnaire selon des échelles, composé de dix-sept questions. Les analyses démontrent qu'il existe une influence prépondérante du sexe, de la taille et du domaine d'activité.

Les échelles du climat d'après l'analyse, qui sont marquées par un taux de satisfactions très faibles, sont, en premier lieu « l'implication des salariés », en deuxième lieu « le sentiment d'équité ». Ces résultats représentent un facteur important qui affecte non seulement le climat mais aussi la motivation des employés au sein d'entreprise. À l'origine de cette enquête destinée à évaluer et améliorer le climat organisationnel du SONALGAZ, nous avons proposé des suggestions et des recommandations.

Mots clés : climat organisationnel, amélioration, stratégie.

تلخيص

مفهوم المناخ التنظيمي هو ظاهرة جديد بحيث يمكننا القول أن التعريف قد تطور مع الزمن و الأبحاث. المناخ التنظيمي، الذي يعرف بأنه التصورات المشتركة على السياسات والممارسات والإجراءات المنظمة ليست البيانات المعمول بها في الواقع، بل هو ظاهرة الإدراك الحسي، والنتيجة البناء الاجتماعي التي تشترك فيها عوامل متعددة في التفاعل.

أما اهتماماتنا، فهو يقع حول فهم "المناخ التنظيمي". و هي تعرف على أنها سلسلة من سمات دائمة نسبيا من البيئة الداخلية للمنظمة.

والهدف من هذه الدراسة هو تحليل عوامل المناخ التنظيمي، في أرض "SONALGAZ" من أجل تحسينها و تحسين ظروف الموظفين . ثلاثة أسئلة رئيسية توجه هذا البحث:

- ما هو الهدف من وضع استراتيجية تحسين المناخ التنظيمي؟
- ما هي الفجوة بين الوضع الحالي والمنشود؟
- ما هي الالتزامات التي تقوم بها الشركة في تطوير استراتيجية تحسين المناخ التنظيمي؟

وتتكون العينة من الموظفين والمديرين (ن = 60)، وأداة القياس المستخدمة هي استبيان ، ويتألف من سبعة عشر سؤال . أظهرت التحليلات أن هناك نفوذا طاغيا من الجنسين، وحجم ومساحة النشاط.

النطاقات المناخية من التحليل، والتي تحصلت على مستوى منخفض جدا من الارتياح، هي في المقام الأول "إشراك الموظفين"، والثانية "روح العدالة". هذه النتائج تمثل أحد العوامل الهامة التي لا تؤثر فقط على المناخ ولكن أيضا الدافع للموظفين داخل الشركة.

"، و قد قدمنا مقترحات SONALGAZ هدف هذه الدراسة هو تقييم وتحسين المناخ التنظيمي ل " وتوصيات.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي/ إستراتيجية/ تطوير.

ABSTRACT

The concept of organizational climate is a new one, which we can say that definitions have evolved during years and researches. The organizational climate, defined as the shared perceptions about policies, practices and procedures of the organization, is not an established data.

About our concerns, we should understanding "organizational climate". It is defined as a series of relatively permanent features of the internal environment of the organization.

The aim of this study is to analyze the factors of organizational climate, within SONALGAZ, in order to improve them to insure the satisfaction of employees.

Three principal questions guide the research:

- ✓ What is the objective of elaborating an organizational climate improvement strategy?
- ✓ What is the gap between current and desired situation?
- ✓ What are the commitments undertaken by the company in the elaborating of the organizational climate improvement strategy?

The sample is composed of employees and hierarchical superiors (n=60). The measuring instrument used is a questionnaire according ladders, composed of 17 questions. The analyses show a dominating influence of the sex, the company size, and the sphere of activities.

The climate ladders from the analysis, which are marked by a very low level of satisfaction, are in the first place "employee involvement", second "sense of fairness". These results represent an important factor that affects not only the climate but also the motivation of employees within the company.

At the origin of this survey to assess and improve organizational climate SONALGAZ, we offered suggestions and recommendations.

Key words: organizational climate, strategies, improvement,

LISTE DES TABLEAUX

<i>N° du tableau</i>	<i>Titre du tableau</i>	<i>page</i>
Tableau N° 1	<i>Distinction entre climat organisationnel et culture organisationnelle selon leurs perspectives de recherche initiales.</i>	12
Tableau N°2	<i>Baromètre de Gouvernance Sociale : familles et irritants associés</i>	34
Tableau N°3	<i>les facteurs qui favorise et qui nuisibles l'esprit de l'équipe</i>	46
Tableau N°4	<i>les comportements et les valeurs attendus par des équipiers</i>	54
Tableau N°5	<i>liste des principales données à recueillir pour mener à bien un travail d'évaluation d'une entreprise.</i>	65
Tableau N°6	<i>Justifications des enquêtes</i>	85
Tableau N°7	<i>Justification des enquêtes</i>	87
Tableau N°8	<i>pourcentage des réponses par échelle</i>	100
Tableau N°9	<i>Présentation des résultats</i>	111

LISTE DES FIGURES

<i>N° de la figure</i>	<i>Titre de figure</i>	<i>Page</i>
Figure N°1	<i>Modèle dynamique du climat de travail inspiré de Likert</i>	09
Figure N°2	<i>les conditions de travail : des facteurs d'influences multiples</i>	14
Figure N°3	<i>le rôle de la communication dans le modèle des relations humaines</i>	16
Figure N°4	<i>Prévenir les phénomènes d'amplification/ de la dégradation du climat social</i>	56
Figure N°5	<i>Répartition des salariés du siège social de SONALGAZ par sexe</i>	79
Figure N°6	<i>Répartition des salariés du siège social de SONALGAZ par âge</i>	79
Figure N°7	<i>Répartition des salariés du siège social de SONALGAZ par catégorie socioprofessionnelles</i>	80
Figure N°8	<i>Répartition de l'échantillon par sexe</i>	83
Figure N°9	<i>Répartition de l'échantillon par âge</i>	83
Figure N°10	<i>Répartition de l'échantillon par statut</i>	84
Figure N°11	<i>Répartition de l'échantillon par ancienneté</i>	84
Figure N°12	<i>Les freins d'amélioration du climat organisationnel au sein de SONALGAZ</i>	116
Figure N°13	<i>Les stratégies d'amélioration du climat organisationnel</i>	117
Figure N°14	<i>Organigramme de SONALGAZ</i>	128
Figure N°15	<i>Organigramme de BOLOGHINE</i>	129
Figure N°16	<i>Service division RH</i>	130

SOMMAIRE

Dédicaces

Remerciements

Résumé

Liste des tableaux

Listes des figures

Le sommaire

Introduction générale.....I

CHAPITRE I : Le climat organisationnel et ses caractéristiques.....I

Section 1 : Fondement conceptuel et théorique du climat organisationnel3

*Section 2 : Du climat social au climat organisationnel : l'élargissement du plan
d'action.....23*

CHAPITRE II : L'amélioration du climat organisationnel..... 36

Section 1 : Comprendre le dysfonctionnement.....38

*Section 2 : Présentation de la stratégie d'élaboration du climat
organisationnel.....55*

*CHAPITRE III : Rétrospective sur l'entreprise et présentation et analyse des résultats
empiriques.....70*

Section 1 : Présentation de SONALGAZ.....72

Section 2 : La méthodologie et l'analyse de l'enquête.....78

Conclusion générale119

Bibliographie.....123

Annexe127

Table des matières.....137

Une des conditions essentielles de la survie d'une entreprise ou plus généralement d'une organisation réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs poursuivis par l'organisation. Cette nécessaire coordination des comportements peut être obtenue par différents moyens.

Dans sa conception la plus simple, le concept du climat organisationnel renvoie au degré de satisfaction des employés des conditions que leur offre leur organisation. Bien que le concept paraisse simple et sa finalité séduisante, son utilisation est sujette à beaucoup de débats tant au niveau théorique qu'au niveau de la pratique.

L'évaluation du climat organisationnel présente une réelle utilité pour les organisations grâce à la souplesse de son cadre d'analyse qui permet d'intégrer tous les éléments qui peuvent exercer une influence sur la perception des employés dans leur environnement de travail, y compris leur propre subjectivité. Cela donc se traduit par des analyses du contexte organisationnelle riche en renseignements et de définir parmi toutes les caractéristiques d'une organisation celles qui exercent plus d'influence sur les attitudes et les comportements de ses employés. L'évaluation du climat organisationnel est par conséquent un traçage du profil socio-psychologique significatif pour les organisations qui souhaitent intégrer les attentes et les besoins des employés dans leur mode de management.

Ainsi, l'évaluation du climat organisationnel au-delà de ses finalités de diagnostic est une voie de participation à la vie de l'organisation. La volonté de la direction de connaître les points de vue des employés constitue une preuve que cette dernière s'engage à les prendre en considération dans le processus de la prise de décision.

La plupart des grandes entreprises évoluent actuellement dans des environnements en mutations rapides. Nous vivons une époque de technologies nouvelles et de système de production complexes ou les fluctuations de l'économie mondiale, les exigences de la clientèle et les accords commerciaux affectent les relations sociales au sein des organisations. Face à ces mutations, l'avenir d'une entreprise dépend en grande partie de ses forces et faiblesses internes, plus particulièrement de l'atmosphère de travail fournit à son personnel pour agir sur ces environnements.

La période récente a marqué dans la grande majorité des entreprises une rupture dans le climat de confiance entre la direction et les collaborateurs. Elle s'est aussi traduite par une

pression accrue sur les collaborateurs, de manière à obtenir des gains de productivité importants. Même si l'absentéisme de courte durée a fortement diminué, le résultat de la situation est souvent préoccupant : que ce soit à cause de la crainte du licenciement, de la peur de l'avenir, ou de la pression exercée, le nombre de personnes sous stress important, inquiètes, déçues, démotivées, qui se sentent mal et se désinvestissent du travail, va grandir.

Préserver la santé physique et mentale des salariés préoccupe aujourd'hui les entreprises son ensemble. À cet effet l'un des plus grands défis qui se posent aux chefs d'entreprise consiste à créer un milieu de travail créatif et souple qui favorise l'innovation et la motivation professionnelle.

Au cours des dernières années, les organisations de toutes sortes ont commencé à accorder beaucoup d'attention au climat organisationnel, 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. Ce sentiment d'harmonie influe jusqu'à un certain point sur la motivation de l'employé à l'égard de son milieu professionnel.

Aujourd'hui l'entreprise a pris conscience que la volonté de ses employés peut créer les changements souhaités, ainsi crée une amélioration dans leur climat organisationnel, et s'ils sont motivés au travail, ils apporteront de la richesse.

À cet effet, notre thème s'intitule : « essai d'une stratégie d'amélioration du climat organisationnel », les raisons qui nous ont poussés à le choisir sont :

- ✓ L'importance accrue du facteur humain pour la réussite des entreprises ;
- ✓ La dégradation de la qualité du milieu de travail au sein des entreprises algériennes ;
- ✓ L'évolution du taux d'absentéisme, d'accident de travail, démissions et conflit au travail au sein de quelques entreprises nationales.

L'objet de notre recherche se propose d'étudier le cas de *Sonalgaz* et traite de la problématique suivante :

« Comment faire pour améliorer un climat organisationnel qui se caractérise entre autres par des comportements hostiles et l'absence de collaboration entre les individus, lorsque cette situation dure depuis plusieurs années ? »

En analysant cette problématique, d'autres questions se sont imposé, à savoir :

- ✓ Quel est l'objectif d'élaboration d'une stratégie d'amélioration de climat organisationnel?
- ✓ Quel est l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée ?
- ✓ Quels sont les engagements menés par l'entreprise à l'élaboration de la stratégie d'amélioration de climat organisationnel ?

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

- **Hypothèse 01** : l'élaboration d'une stratégie d'amélioration du climat organisationnel consiste une augmentation du rendement de personnel.
- **Hypothèse 02** : la motivation du personnel au travail présente l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée.
- **Hypothèse 03** : les engagements menés par l'entreprise améliorent leur climat organisationnel.

Pour répondre à ces axes de réflexion, nous avons adoptés la démarche méthodologique suivante :

- La méthode descriptive, qui sert d'instrument théorique, portant sur le climat organisationnel ;
- La méthode analytique, qui structure notre partie pratique.

Afin de réaliser cette recherche et mener à bien les investigations scientifiques, nous avons eu recours à la consultation de document, en l'occurrence, les ouvrages scientifiques, les thèses et mémoires universitaires, les articles de presses, les documents internes à l'entreprise, et la recherche sur internet et quelques entretiens avec des responsables de la compagnie.

Grâce à une enquête menée auprès de 60 salariés au sein du siège social de *Sonalgaz*, le présent travail va tenter d'apporter une réponse sur le climat organisationnel, tout en se basant sur leurs dimensions de cette entreprise.

Notre objectif ultime, est d'amener graduellement le lecteur à saisir l'importance et la finalité de la notion du climat organisationnel pour la réussite de toute démarche et politique des ressources humaines.

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

- ✚ Le chapitre I concerne le climat organisationnel et ses caractéristiques ;
- ✚ Le chapitre II traitera l'amélioration du climat organisationnel ;

- ✚ Chapitre III c'est une rétrospective sur l'entreprise et présentation et analyse des résultats empiriques.

Une conclusion sur ce sujet à travers ce que nous avons pu percevoir, tout au long de la rédaction de notre mémoire, clôturera le travail de recherche.

CHAPITRE I:

Le climat organisationnel et ses caractéristiques

Les entreprises moderne, ont de plus en plus tendance à se dans une dimension humaines. Le climat organisationnel est l'élément de première importance de la survie et la continuité d'une entreprise.

De nombreuses expériences pratiques ainsi des études en management ont démontré que les conditions de travail est désormais une nécessité. Une amélioration du climat organisationnel au sein d'entreprise favorise une plus forte implication du personnel.

Dans cette perspective, nous aborderons la question du climat organisationnel : qu'elle est l'importance du climat organisationnel au sein d'une entreprise ? C'est pour cela qu'il fait l'objet d'introduction à notre travail.

L'objectif de ce chapitre est de définir le climat organisationnel, de voir ses évolutions avec le temps.

Section 1 : fondement conceptuels et théorique du climat organisationnel

1.1 définition du climat organisationnel :

1.1.1 Un historique du concept de climat organisationnel :

C'est en s'intéressant à l'influence de l'environnement sur le comportement des individus que Lewin¹ introduisit en 1939 la notion de climat de l'organisation. Le développement de ce concept et la définition de ses composantes suivirent ensuite deux voies, parallèles qui donnèrent lieu, à partir des années 60, à l'élaboration de plusieurs instruments de mesure du climat organisationnel (Gadbois, 1974²).

La première s'inspira des recherches sur les petits groupes, plus précisément de celles qu'effectua Hemphill³ (1950). Celui-ci tenta d'identifier, de façon systématique, les dimensions présentes dans les relations interpersonnelles. Ses observations permirent de formuler des instruments de mesure du climat.

Une deuxième voie s'élabora à la suite des conceptions de Murray⁴ (1938), selon lesquelles le milieu exerce des pressions parallèles aux besoins de l'individu. Pace et Stern⁵ (1959), de même que Halpin et Croft⁶ (1963), cherchèrent à définir un ensemble de dimensions du climat « isomorphes » aux caractéristiques de la personnalité.

Durant les années 70, divers chercheurs essayèrent de synthétiser les recherches existantes, de clarifier le concept de climat organisationnel ou de proposer de nouvelles avenues de recherche. Les principales contributions sont celles de Campbell et al.⁷ (1970),

¹ LEWIN, (K): *Field Theory and Experiment in Social Psychology, Concepts and Methods*, édition AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY, 1939, P. 868- 896.

² GADBOIS, (C) : *L'analyse psychologique des organisations; le climat et ses dimensions*, L'année psychologique, 1974, P. 269-294.

³ HEMPHILL, (J. K) et WESTIE, (C. M): " *The Measurement of Group Dimensions* ", in revue Journal of Psychology, Vol 36, 1950, pp. 325-334.

⁴ MURRAY, (H.A): " *Explorations in Personality* ", édition OXFORD UNIVERSITY Press, New York, 1938.

⁵ PACE, (C.R) et STERN, (G.G): " *An Approach to the Measurement of Psychological Characteristics of College Environments* ", in revue de Journal of Educational Psychology, vol. 49, 1959, pp. 269-277.

⁶ HALPIN, (A.W). et CROFT, (D.B): *The Organizational Climate of Schools*, édition UNIVERSITY OF CHICAGO, Chicago, 1963.

⁷ CAMPBELL, (J. P), DUNNETTE, (E.C), LAWLER, (E.E) et WEICK, (K.E): *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, édition MCGRAW HILL, New York, 1970.

Guion⁸ (1973), Hellriegel et Slocum⁹ (1974), James et Jones¹⁰ (1974), Joyce et Slocum¹¹ (1979), Payne et al.¹² (1976), Payne et Pugh¹³ (1976), Powell et Butterfield¹⁴ (1978) et Schneider¹⁵ (1975). De plus, d'autres chercheurs, tels Johannesson¹⁶ (1973) et Schneider et Dieterly (1974), s'inspirèrent de questionnaires existants pour en formuler de nouveaux.

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

- ✓ Des efforts de conceptualisation, notamment les travaux de Ashforth (1985) et Schneider (1983) sur la perspective interactionniste et ceux de Field et Abelson (1982);
- ✓ Des essais explicatifs sur la genèse du climat (Abbey et Dickson, 1983) ;(Joyce et Slocum, 1984); (Schneider et Reichers, 1983);
- ✓ Des mesures du climat en relation avec des aspects spécifiques du fonctionnement organisationnel, dont la sécurité (Zohar, 1980) et le service à la clientèle (Schneider et al., 1980) ;
- ✓ Des synthèses (Brunet, 1983)¹⁷ ;
- ✓ Des propositions méthodologiques (Glick, 1985)¹⁸.

⁸ GUION, (R.M): *A Note on Organizational Climate*, in revue de Organizational Behavior and Human Performance, vol.9, 1973, pp. 120-125.

⁹ HELLRIEGEL, (D) et SLOCUM (Jr., J.W): *Organizational Climate: Measures, Research and Contingences*, in revue Academy of Management Journal, vol. 17, 1974, pp. 255-280.

¹⁰ JAMES, (L.R) et JONES, (A.P): *Organizational Climate: A Review of Theory and Research*, in revue de Psychological Bulletin, vol. 81, 1974, pp. 1096- 1112.

¹¹ JOYCE, (W.F). et SLOCUM (Jr., J.W): *Climates in Organizations*, edition Organizational Behavior, Columbus, Grid, 1979, pp. 317-333.

¹² PAYNE, (R.L)., FINEMAN, (S) et WALL,(T.D): *Organizational Climate and Job Satisfaction: A Conceptual Synthesis*, in revue Organizational Behavior and Human Performance, vol. 16, 1976, pp. 45-62.

¹³ PAYNE, (R.L). et PUGH, (D.S): *Organizational Structure and Climate*, in revue de Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Ill., RAND MC NALLY, 1976, pp. 1125- 1173.

¹⁴ POWELL, (G.N). et BUTTERFIELD, (D.A): *The Case for Subsystem Climate in Organizations*, in revue Academy of Management, vol. 3, 1978, pp. 151-157.

¹⁵ SCHNEIDER, (B): *Organizational Climate : An Essay*, in revue de Personnel Psychology, vol. 28, 1975, pp. 447-479.

¹⁶ JOHANNESON, (R.E.): *Some Problems in the Measurement of Organizational Climate*, in revue Organizational Behavior and Human Performance, vol. 10, 1973, pp. 118-144

¹⁷ SAVOIE (A). & BRUNET, (L) : *Climat organisationnel et culture organisationnelle: apports distincts ou redondances*, in revue Québécoise de Psychologie, vol 21, N°3, 2000, pp.179-200.

¹⁸SCHNEIDER, (B), MARCK (G) et MACEY, (H): *organizational climate and culture*, Annual Review of Psychology, 2013, P 363- 364.

1.1.2 Une définition du climat organisationnel :

Selon le Larousse encyclopédique, « le climat » est synonyme d'ambiance. Ce construit fait donc référence à la fois à une réalité extérieure, à des éléments que l'on peut percevoir et à quelque chose que l'on peut ressentir. Ces trois points de vue sont à l'origine de définitions différentes du climat organisationnel.

Après avoir recensé les méthodes de mesure et les définitions du climat organisationnel, (*James et Jones 1974*¹⁹) estiment qu'il existe trois façons de concevoir ce phénomène, auxquelles correspondent autant de méthodes de mesure. Selon eux, le climat peut être défini comme une caractéristique de l'organisation mesurée objectivement ou subjectivement, ou comme un phénomène de nature individuelle mesuré par des perceptions.

1.1.2.1 Le climat en tant qu'attribut de l'organisation mesuré objectivement :

Comme le font remarquer (*James et Jones 1974*), il y a une approche qui définit le climat organisationnel comme un ensemble d'attributs mesurables par des méthodes objectives. Conçus comme des stimuli influençant le comportement des individus, ces attributs sont, par exemple, la taille de l'organisation, sa structure, ses processus (leadership, etc.), son aménagement physique, et ses divers sous- groupes et sous-systèmes.

Adoptant cette approche, *Forehand et Gilmer (1964)* considèrent que « le climat organisationnel » est constitué de l'ensemble des caractéristiques qui permettent de distinguer une organisation d'une autre; il est permanent et il influence le comportement des individus. Cette conception rejoint celle de *Hall et Schneider (1973)* et de *Pugh et al. (1968)* qui définissent le climat par des attributs structuraux de l'organisation.

1.1.2.2 La mesure d'attributs organisationnels par des perceptions :

Une autre approche conçoit le climat comme un facteur de nature perceptive portant sur les attributs de l'organisation. La définition de *Campbell et al. (1970)* est un bon exemple de cette façon de penser:

« Le climat organisationnel » est un ensemble d'attributs qui se reflètent dans la façon dont une organisation entre en relation avec ses membres et son environnement. Pour les

¹⁹ TESSIER, (R) et TELLIER, (Y) : *Pouvoirs et culture organisationnel*, édition Presses de l'Université du Québec, 1991, P 199.

membres, le climat prend la forme d'un ensemble d'attitudes et d'attentes décrivant l'organisation²⁰. À cette définition, ils ajoutent des éléments provenant de divers auteurs :

–le climat est constitué d'un ensemble de normes portant sur les attitudes et les comportements à adopter dans l'organisation. Ces normes servent de cadre de référence, à la fois pour agir et pour interpréter les situations (*Georgopoulos, 1965*) ;

–les propriétés du climat doivent être perceptibles par les membres de l'organisation. De plus, les attentes et motivations du groupe constituent un aspect déterminant du climat (*Litwin et Stringer, 1968*);

–enfin, le climat organisationnel résulte du style de gestion, des politiques et des modes d'action de l'organisation (*Meyer, 1967*).

Selon cette conception, le climat apparaît comme un ensemble de caractéristiques de l'organisation définies à partir des perceptions que s'en font les membres. La définition proposée par Pritchard et *Karasick (1973)* se classe elle aussi dans ce courant de pensée²¹:

« Le climat organisationnel » est une caractéristique relativement permanente d'une organisation et un de ses caractères distinctifs. Il résulte des comportements et politiques des membres de l'organisation, principalement des cadres supérieurs. Perçu par les individus, il leur sert de cadre de référence pour interpréter la réalité et orienter leurs activités.

Au lieu de prendre l'ensemble de l'organisation comme unité de référence, d'autres auteurs se rattachant à ce courant de pensée traitent de la perception des attributs inhérents au sous-système d'appartenance *Hellriegel et Slocum (1974)* définissent ainsi le climat organisationnel:

Le climat organisationnel a trait à la perception des caractéristiques d'une organisation et/ou de ses sous-systèmes; il résulte de la façon dont l'organisation et/ou ses systèmes se comportent avec ses membres et son environnement.

²⁰ CAMPBELL, (J.P.), DUNNETTE, (E.C.), LAWLER, (E.E) et WEICK, (K.E): *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, édition MCGRAW HILL, New York, 1970 p. 390.

²¹ Elle synthétise les définitions de plusieurs auteurs: GELLERMAN (1959), GEORGOPOULOS (1965), GILMER (1966), LITWIN et STRINGER (1968), MEYER (1967) et TAGUIRI (1968); voir PRITCHARD et KARASICK (1973) : *Pouvoirs et culture organisationnel*, édition Presses de l'Université du Québec, 1991.

Deux critiques principales sont formulées à l'égard de cette approche. La première met en doute la pertinence et la validité des indices perceptifs comme instruments de mesure du climat. Les arguments suivants sont invoqués à l'appui de cette critique:

- ✓ L'utilisation de perceptions introduit une variation provoquée par les différences entre individus, alors qu'on cherche à mesurer les différences entre organisations;
- ✓ Rien n'assure que les perceptions recueillies représentent bien ce qui se passe dans la réalité, la plupart des instruments n'ayant pas été mis en relation avec des indices objectifs. La présence d'un consensus en regard du climat perçu ne constituerait pas une garantie de leur exactitude, la fidélité d'une mesure n'étant qu'une condition nécessaire pour assurer la validité d'un instrument et non pas son substitut.

La seconde critique se rapporte aux aspects mesurés. *James et Jones (1974)* font remarquer que les dimensions prises en considération par ce type de conception sont hétérogènes: structures, processus, système de valeurs et normes sont de ce nombre. Ils dénoncent l'absence de critères objectifs justifiant l'inclusion d'un aspect et l'exclusion d'un autre. Ils estiment aussi que certains aspects mesurés par des perceptions pourraient être évalués objectivement. Ils constatent enfin que certaines dimensions semblent relever du champ des attitudes et constituer, en conséquence, des caractéristiques individuelles plutôt qu'organisationnelles.

Même si ces critiques sont justifiées, il convient de nous demander si un climat qui ne serait pas perçu par les individus, pourrait les influencer de la même façon que les perceptions qu'ils entretiennent. Même s'il est utile d'améliorer les instruments de nature perceptive (en ayant de meilleurs critères de sélection des aspects mesurés et en mettant les résultats en relation avec des indices objectifs), nous estimons qu'ils sont susceptibles de fournir des renseignements complémentaires à ceux que fournissent des mesures objectives. Cette opinion peut aussi être formulée à propos de la mesure de la satisfaction au travail pour laquelle un débat similaire existe : valeur des mesures objectives produites par l'analyse du travail comparativement à la valeur d'indices subjectifs.

1.1.3 Analyse des théories sur le climat organisationnel :

Selon les théories de *Halpin et Croft*²², inspirée sur des études sur le comportement des leaders, la façon dont le leader se comporte est moins importante que la façon dont les membres d'un groupe perçoivent ses comportements. Les perceptions comportementales du leader déterminent les comportements des membres, et dès lors, fourniront une mesure du climat organisationnel. Le comportement des individus est influencé par la perception qu'ils ont de leur environnement de travail qui est, lui-même, grandement déterminé par celui des cadres de l'entreprise.

Pour *Halpin et Croft*, il existerait donc un climat ouvert qui caractérise les organisations qui se dirigent de façon dynamique vers l'atteinte de leurs objectifs et climat fermé qui relève dans une organisation du degré d'apathie chez tous ses membres.

La théorie de *Likert* affirme quant à elle, que le climat organisationnel et le leadership sont les variables causales principales qui influencent la façon dont les individus interagissent individuellement et en groupe pour produire des résultats (*Seeper et Likert, 1973, cité par Brunet 2001*).

Cette théorie stipule qu'il existe trois types de variables qui indiquent le climat organisationnel, à savoir : les variables causales sous le contrôle de l'administration de l'organisation déterminant la structure de l'organisation, le style de leadership, les objectifs, les politiques et les directives à l'endroit des différents groupes de l'organisation, les variables intermédiaires résultants des interactions en groupes ou individuellement : elle reflètent les attitudes, les motivations et les perceptions qui influencent le comportement adopté. Enfin, elle soutient que des variables intermédiaires exercent une influence sur les variables finales telles que : le taux d'absentéisme, les pertes de qualités, etc.

En somme, ces deux principes reflètent bien la mesure perceptive des attributs organisationnels telle que défini par *James et Jones 1974 et Pritchard et Karasick (cité par Brunet)*.

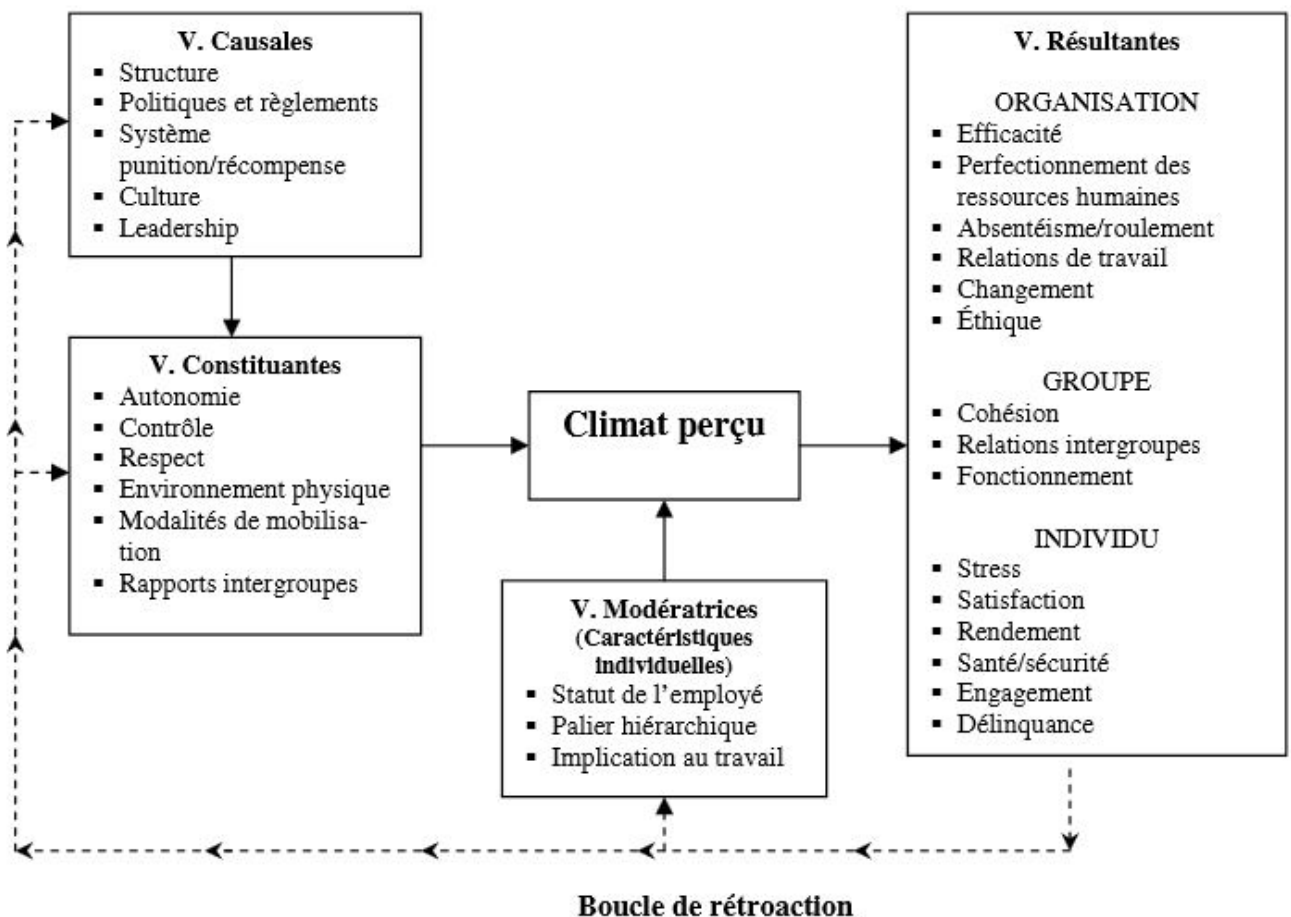
²² JOHN (W) HALL, (A): *Comparison of Halpin and Croft's Organizational Climates and Likert and Likert's Organizational Systems*, in revue d'Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 4, 1972, pp. 586-590.

La théorie de *Lewin 1951* postule que le comportement (C) de l'individu subit l'influence de sa personnalité propre (P) (attitudes, caractéristiques physique et psychologiques) et celle de son environnement (E) qui l'entoure. Ainsi, les variables organisationnelles interagissent avec la personnalité des individus pour produire les perceptions des attributs organisationnelles, d'où la formule : $C = f(P \times E)$

(*Evan 1968*) aura d'ailleurs tenté d'opérationnaliser cette formule par un modèle systémique dans lequel le climat organisationnel est défini comme « une perception multidimensionnelle des attributs ou caractères essentiels d'un système organisationnel ». Cette perception multidimensionnelle du climat est reprise dans les travaux de (*Likert 1967*)²³.

La figure 1 expose les principales variables dont traite ce modèle dynamique en y intégrant l'évolution de la théorisation du climat des dernières années.

Figure n°1 : Modèle dynamique du climat de travail inspiré de Likert



Source : BRUNET et SAVOIE : *le climat de travail*, édition LOGIQUE, Montréal, 1999, pp 55.

²³ LIKERT, (R): *The Human Organization: its Management and Value*, édition MCGRAW HILL, New York, 1967.

En résumé « le climat » est un concept global qui consiste en une configuration particulière d'éléments structurels pouvant varier selon les auteurs. Il a une connotation de « permanence » qui peut toutefois changer à la suite d'une intervention particulière et, est basé sur la description de caractéristiques de la réalité externe telle que perçue par l'individu.

Enfin, il peut être considéré comme un déterminant du comportement puisqu'il agit sur les attitudes et les attentes qui ont une influence directe sur les comportements.

Le climat, dans les organisations renvoie à la perception que les individus ont de leur environnement de travail et peut ainsi être saisi par une mesure perceptive d'attributs organisationnels que les individus d'un groupe partagent au travers de leur interaction.

Cette conception du climat est cohérente avec l'école fonctionnaliste, et reconnaît que la perception du climat organisationnel peut être fonction de l'individu, de l'organisation et de l'interaction entre les deux. En privilégiant une conception semblable, il est possible de situer les fondements du climat dans les organisations, tout en demeurant ouvert à l'intégration d'attributs organisationnels qui sont reconnus comme pouvant caractériser différents environnements de travail.

1.2 Distinctions et complémentarité entre climat et culture organisationnels :

1.2.1 La multiplicité des définitions :

Wilkins (1983)²⁴ définit la culture organisationnelle comme « un ensemble de postulats concernant les moyens et les fins du travail qui sont partagés par les membres d'une organisation. »

Schein (1985)²⁵ propose la définition suivante : « La culture organisationnelle est un ensemble de présuppositions inventé, découvert ou développé par un groupe donné lorsqu'il apprend à régler les problèmes de l'adaptation à son environnement externe et de l'intégration interne ; cet ensemble est assez efficace pour être considéré comme valide et susceptible d'être enseigné aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, de penser et de sentir en fonction de ces problèmes».

²⁴ TESSIER, (R), Tellier, (Y) : *Pouvoirs et culture organisationnel*, édition Presses de l'Université du Québec, 1999, P156.

²⁵ BERTRAND, (Y) : *Culture organisationnelle*, édition Presses de l'Université du Québec, 1991, P53.

1.2.2 Déterminants distincts :

Parmi les déterminants du climat de travail (organisationnel)²⁶, on note :

- ✓ les contraintes de la structure organisationnelle ;
- ✓ le style de gestion des dirigeants ;
- ✓ les politiques et les règlements ;
- ✓ le système de récompense et de punition ;
- ✓ la culture organisationnelle (Brunet et Savoie, 1999).

Si on regarde du côté de la culture organisationnelle, on s'aperçoit que les déterminants sont d'une toute autre catégorie. En effet, c'est un ensemble d'incidents critiques qui ont marqué l'évolution de l'organisation de sa naissance jusqu'à l'heure actuelle, car la culture organisationnelle est l'intégration, à un moment donné, de la somme des apprentissages significatifs au niveau organisationnel. Lorsque ces expériences de succès ou d'échec perçus sont récupérées et intégrées aux valeurs organisationnelles, elles en arrivent à influencer l'adoption des buts et des moyens privilégiés par les organisations et à prôner/décrier ou prescrire/proscrire les comportements et attitudes individuels et collectifs attendus. C'est ce qu'entendait *Edgard Schein (1985)* dans sa définition même de la culture en tant que processus : la culture organisationnelle constitue un patron de postulats fondamentaux partagés qui a été appris par un groupe social donné pendant qu'il résolvait ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, lequel patron a fonctionné suffisamment bien pour être considéré valide et, conséquemment, être enseigné aux nouveaux membres de l'organisation comme étant la façon correcte de percevoir, de penser et de sentir en regard de ces problèmes. Ces incidents critiques sont martelés par les réactions des dirigeants lors d'événements hautement significatifs pour le corps social, par les discours (cohérents aux actions) répétés des dirigeants, les célébrations, les histoires et mythes qui sont transmis aux recrues.

Il est impossible de traiter du climat en tant que perception d'attributs organisationnels sans mentionner les liens entre ce construit et celui de la culture organisationnelle. En incluant les normes dans le concept de climat et en concevant ce dernier comme un ensemble partagé de significations, certaines définitions du climat organisationnel rejoignent la notion de

²⁶ SAVOIE (A) et BRUNET, (L) : *Climat organisationnel et culture organisationnelle: apports distincts ou redondances*, Revue Québécoise de Psychologie, vol 21, N°3, 2000, pp.179-200.

culture organisationnelle. S'agit-il pour autant de deux concepts identiques, dont un devient inutile ? La réponse est non, à condition de bien les délimiter.

Alors que la culture est constituée de postulats, de valeurs et de croyances partagées, le climat fait référence à la perception d'attributs organisationnels. La culture et le climat sont donc d'un niveau différent. Les méthodes différentes utilisées pour mesurer ces deux construits (idiographiques, anthropologiques, subjectives dans le premier cas ; nomothétiques, mathématiques, objectives dans le second cas) indiquent d'ailleurs qu'ils peuvent difficilement être saisis de la même façon.

En tant que caractéristique de l'organisation, la culture peut donc influencer le climat, surtout si elle est forte. Deuxièmement, elle peut influencer sur la sélection et l'interprétation de l'information que les individus recueillent sur le climat, en modelant sur leur façon de penser (Ashforth, 1985)²⁷.

Le tableau 1 présente un résumé qui a démontré que les travaux sur la culture et le climat s'appuient sur des perspectives disciplinaires, épistémologiques, méthodologiques, ontologiques et sur des fondations théoriques qui sont fondamentalement différentes (Denison 1996).

Tableau n°1 : Distinction entre climat organisationnel et culture organisationnelle selon leurs perspectives de recherche initiales.

Différences	Littérature sur la culture	Littérature sur le climat
Épistémologie	« Contextualisé » et idiographique	Comparative et nomothétique
Point de vue	Emic (point de vue natif)	Etic (point de vue du chercheur)
Méthodologie	Champ d'observation qualitative	Données quantitatives par questionnaire
Niveau d'analyse	Valeurs et présomptions fondamentales	Manifestations de surface
Orientation temporelle	Évolution historique	Prise instantanée non historique
Fondations théoriques	Construction sociale; théorie critique	Champ théorique Lewinien
Discipline	Sociologie & anthropologie	Psychologie

Source: DENISON (D.R): *what is the difference between organizational culture and organizational climate?*

Native's point of view on a decade of paradigm wars, in revue de Academy of management, 1996, P625.

²⁷ ASHFORTH, (B.E): *Climate Formation: Issues and Extension*, in revue de Academy of Management, vol. 10, n°4, 1985, PP. 837-847

1.3 Les dimensions du climat organisationnel :

Le climat étant basé sur des perceptions, il apparaît essentiel de reconnaître les différentes dimensions qui sont souvent valorisées dans les perceptions des gens concernant leur situation de travail et qui peuvent jouer un rôle significatif lorsqu'on veut interagir positivement sur le climat dans son milieu de travail.

Les principales dimensions du climat au travail se présente comme suit :

1.3.1 Le travail et les conditions de travail :

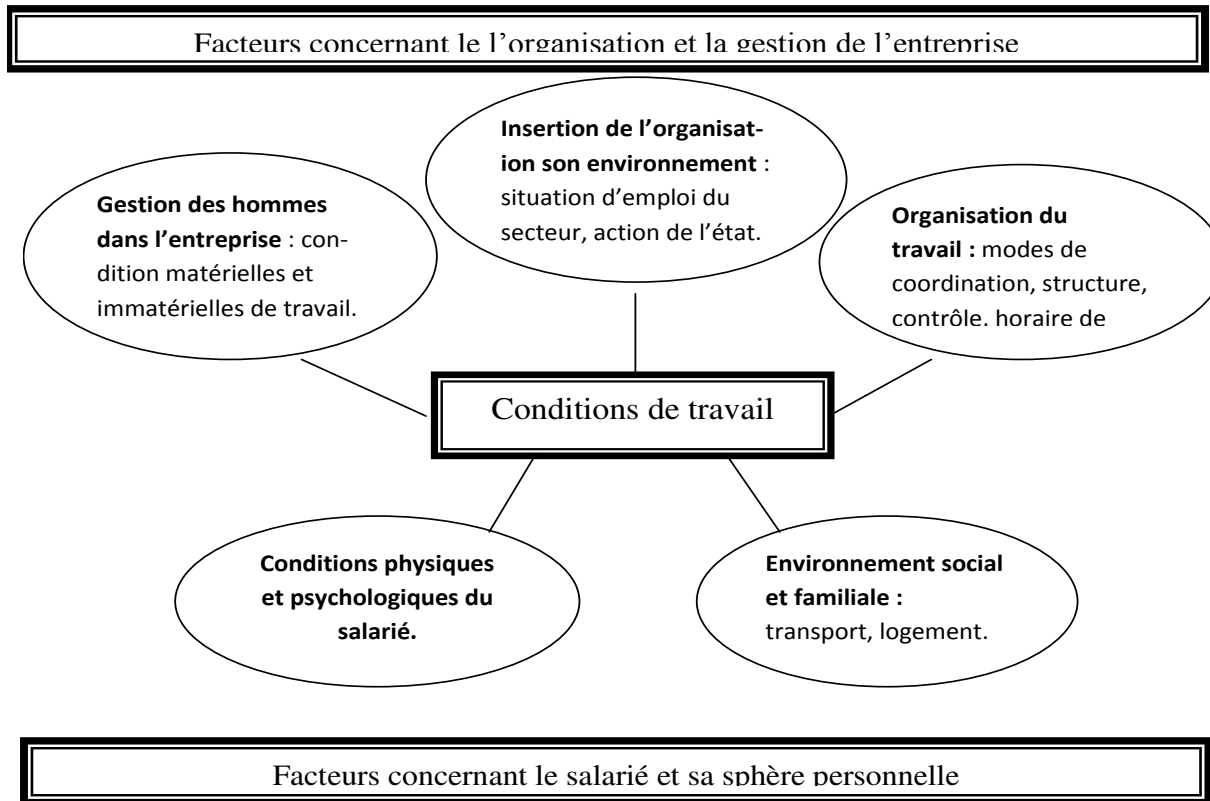
Le travail semble depuis quelques années avoir changé de nature. Selon de nombreux observateurs et praticiens, il serait devenu pour le versant positif plus flexible et enrichi en termes de contenu. Mais pour le versant négatif, il apporterait aussi des pressions et nuisances nouvelles, sources d'absentéisme, de stress, d'accidents de travail et d'addictions en tous genres.

Le terme « conditions de travail » se définit comme « *l'ensemble des facteurs physiques, psychologiques et organisationnels résultant de l'exercice des missions du salarié à son poste de travail* »²⁸

Le schéma ci-dessous souligne le positionnement de conditions de travail, entre organisation générale de l'entreprise, caractéristiques du poste et du métier du salarié, et aptitudes ou fragilités de l'individu au travail et dans sa vie personnelle.

²⁸ BENCHEMAM, (F) et autres : *Mémento LMD Gestion des ressources humaines*, 4^{ème} édition, édition GUALINO, 2013.

Figure n°2 : les conditions de travail : des facteurs d'influences multiples



Source : BENCHEMAM, (F) et autres : *Mémento LMD Gestion des ressources humaines*, 4^{ém} édition, édition GUALINO, 2013, P123.

Les conditions de travail renvoient à plusieurs dispositifs concernant directement la GRH :

- **Les environnements de travail** : environnement physique (bureaux, ateliers, open space...), technologique (TIC, les matériels), environnement social (relations de travail, relations sociales) et environnement juridique ;
- **L'organisation du travail** : en termes par exemple de pénibilité, de stress... mais aussi d'aménagement et d'horaires de travail.

1.3.2 Les supérieurs et la direction :

La direction est souvent composée d'une équipe de cadres dirigeants. Mais elle est personnifiée par un homme unique, le manager-dirigeant. Ce dernier a de multiples rôles dans l'entreprise. *Mintzberg (1984)* nous a donné l'occasion de mieux comprendre quelles étaient effectivement ses missions.

Représentant l'autorité formelle, le manager entretient des relations avec de nombreuses personnes: subordonnés, clients, partenaires, administrateurs, responsables d'organisations professionnelles... À ce titre, il doit satisfaire à des obligations relationnelles (accueillir des personnalités, se rendre à des cérémonies, assister à des conférences...). Ces multiples contacts lui permettent de glaner de nombreuses informations.

Le dirigeant-manager définit les orientations qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur (gestion de la chaîne de valeur), formule une stratégie de développement et assure sa mise en œuvre dans l'entreprise.

1.3.3 Les communications :

La communication est la base du succès des entreprises, une communication insuffisante, mauvaise ou une non-communication aboutit tout droit au conflit. Pour bien communiquer, il est tout aussi important de savoir dire que de savoir écouter. En période de succession où tous les sens sont exacerbés, il convient d'y prêter une attention toute particulière.

1.3.3.1 les communications internes :

La communication interne est « *une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis* »²⁹.

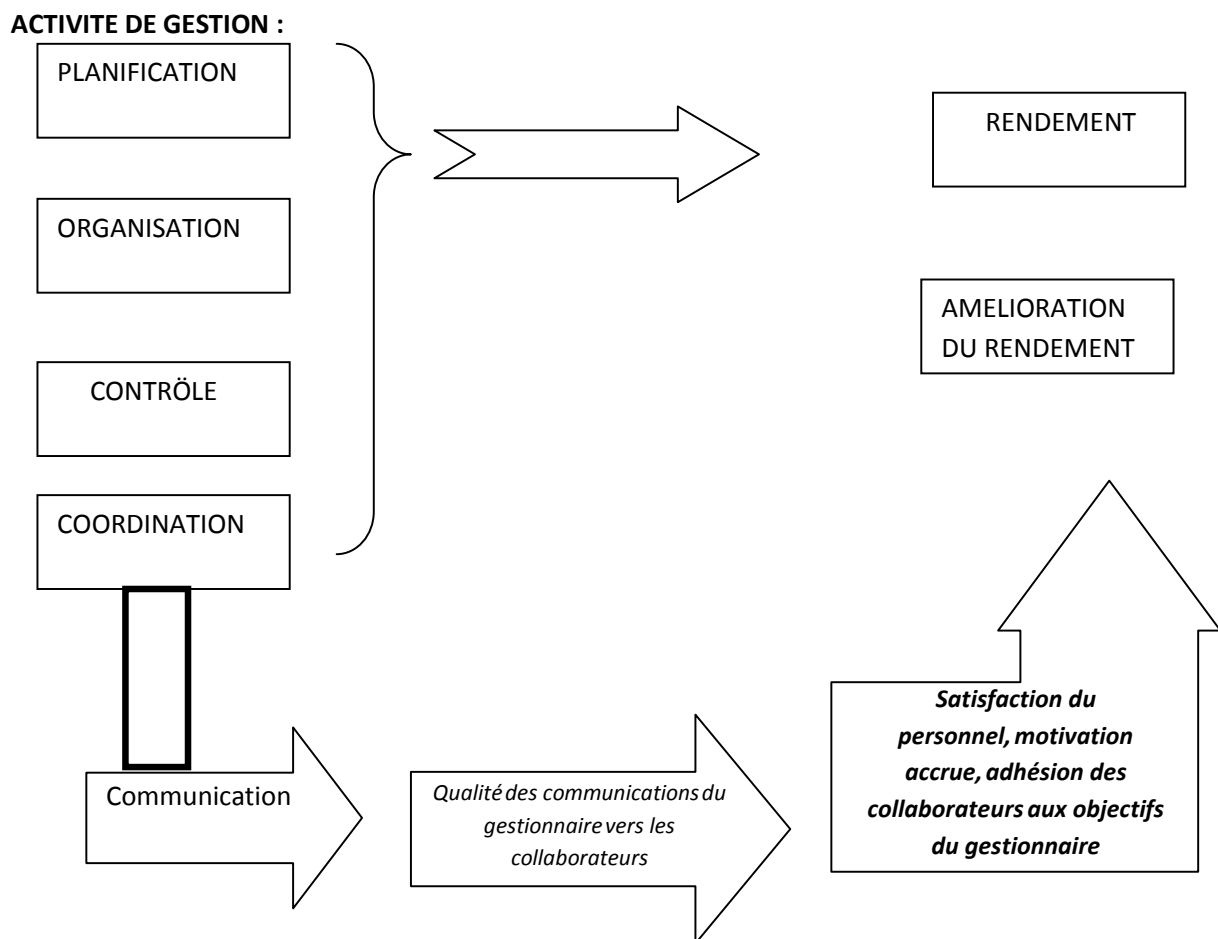
En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces.

²⁹ ALMEIDA, (N) et autres : *la communication interne des entreprises*, 7^e édition, édition DUNOD, 2014, p 07.

1.3.3.2 La relation entre collègue de travail :

L'importance de la communication dans le modèle des relations humaines repose sur le principe que les individus ont besoin de reconnaissance individuelle et du sentiment d'être utiles. Dans cette optique, les gestionnaires encouragent les collaborateurs à participer au choix entre différentes solutions et à la résolution de problèmes simples. Cette forme de participation est souvent perçue d'un point de vue fonctionnel comme une perte de temps, puisque les gestionnaires ont souvent la conviction de savoir quelle est la meilleure décision et comment les problèmes peuvent être résolus. Mais, pour maintenir un bon climat dans une équipe de travail, une telle mise en scène de la participation peut être élaborée de plus ou moins bonne grâce. Plus satisfaits, les individus sont plus productifs et plus enclins à collaborer à l'atteinte des objectifs fixés par les gestionnaires ainsi que l'illustre la figure 3.

Figure n°3 : le rôle de la communication dans le modèle des relations humaines.



Source : CORMIER, (S) : *la communication et la gestion*, édition Presses de l'Université du Québec, 2006, p21.

1.3.4 Le soutien social au travail :

Le soutien social, qui passe par la création de relations sociales stables et positives, offre un accompagnement instrumental (centré sur la tâche), qui aide à résoudre les problèmes rencontrés dans la réalisation des tâches, et offre aussi un accompagnement émotionnel (centré sur la personne) positif et régulier qui favorise le bien-être général et la santé au travail. Il nous arrive tous de vivre des moments difficiles au travail : un commentaire d'un collègue nous blesse, une discussion avec un client est difficile et nous laisse tendu, une décision de l'entreprise va à l'encontre de nos valeurs ou un comportement d'un employé nous laisse un goût amer.

Le soutien social peut se manifester de quatre manières différentes³⁰ :

1. Le soutien du réseau social ;
2. Le soutien du manager ;
3. Le soutien aux managers ;
4. Le soutien de l'entreprise.

1.3.5 L'autonomie et le degré de confiance :

Certains systèmes d'organisation peuvent être plus performants grâce à l'autonomie et le degré de confiance. Il en est de même pour les personnes qui développent de nouvelles qualités³¹:

- Capacité de décision et de détermination ;
- Ouverture à l'autre et gestion des relations ;
- Libération des dépendances ;
- Capacité d'engagement ;
- Ajustement de son action ;
- Régulation de son comportement.

Grâce à ces facultés propres à l'autonomie, la personne autonome en milieu professionnel peut plus facilement :

- Bien définir et négocier son projet professionnel ;
- Trouver un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- Se connaître intérieurement (désirs/besoins) ;

³⁰ BRUN, (J.P) : *Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, édition EYROLLES, Paris, 2013, P.49.

³¹ DESFONTAINES, (S) et autres : *les clés de l'autonomie, modèle et processus d'accompagnement*, 1^e édition, édition EYROLLES, Paris, 2012, P.32.

- Se sentir maître d'elle-même ;
- Connaître ce qu'elle a à faire et avec qui ;
- Saisir les opportunités et gérer les menaces ;
- Chercher et trouver les ressources dont elle a besoin.

1.3.6 Le leadership :

L'art de diriger est un processus qui aide un groupe à atteindre ses objectifs. Les leaders et les membres des groupes avec lesquels ils travaillent s'influencent mutuellement.

L'art du leadership implique un ensemble de connaissance, de valeurs, de compétences et de comportement. Chacun est l'autre de sa propre idée, de ce que devraient être les caractéristiques d'un leader efficace. De la même manière, les groupes perçoivent tous différemment ce qui rend un leader efficace³².

1.3.6.1 La relation supérieure employée :

Le supérieur doit développer une bonne relation avec ses employés et faire preuve de respect et d'équité, comme il doit être en mesure de diriger, encourager et supporter ses employés dans leur travail. Il doit pouvoir gérer le changement efficacement afin que les employés aient envie de le suivre.

Un leader ne peut réussir tout seul. L'ancienne notion selon laquelle le « leader est somme de la pyramide » est fautive. Le leader efficace travaille et se tient en contact avec les membres de son groupe, il leur permet d'agir en leur offrant une aide technique, un soutien émotionnel

1.3.6.2 Le soutien de la direction :

La reconnaissance et les encouragements de la part de la direction envers les employés sont très importants pour favoriser un bon climat organisationnel.

Les manifestations de ce soutien sont diverses. En voici quelques-unes :

- Être à l'écoute des besoins des employés ;
- Donner ce qu'il faut pour faire le travail ;
- Approuver les décisions des employés ;
- Reconnaître leurs compétences ;
- Aménager des horaires de travail flexibles ;

³² DAVOINE : *Le style de leadership et efficacité des équipes*, édition Université des sciences sociales, Toulouse I, 2004, P.38.

1.3.6.3 La vision de l'entreprise :

Un leader prend aussi le temps de visualiser l'avenir de l'organisation, il est important de communiquer les résultats aux membres du groupe, de leur permettre de donner leur avis et ainsi de faire partie du processus de visualisation.

1.3.7 L'équité et la justice interne :

Il n'est pas aisé de réaliser un équilibre au sein d'une organisation notamment entre la contribution demandée et la rétribution donnée, car selon la théorie de J.S Adams. « *Le comportement du salarié au travail est lié à l'équité qu'il perçoit entre ce qu'il apporte à l'organisation et ce qu'il reçoit en échange* »³³, il sera en effet amené à se comparer à ses collègues et aux salariés d'autres entreprises, il estime être lésé malgré ses collègues et aux salariés d'autres entreprises, il estime être lésé malgré ses qualifications et son expérience.

Notamment en ce qui concerne son salaire l'instabilité de l'emploi et le manque d'estime cela provoquera chez lui une tension négative, un sentiment de frustration qui l'amèneront à adopter un comportement.

1.3.8 La rémunération et la progression en carrière :

1.3.8.1 Gestion de la rémunération :

La gestion de la rémunération recherche notamment l'équité interne et externe. De plus, elles incitent les salariés à fournir des efforts en récompensant la performance atteinte. En effet, la rémunération comprend fréquemment une part variable. Cette part peut être liée strictement ou non à la performance individuelle (augmentation, primes et bonus individuels...) ou valoriser la performance collective (dispositifs d'intéressement, de participation, primes d'équipe...).

1.3.8.2 Gestion de la carrière :

La gestion des carrières comprend des activités qui s'inscrivent dans la gestion des ressources humaines. Son utilité repose au moins sur trois éléments³⁴ :

- ✓ Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées ;

³³ MEIGNANT A, Op Cit, P 260.

³⁴ CERDIN, (J.L) : *Gérer les carrières*, édition EMS, 2000, P.15.

- ✓ Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés ;
- ✓ Fidéliser une partie des salariés.

La gestion des carrières se trouve à la croisée de deux logiques, celle de l'organisation et celle de chacun de ses salariés. Les principaux acteurs organisationnels dans le domaine de la gestion des carrières sont :

- ✓ Le supérieur direct Il agit en « développeur » des membres de son équipe.
- ✓ La Direction des Ressources Humaines Elle définit les politiques de gestion des carrières et s'assure de leur mise en œuvre le long des hiérarchies.

1.3.9 Les valeurs présentes dans l'organisation :

Les organisations sont formées dans l'intention délibérée d'atteindre des buts ; et les gens qui travaillent dans les organisations croient, au moins une partie du temps, qu'ils s'efforcent de réaliser ces mêmes buts.

L'entreprise possède des valeurs organisationnelles qui orienteront ses actions. Ces valeurs sont les normes et les critères, c'est-à-dire les références et les justifications souvent présentées comme « indiscutables », et utilisées par les différents groupes de l'organisation pour fonder les interprétations de la réalité. Elles seront à la base des modèles de comportement pour les membres de l'organisation.

Les valeurs de l'organisation doivent être reconnues, comprises et véhiculées par l'organisation. De plus, la direction se doit d'agir conformément à ces valeurs.

1.3.10 Les pratiques de gestion :

Une pratique de gestion est définie comme étant une façon efficace, et efficiente pour accomplir une activité ou un processus dans une organisation ou une entreprise.

Il s'agit principalement pour l'organisation de définir ses objectifs, ensuite, de mettre en place les structures adéquates de prise de décision nécessaires pour mobiliser et gérer les ressources qui lui affectées.

1.3.11 Les stratégies de l'organisation :

La littérature managériale offre de nombreuses définitions³⁵ de la stratégie. A. Chandler (1962) la conçoit comme la « *détermination des objectifs et des buts à long terme et l'adoption des modèles d'action et d'allocation des ressources pour atteindre les buts* ».

K. Andrews lie la notion de stratégie à l'« *ensemble des missions et objectifs, des plans et des politiques essentiels à l'accomplissement des buts de l'entreprise* » ; il va même plus loin en distinguant la stratégie générale (corporate strategy) et la stratégie d'activité (business strategy), qu'il définit respectivement ainsi:

- ✓ La première fixe « les activités dans lesquelles [l'organisation] fera concurrence, tout en concentrant ses ressources afin de convertir des compétences clés en avantage concurrentiel »;
- ✓ La seconde couvre « le choix de produits ou de services et le marché des activités de [l'organisation]».

³⁵ MOREL, (J) : *Les points clés pour tout savoir sur les méthodes et les outils pratiques au service des managers*, 2^e édition, édition GUALINO, 2014, P.23.

Section 2 : Du climat social au climat organisationnel:

l'élargissement du champ d'action

Le passage de la notion de climat social à une vision plus large et moins ambiguë que véhicule la notion de climat organisationnel reflète l'évolution lente, mais profonde et décisive des aspects humains de l'organisation.

L'utilisation du concept de climat organisationnel et la formulation de ses définitions ont évolué au cours des années et à travers différentes recherches (section 1).

Dans la recherche sur les environnements d'apprentissage, force est de constater que la plupart des auteurs valident et présentent leurs échelles sans donner une définition claire et précise du « climat ». Celui-ci est souvent suivi dans la littérature de l'adjectif social ou psychosocial, et est aussi désigné parfois par l'appellation environnement ou atmosphère.

De son examen des travaux :

Gadbois (1974)³⁶, propose une brève description :

« Le climat d'une organisation est la perception globale qu'ont ses membres d'une série de caractéristiques générales, relativement stables, des interactions sociales qui se produisent dans cette organisation ».

Moyano Diaz (1983)³⁷ fournit une définition opérationnelle et plus détaillée :

« Le climat social d'un environnement est une construction hypothétique inférée à des accords et des désaccords dans les perceptions qu'ont les sujets des diverses dimensions sociale, organisationnelles et spatiales (physiques et architecturales) de leur environnement. Ces perceptions peuvent varier en extension (macro et microsocial) et être inférées à plusieurs dimensions de l'environnement ; elles ont une nature descriptive et peuvent être groupées d'après leur contenu en différentes variables, présentant des degrés relatifs de liaison fonctionnelle avec le comportement des sujets dans leur environnement ».

³⁶ GADBOIS (C) : *L'analyse psychologique des organisations : le climat et ses dimensions*. L'Année Psychologique, 1974, pp. 269-294.

³⁷ MOYANO DIAZ (E) : *Le climat social en éducation : sa mesure, ses déterminants, les stratégies d'optimisation*, Thèse de doctorat, Université de Louvain, 1983.

2.1 Du climat social au climat organisationnel :

2.1.1 L'évolution du concept « climat »:

L'utilisation du concept de climat organisationnel et la formulation de ses définitions ont évolué au cours des années et à travers différentes recherches. Ce concept désigne généralement la personnalité d'une organisation qui influence le comportement des travailleurs.

Pour *Cornell (1955: voir Thomas, 1976³⁸)*, le climat organisationnel réfère "aux perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation".

Selon *Katz et Khan (1966: voir Thomas, 1976)*, le climat organisationnel résulte d'un certain nombre de facteurs (normes, valeurs, luttes internes et externes, communication, autorité) qui sont reflétés dans l'environnement de l'organisation.

Lawler, Hall & Oldham (1974)³⁹ définissent le climat comme étant le vécu de l'environnement de travail : la dimension subjective est donc inhérente à la notion de climat. Cette subjectivité est insérée par *Fourgous & Iturralde (1991⁴⁰)* dans une situation médiane entre le réel organisationnel et les variables comportementales.

Le climat social désigne pour eux « un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une certaine personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres».

Joyce, Slocum & von Glinow (1982)⁴¹ insistent sur la nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat, les tâches et d'autres dimensions telles que le leadership et l'organisation du travail.

Ainsi on aboutit à une « perception globale » telle que soulignée par *M. Crozier⁴²* : «Dans une organisation, le climat correspond à une perception globale, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun».

³⁸ THOMAS, (R): *The organizational climate of schools*. The journal of educational administration, 1976, pp. 442-463

³⁹ LAWLER, (E.E), HALL, (D.T), OLDDHAM, (G.R): *Organizational climate: relationship to organizational structure process and performance*, Organizational Behavior and Human Performance 11, 1974, pp. 139-155.

⁴⁰ ITURRALDE, (B), FOURGOUS, (J.M) : *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, édition d'Organisation, 1991.

⁴¹ Joyce, W.F., Slocum, J.W., von Glinow, M.A., "Person-situation interaction: competing models of fit", Journal of Occupational Behaviour, 1982, 265-280.

⁴² Crozier, M., « *L'entreprise à l'écoute* », Editions du Seuil, Paris, 1994.

Le climat selon cette perception est indissociable de l'identité et de la culture de l'entreprise.

Hierlé (1995)⁴³ en fait des déterminants majeurs : « un capital de traditions qui crée un climat et des manières de faire ».

En somme, le climat, ainsi défini, est fortement imprégné, entre autres, par les attentes des groupes de travail, de la perception qu'ils ont de l'organisation, de sa politique salariale, de la structuration des tâches et de l'efficacité de la production, et du style de management appliqué (notamment dans sa dimension relationnelle).

Ces évolutions ont donné naissance à une nouvelle conception baptisée gouvernance sociale, qui est en fait une composante de la gouvernance d'entreprise. Elle s'intéresse essentiellement aux relations sociales entre les salariés et l'entreprise, sa finalité étant l'instauration de rapports humains de qualité entre les différents acteurs, c'est-à-dire le renforcement des capacités à « travailler ensemble » (Philippon, 2007)⁴⁴.

Ces dernières années ont vu l'émergence d'un modèle, qui se veut intégrer, de prise en charge par les organisations des préoccupations éthiques, humaines et sociétales, il s'agit en l'occurrence de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Ces mutations sont dues essentiellement aux changements environnementaux cités plus haut, un bouleversement radical quant à la perception des ressources humaines et aux modes de leur gestion s'est vu opéré. « Depuis que les entreprises sont entrées dans une logique où l'homme interchangeable du modèle industriel classique est remplacé par un homme qui s'engage dans son travail, qui décide et qui, à travers les événements de productions considérés comme des opportunités d'apprentissage, se doit d'être en perpétuelle recherche individuelle et collective de nouvelles compétences » (Crozier, 1994) ; (Argyris & Schon, 2002)⁴⁵, depuis lors, les RH et les contextes organisationnels ont vu leur importance s'accroître sans cesse.

Des études spécialisées relèvent, cependant, un paradoxe frustrant, en soulignant que les innovations organisationnelles et managériales des vingt dernières années ne s'accompagnent pas d'une amélioration des conditions de travail et de la santé au travail, alors même que des tendances lourdes comme la tertiarisation de l'économie ou l'automatisation et l'informatisation de la production constituent des facteurs structurels favorables à la réduction des pénibilités et des risques professionnels. Les enquêtes statistiques sur les conditions de travail ou sur les

⁴³ HIERLE, (J.P) : *Relations sociales et culture d'entreprise*, édition L'HARMATTAN, Paris, 1995.

⁴⁴ PHILIPPON, (T) : *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Paris, 2007.

⁴⁵ ARGYRIS, (C), SCHO_N, (D.A) : *Apprentissage organisationnel*, édition DEBOECK, Paris, 2002.

risques professionnels mettent plutôt en évidence une tendance à la dégradation de la situation (Valeyre A., 2006)⁴⁶.

Askénazy (2004)⁴⁷ explique ce paradoxe par les dynamiques d'intensification du travail et de cumul des contraintes qui accompagnent les pratiques de travail innovantes et simultanément contribuent à détériorer les conditions de travail.

Les contraintes imposées par la tension des flux, par les exigences de la demande et par les urgences dans le traitement des incidents et des dysfonctionnements de la production, réduisent les marges de manœuvre dont disposent les salariés et rendent l'exposition aux pénibilités et aux risques professionnels plus difficile à éviter.

2.2 Les effets du climat organisationnel :

Selon Gadbois (1974⁴⁸), les efforts visant à établir des relations entre le climat et d'autres composantes de l'organisation rencontrent deux obstacles majeurs. Le premier provient de l'absence de cadre théorique permettant de préciser la spécificité respective de ces composantes et leurs relations mutuelles. La variété des définitions et des utilisations du climat organisationnel constitue le second obstacle. Malgré ces difficultés, les recherches ont permis de démontrer l'existence de liens entre le climat organisationnel et d'autres facteurs, principalement la satisfaction au travail et le rendement. Après avoir présenté le modèle de Payne et Pugh (1976)⁴⁹ qui tente d'intégrer ces relations à une conception globale de l'organisation, nous analyserons les résultats de diverses recherches portant sur ces liens

2.2.1. Le modèle de Payne et Pugh :

Payne et Pugh (1976) proposent un modèle portant sur les structures et le climat de l'organisation, leurs relations mutuelles et leur influence sur le comportement des individus.

Selon ces auteurs, l'environnement économique et culturel et le contexte immédiat de l'entreprise influencent le choix de structures. Ces dernières comprennent les éléments

⁴⁶ VALEYRE (A) : *Organisations du travail, conditions de travail et santé au travail dans l'Union européenne, rapport pour la DARES*, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, mai 2006, pp.97.

⁴⁷ ASKENAZY. (P) : *Les Désordres du travail, Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, 2004.

⁴⁸ GADBOIS, (C) : *L'analyse psychologique des organisations; le climat et ses dimensions*, in revue de L'année psychologique, vol. 1974, pp. 269-294.

⁴⁹ PAYNE, (R.L) et PUGH, (D.S): *Organizational Structure and Climate*, édition RAND MC NALLY, Chicago, Ill., 1976, pp. 1125- 1173

suivants: la définition des rôles, le système d'autorité hiérarchique, les canaux de communications et la répartition des tâches et des rôles.

Selon le type de structures mises en place, différents climats peuvent apparaître. Notons par exemple qu'une structure d'autorité hiérarchique centralisée, associée à des tâches et des rôles très précis, n'encourage pas le risque. Si les structures influencent le climat, l'inverse vaut aussi. Le climat est la résultante des comportements adoptés dans un système social à un moment particulier. Ces comportements portent sur les aspects suivants : la progression, le risque, la chaleur, le soutien et le contrôle. De nature subjective, le climat reflète les valeurs, les attitudes et les croyances des membres.

En interaction avec les structures, le climat l'est également avec les individus. En ce sens, il est influencé par la personnalité, les besoins, les aptitudes, la satisfaction et les buts des membres de l'organisation et les influence à son tour.

Enfin, les structures de l'organisation se reflètent dans l'environnement immédiat des individus, soit les supérieurs, les collègues, les systèmes de récompenses et les tâches. Cet environnement exerce des effets qui se répercutent à leur tour sur les individus qui en font partie.

Payne et Pugh essaient de valider ce modèle en s'inspirant de données existantes ou en effectuant eux-mêmes des recherches. C'est ainsi par exemple qu'ils étudient les liens entre les structures mesurées de façon objective et le climat perçu. Ils observent des corrélations négatives, de grandeur moyenne, entre la taille de l'entreprise et les indices suivants de climat: les taux d'absences, de retards, de maladie et de roulement du personnel. S'inspirant du modèle d'*Indik (1965⁵⁰)*, ils confirment l'influence de la taille de l'organisation, en plus de trouver des liens entre la spécialisation des tâches et le climat. Ils essaient aussi d'établir des relations entre les perceptions entretenues à l'égard des structures et celles sur le climat. Ils constatent que les organisations dont les structures sont perçues comme décentralisées ont un climat jugé chaleureux, où l'on estime recevoir du soutien et un encouragement à prendre des risques. Par contre, les structures perçues comme bureaucratiques ne sont pas jugées négativement; on estime qu'elles favorisent la cohésion et qu'elles ne sont pas nécessairement menaçantes et froides. Enfin, parmi les caractéristiques individuelles mises en relation avec le climat, *Payne et Pugh* s'intéressent surtout à la satisfaction au travail.

⁵⁰INDIK, (B.P): *Toward an Effective Theory of Organizational Behavior*, in revue de Personnel Administration, 1965, vol. 31, pp. 51-57.

2.2.1.1 Le climat organisationnel et la satisfaction au travail :

Un certain nombre de recherches mesurent directement les liens entre le climat, défini à partir du style de gestion, et la satisfaction au travail. Mentionnons par exemple les recherches de Butterfield et Farris (1974), Hoagland (1967), Kaczka et Kirk (1967), Litwin et Stringer (1968) et Turner (1968). Quoiqu'elle ne soit pas exhaustive, cette liste permet de constater que le climat fermé, celui où se manifeste un style de gestion plus autoritaire, peut être associé à un degré moindre de satisfaction en regard du fonctionnement du groupe, plus particulièrement de son leadership. De plus, certaines des recherches recensées, comme celles de *Friedlander et Margulies (1969)⁵¹* et de *Hall et Schneider (1973)⁵²*, montrent qu'il peut exister des corrélations élevées entre les dimensions du climat et les facteurs de satisfaction logiquement reliés. D'autres recherches traitent du lien entre le climat organisationnel et la satisfaction au travail en utilisant une variable intermédiaire, soit la concordance entre les caractéristiques de l'organisation et celles des individus. *Payne et Pugh (1976)*, de même que *Robert (1976)*, effectuent une recension de ces recherches. Ils concluent que l'existence d'un large fossé entre les besoins (ou la personnalité) de l'individu et la capacité du climat d'y répondre entraîne de l'insatisfaction.

2.2.1.2 Le climat organisationnel et le rendement :

Comme le rapportent *Hellriegel et Slocum* à la suite de la recension qu'ils ont faite en 1974, plusieurs recherches relient le climat au rendement, que ce soit celui des individus ou celui de l'organisation.

En regard du rendement individuel, les résultats suivants sont observés :

- La quantité de travail effectué s'avère plus élevée et plus facile à prédire dans un climat qui valorise l'innovation que dans un milieu où l'on encourage l'utilisation de processus standard (*Fredericksen, 1966*);
- L'inconsistance du climat entraîne un rendement plus faible (*Fredericksen, 1966*);
- Les individus emploient des méthodes de travail différentes selon le climat. Une atmosphère de travail plus libre encourage les administrateurs à entretenir des liens

⁵¹ FRIEDLANDER, (F). et MARGULIES, (N.P) : *Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction*, in revue de Personnel Psychology, 1969, vol. 22, pp. 171-183.

⁵²HALL, (D.T) et SCHNEIDER, (B): *Organizational Climate and Careers: the Work Lives of Priests*, , Seminar Press. New York, 1973.

plus directs et moins rigides avec les employés; par contre, un climat plus restrictif favorise l'utilisation des canaux prévus (*Fredericksen, 1966*);

- Le climat se fondant sur la réalisation de soi est plus productif que ceux qui se basent sur le pouvoir personnel et l'affiliation. Un climat autoritaire favorise toutefois une production de meilleure qualité (*Litwin et Stringer, 1968*);
- Les personnes ayant un besoin d'ordre élevé montrent un meilleur rendement dans un climat structuré (*Pritchard et Karasick, 1973*);
- Les individus augmentent ou diminuent leur rendement en fonction des attentes qu'on manifeste à leur égard. De la même façon, l'entreprise peut avoir tendance à adapter ses exigences au rendement de l'employé (*Berlew et Hall, 1966*);
- des chômeurs chroniques conservent leur emploi plus longtemps et ont un meilleur rendement si le climat est chaleureux et favorise le soutien (*Friedlander et Greenberg, 1971*).

Le faible nombre de recherches sur chacun de ces aspects ne permet pas de dégager de constante. Les résultats observés indiquent toutefois que le climat peut influencer le rendement. De plus, il est préférable d'engager des personnes compatibles avec le climat de l'organisation si l'on veut favoriser leur rendement. Enfin, il ne faut cependant pas oublier que le niveau de productivité peut lui aussi influencer l'atmosphère de travail. Ainsi, un degré de réussite faible en un milieu où l'on se contente de demi-mesures peut avoir un effet d'entraînement négatif.

Le climat peut aussi agir sur le rendement de l'organisation en raison des liens entre les facteurs suivants : le climat et le rendement individuel ; le rendement des individus et celui de l'organisation. Plusieurs recherches (*Butterfield et Farris, 1974 ; Litwin et Stringer, 1968; Marrow et al., 1967*) se limitent toutefois à mesurer les effets de méthodes axées sur la participation.

2.2.1.3 D'autres relations :

Le climat exerce aussi d'autres influences, dont voici quelques exemples. *Litwin et Stringer (1968)* créent différents climats au cours d'une simulation. Ils constatent que ces derniers favorisent l'apparition de valeurs correspondantes à celles qu'ils exigent. Ainsi, la présence de structures rigides, de punitions sévères et de récompenses rares accroît le besoin de pouvoir et encourage peu le risque. Le climat agirait donc comme un agent de socialisation. Se basant sur une perspective interactionniste, *Ashforth (1985)* précise comment

cette dernière peut s'effectuer. Enfin, *Andrews (1967)*⁵³ fait remarquer que les personnes recevant le plus de promotions sont celles dont les valeurs s'avèrent davantage compatibles avec le climat de leur organisation.

D'autre part, différents facteurs influencent la perception du climat. *Payne et Mansfield (1973)* constatent que les perceptions du climat varient davantage dans les grandes organisations. Plusieurs recherches montrent qu'il existe une relation positive entre le niveau hiérarchique et la perception du climat (*Goodman et Malloy, 1972 ; Payne et Mansfield, 1973; Schneider, 1972*). Nous terminerons cette étude des liens entre le climat et d'autres phénomènes organisationnels en proposant un modèle d'analyse qui s'inspire de différents résultats de recherche, ce modèle postule notamment les liens suivants :

- Une influence de l'environnement socio-économique et du contexte immédiat de l'entreprise sur les structures et les processus et la culture de l'organisation, ainsi que sur les besoins, les attitudes et les valeurs des individus;
- Un effet direct des structures, des processus et de la culture sur la perception du climat;
- Une influence de ces mêmes facteurs sur la perception du climat qui peut être médiatisée par certaines caractéristiques des individus ;
- Des liens, directs et indirects, entre la perception du climat, le rendement et la satisfaction.

L'intensité des liens entre ces diverses caractéristiques varie toutefois. Ainsi, les relations entre les facteurs le plus éloignés les uns des autres risquent d'être moins fortes que les relations entre les facteurs le plus rapprochés (*Indik, 1965 ; Payne et Pugh, 1976*). .

⁵³ ANDREWS, (J. D. W): *The Achievement Motive and Advancement in Two Types of Organizations*, in revue de *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 6, 1967, pp. 163-169.

2.3 Les méthodes de diagnostic du climat social et de mesure des risques liés aux conditions de travail :

De nombreuses entreprises recourent périodiquement à des diagnostics sociaux ou à des enquêtes du climat. Il s'agit la plupart du temps d'administrer à un échantillon ou à la totalité des salariés un questionnaire fermé concernant leur perception de la réalité social de l'entreprise. Des échelles permettent parfois de leurs attitudes face à des questions portant sur les éléments de la politique social, les supérieurs, les collègues, l'information...

Mais comme toute image, celle du diagnostic est incomplète et insuffisante. D'une part, le diagnostic social est très sensible à la conjoncture et la durée de validité de l'information ne dépasse pas quelque semaines, voire quelques jours si des événements nouveaux se produisent. D'autre part, le diagnostic social présente une faiblesse intrinsèque qui tient à l'existence d'une fraction plus ou mais importante de « non-répondant ».

Comme il est possible d'obliger les salariés à répondre, il est d'usage de s'en tenir au volontariat les résultats recueillis ne peuvent fournir une image fidèle que des seuls répondants. De ce point de vu, rien ne peut garantir aujourd'hui que s'ils avaient répondu, les non-répondants auraient répondu comme les répondants. Si les techniques statistiques permettent parfois se redresser les résultats, elles n'offrent pas la même fiabilité que pour les sondages politiques qui peuvent toujours être approchés d'une varie valeur fournie par les résultats des élections. En d'autres termes, des pourcentages importants parfois la majorité de population sont le « oubliés » des diagnostics sociaux. Or, ces personnes peuvent souvent constituer des sous populations particulièrement intéressantes pour le décideur. Le faite qu'elle n'ait pas répondu est significatif d'une certaine méfiance, ou d'un désintérêt, d'un non implication dans l'organisation. C'est vers elle qu'un effort de connaissance devrait être effectué en priorité⁵⁴.

Les méthodes et outils d'analyse des risques sociaux et de mesure des dysfonctionnements liés aux conditions de travail sont multiples et variés. Quoique leur fondement commun réside dans l'idée de mise en place d'un système d'information social permettant d'effectuer un suivi précis, préventif et prévisionnel. On se contentera d'en exposer, ci-après, trois seulement, que nous considérons plus représentatif, à savoir : l'audit social, la veille sociale et le baromètre de gouvernance sociale.

⁵⁴ LGALENS, (J) et LOIGNON (C), Op.cit, P.12.

2.3.1 L'audit social :

L'audit social est⁵⁵ :

- *Une évaluation collective de la perception de l'environnement de travail et de son impact sur les salariés ;*
- *C'est une démarche d'investigation du champ social de l'entreprise dans l'objectif d'optimiser la gestion des ressources humaines pour améliorer sa performance économique.*

L'audit social permet au décideur d'obtenir une opinion, parfois un jugement, sur une procédure, une situation particulière. Souvent l'auditeur met en évidence les risques de toutes natures que présente la situation, il mesure les écarts entre une situation voulue et une situation vécue, il compare des réalisations grâce à des référentiels internes ou externes. Son travail apporte une valeur ajoutée à une information statistique ou comparative et même si les avis sont partagés sur ce dernier point, il peut compléter sa mission par des recommandations opérationnelles pour améliorer les situations. Démarches intéressantes, l'audit présente cependant de nombreuses limites.

La première tient à son caractère épisodique. En pratique, la mission d'audit est plus souvent provoquée, sinon par un problème du mois par une préoccupation d'un dirigeant. L'auditeur n'organise pas une remontée permanente d'information qui permettrait un processus continu d'observation de la sociale. Or, beaucoup de responsables en sont conscients, la capacité d'être informé d'un écart ou d'une insatisfaction avant qu'elle ne parvienne d'elle-même à la connaissance du management permet d'éviter qu'elle-même ne se transforme en véritable problème. L'anticipation seule permet, dans le domaine social, d'assurer un traitement adéquat. L'anticipation suppose l'observation permanente systématique et dans de nombreuses directions alors que la mission d'audit est ponctuelle et souvent étroitement définie.

Par ailleurs, il convient de remarquer que l'auditeur social est le plus souvent un auditeur externe audit contractuel cela présente des avantages et des inconvénients. Souvent son externalité va de pair avec son indépendance et de plus elle peut s'accompagner d'une

⁵⁵ AULNER, (H) : *Le manuel du chef, Outils pour gérer, outils pour motiver, outils pour communiquer*, édition Maxima, 2013, P.41.

expérience diversifiée qui permet à l'entreprise d'obtenir un regard nouveau sur elle-même. Mais la position de l'auditeur externe n'est pas de nature à lui permettre d'apprécier l'importance de la dimension culturelle des organisations. Telle pratique jugée dysfonctionnelle ou mal adaptée à l'atteinte d'objectifs préalablement définis, peut revêtir une dimension symbolique qui échappe à un auditeur qui par nature, ne dispose que d'information sans épaisseur historique.

2.3.2 La veille sociale :

La veille sociale, « *est un système d'observation de la vie d'une collectivité de travail, édifié dans le but de détecter l'existence de foyers potentiels ou réels de conflit industriel et de réajuster les décisions de politique sociale* »⁵⁶.

Elle consiste à mettre en place les différents moyens qui permettront de mieux comprendre la façon dont les salariés interprètent la politique de l'entreprise et réagissent aux décisions de la direction susceptibles d'avoir pour eux des conséquences positives ou négatives.⁵⁷

La veille sociale peut avoir deux volets : externe et interne. La veille externe s'apparente dans son domaine à la veille scientifique, technique ou concurrentielle dans d'autres domaines. Elle concerne essentiellement l'environnement social : tel que les évaluations sociologiques, les confrontations spécifiques aux bassins d'emplois locaux, les positions politiques des grandes centrales syndicales ou des partis concernant les réformes de l'entreprise, les relations avec les communautés territoriales telles que la région, la municipalité, ou la commune.

La veille sociale externe est peu codifiée dans la tradition française, elle l'est bien davantage aux Etats-Unis à travers la notion de « *corporate responsibility* ». Dans ce pays, elle a donné lieu dans les années soixante-dix, à d'intéressants travaux de recherche de comptabilité sociétale dont l'objectif était de chiffrer les transactions de toute nature entre l'entreprise et ses environnement. Aujourd'hui, ces travaux constituent un programme de recherche déclinant alors que se développe l'autre volet de la veille sociale interne.

⁵⁶ PICARD, (D) : *La veille sociale*, Edition VUIBERT, Paris, 1991, P.209

⁵⁷ LANDIER, (H) : *le management de risque social, éviter les tensions et le désengagement*, édition EYROLLES, 2012, P.111.

La veille sociale interne est présentée dans l'un des rares ouvrages qui lui sont consacrés comme « un approche pragmatique du phénomène complexe qu'est le conflit industriel ». Et l'idée sous-jacente de la veille sociale semble bien être celle d'une « conflictualité latente » dans les symptômes devraient être détecté le plus tôt possible : absentéisme, roulement du personnel, non qualité, accident du travail....

2.3.3 Le Baromètre de gouvernance Sociale :

La gouvernance sociale constitue une thématique particulièrement d'actualité, dans un contexte où de plus en plus d'entreprises veulent avoir une bonne éthique, aussi bien pour ce qui touche le domaine environnemental que social.

Le concept de « gouvernance sociale » provient plus largement de celui de « gouvernance d'entreprise ». Il peut donc sembler utile de commencer par définir brièvement ce dernier. De manière très générale, la gouvernance d'entreprise recouvre « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur espace discrétionnaire* »⁵⁸

On distingue plus précisément quatre dimensions de la gouvernance d'entreprise :

- ✓ La prospérité économique ;
- ✓ L'organisation interne de l'entreprise : contrôle interne, qualité et transparence du management, relations avec les partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires) ;
- ✓ L'environnement ;
- ✓ Les relations sociales.

Le concept de gouvernance sociale est une composante de la gouvernance d'entreprise : il s'agit essentiellement de l'aspect « relations sociales » entre les salariés et l'entreprise, aussi bien en ce qui concerne les relations avec la Direction...

La mesure de la gouvernance sociale s'inspire également du modèle issu des travaux de *Landier et Labbé*⁵⁹ sur la mesure du climat social des entreprises. Parmi ces 32 irritants de ce modèle, un certain nombre présente également une qualité d'évaluateur des relations sociales dans l'entreprise. Ces irritants ont été complétés à l'aide des dimensions manquantes. Le référentiel comporte 12 irritants, regroupés en quatre grandes familles, chacun étant évalué au

⁵⁸ CHARREAUX (G) : *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*, in (G). CHARREAUX : *Le Gouvernement des entreprises*, édition ECONOMICA, 1997, P.1652.

⁵⁹ LANDIER, (H) : *Évaluer le climat social de votre entreprise*, Édition d'Organisation, Paris, 2008.

moyen d'une question Les irritants explorent l'ensemble des facettes de la gouvernance sociale d'entreprise.

Le référentiel est le suivant :

Tableau n° 2 : Baromètre de Gouvernance Sociale : familles et irritants associés

<p>Famille A – Qualité des relations avec la Direction</p> <p><i>Irritant 1. Degré de proximité des centres de décision</i></p> <p><i>Irritant 2. Reconnaissance manifestée envers le travail accompli par les salariés</i></p> <p><i>Irritant 3. Clarté et cohérence de la Direction</i></p>
<p>Famille B – Qualité du dialogue social et des relations avec les IRP</p> <p><i>Irritant 4. Légitimité et cohérence de la représentation du personnel</i></p> <p><i>Irritant 5. Historique des relations sociales</i></p> <p><i>Irritant 6. Existence d'une tradition de dialogue social</i></p>
<p>Famille C – Qualités des relations avec l'encadrement</p> <p><i>Irritant 7. Présence des managers sur le terrain</i></p> <p><i>Irritant 8. Capacité à animer et à réguler l'équipe</i></p> <p><i>Irritant 9. Capacité à faire progresser les personnes</i></p>
<p>Famille D – Qualité des relations sociales dans l'entreprise</p> <p><i>Irritant 10. Respect manifesté envers le personnel</i></p> <p><i>Irritant 11. Existence de communautarismes</i></p> <p><i>Irritant 12. Soutien social</i></p>

Source : TABETI Habib : *Conditions de Travail et Climat Social dans les PME Algériennes*, Université de Mascara, 2009, P.06.

Conclusion du chapitre I :

La prise en compte du climat organisationnel est une orientation importante de la gestion des ressources humaines, probablement plus essentielle qu'avant :

- Comprendre les facteurs qui déterminent la meilleure manière de stimuler leur implication maximale, dans de bonnes conditions de satisfaction.

S'occuper du climat organisationnel devient donc une responsabilité de manager. En fonction de la taille et la structure de l'organisation, et selon la nature du problème. Dans tous les cas, il veillera à assurer :

- ✓ De bonnes conditions de travail ;
- ✓ Une écoute des collaborateurs ;
- ✓ Une grande transparence dans la communication (démarche et résultats).

CHAPITRE II :

L'amélioration du climat organisationnel

La forte sensibilisation de notre époque à tout ce qui est en relation avec le rôle influant de l'homme sur certains facteurs sociaux ainsi que l'art et la manière de dominer, maîtriser ou même réduire certaines réactions d'individus agressives ont mis en valeur le concept climat organisationnel.

Dans ce chapitre, il est démontré l'importance de comprendre et réguler les dysfonctionnements et d'amélioration du climat organisationnel ainsi les étapes à suivre.

Section 1 : comprendre le dysfonctionnement

1.1 Les dysfonctionnements comme forme de « non-travail » :

Pour analyser les dysfonctionnements, il faut d'abord examiner comme ils se traduisent, c'est-à-dire les formes sous lesquelles ils se présentent. Il s'agit généralement d'un « non-travail », c'est-à-dire d'un écart par rapport aux attentes implicites nées du contrat de travail. Le dysfonctionnement se présente ainsi comme un comportement du salarié, coûteux pour l'entreprise. On peut distinguer les situations-typiques suivantes ¹:

1.1.1 Le salarié rompt le contrat de travail « la démission » :

La démission n'est pas toujours un choix voulu par le salarié. Certes, il peut s'agir d'un acte délibéré par lequel celui-ci exprime son insatisfaction quand à l'offre de l'entreprise (en matière de rémunération, de condition de travail ou de perspectives d'évolution). Mais la démission peut également être due à des variables exogènes : par exemple, dans le cas d'une mobilité conjointe. Toutefois, dès lors qu'elle est coûteuse pour l'entreprise, la démission constitue un dysfonctionnement. A cet égard, le fait qu'elle soit volontaire au involontaire importe peu même si cet aspect doit être pris en compte dans la définition des actions à engager.

1.1.2 Le travail n'est pas fourni : le salarié « freine », s'absente, refuse de travailler :

Les comportements de non-travail recensés dans cette catégorie ont en commun de tous, induire une quantité de travail inférieure à ce qui est attendu. On peut distinguer trois formes.

- *Le retrait :*

Est une attitude qui conduit le salarié à sous-utiliser délibérément sa capacité de travail. Ce comportement qui transcende les époques, est désigné sous des appellations diverses (« flânerie », « freinage », défaut d'implication) et renvoie à des causes différentes. Vu sous l'angle individuel, le retrait est une réaction qui résulte d'une insatisfaction latente : le salarié ne démissionne pas mais adopte une attitude minimaliste qu'il s'agisse de l'intensité de son effort, de son effort, de la prise d'initiative ou de l'acceptation d'un travail supplémentaire.

¹ STANKIEWICZ (F), GEUZE (F) : *Manager RH, des concepts pour agir*, 2^e éditions, Edition de DOECK UNIVERSITE, Paris, 2010.

Le retrait peut également constituer une pratique collective de fait lorsque, par exemple, l'insatisfaction, au regard de la rémunération et des conditions de travail, est étendue parmi les salariés. A un niveau supérieur d'organisation, le retrait prend la forme d'une stratégie délibérée, reposant sur une discipline de groupe. A cet égard, l'exemple typique est celui de la « flânerie systématique » analysée par **Taylor**.

▪ *L'absentéisme :*

La frontière entre la présence et l'absence au travail n'est pas aussi évidente qu'on pourrait le croire au premier abord. L'absentéisme est un concept qui reste à définir : il n'existe pas de définition standard ou universelle. Bref, tout le monde emploie un terme sans pour autant le définir.²

L'absentéisme est une autre forme de non-travail. Il s'agit d'un phénomène plus visible que le retrait mais tout aussi complexe. Les causes de l'absence au travail sont, en effet, multiples et les niveaux de responsabilité du salarié, divers. Mais, quoi qu'il en soit, l'absentéisme est, sauf exception, coûteux pour l'entreprise, ce qui justifie de le maîtriser.

- En fin, le salarié peut refuser de travailler et faire grève.

1.1.3 Le travail est mal exécuté :

Ce n'est pas ici la quantité de travail qui est en cause mais sa qualité. Cette inadéquation des comportements est sources de dommages pour les parties prenantes : insatisfaction de la clientèle liée aux défauts et aux retards de production), gaspillage du capital circulant (rebuts, surconsommation de matières premières) et dégradations du capital fixe (bris de matériel, usure accélérée des équipements) mais aussi dommages causés aux travailleurs eux-mêmes (accident du travail) dont l'entreprise devra supporter le coût, en tout ou partie. Les dysfonctionnements liés à la non-conformité du travail constituent assurément un ensemble très vaste. Pour les combattre, il convient d'en comprendre la genèse et les raisons d'être.

² MONNEUSE (D) : *l'absentéisme au travail, de l'analyse à l'action*, édition AFNOR, Paris, 2009.

1.2 Les causes de dysfonctionnement :

1.2.1 Trois niveaux possibles de causalités :

Le comportement, constitutif de «non-travail », est assurément le fait du salarié. Mais ceci n'implique pas qu'il ait été librement choisi et qu'il échappe à toute influence extérieure. Le salarié décide en fonction des coûts-avantages qu'il perçoit. Mais ceux-ci sont largement façonnés par l'entreprise au travers du système d'incitation (rémunération, condition de travail, possibilités d'évolution) qu'elle applique. Ces coûts-avantages sont également déterminés, de façon exogène, par l'environnement. Par exemple, les démissions pourront augmenter (à salariés et organisation inchangés) en raison d'une embellie conjoncturelle qui augmente les opportunités d'emplois et réduit le risque pour le salarié de quitter son entreprise.

Au total, les formes de « non-travail », pourront être plus ou moins importantes ici ou là parce que l'environnement et/ou l'organisation et/ou les salariés présentent, ici et là, des différences, le diagnostic sur les dysfonctionnements devra obligatoirement explorer ces trois niveaux possibles de causalités. La remarque vaut aussi en dynamique, lorsqu'il s'agit d'expliquer la modification du comportement.

1.2.2 « non-travail » et variation des coûts-avantages du salarié :

Si le salarié agit en fonction des coûts-avantages qu'il perçoit, on conçoit bien qu'il puisse exister un lien de causalité entre l'apparition d'une forme de non-travail et la dégradation de la satisfaction du salarié. On s'attend à ce que les salariés réagissent à toute variation absolue de leur coûts-avantages. Leur satisfaction diminuera si, par exemple, l'entreprise décide de supprimer le treizième mois (réduction des avantages) ou d'allonger la durée du travail à salaire inchangé (augmentation des coûts). La dégradation de la satisfaction des salariés qui en résultera pourra néanmoins induire des réactions différentes en raison même de leur hétérogénéité. Certains pourront décider de quitter l'entreprise. D'autres restent mais se livreront à différentes sortes de « représailles » compte tenu de leur pouvoir de nuisance mais aussi des procédures de contrôle et du système de sanction de l'organisation.

Il faut aussi souligner un aspect moins évident : la satisfaction d'un salarié peut également se dégrader alors même que sa situation reste strictement inchangée. Pourquoi ? Parce que les coûts-avantages ont changé ailleurs, cet « ailleurs » pouvant être l'entreprise elle-même ou l'environnement extérieur.

1.2.3 Les changements dans l'organisation:

Dans les discours des entreprises, le mot changement est devenu un leitmotiv permanent. Les dirigeants le mentionnent comme étant une des solutions à l'évolution des marchés, de la technologie, des lois ou bien comme étant la dynamique nécessaire à toute entreprise. Changer ou disparaître devient l'entête des discours managériaux.

« Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. »³

1.2.3.1 Les changements sans perdants (La problématique du gâteau):

a) Le conflit peut apparaître justifier :

Il existe des changements d'état qui permettent d'augmenter la richesse créée par l'entreprise sans que cette évolution ne s'accompagne de « perdants », c'est-à-dire d'agents dont le changement considéré dégrade la situation. Par exemple, l'entreprise a bénéficié d'une conjoncture favorable qui lui a permis d'augmenter sa valeur ajoutée de 1000. On pourrait penser que le partage de ce surplus ou de ce « gâteau » ne devrait pas provoquer de conflit puisque la situation de chacune des parties prenantes peut être améliorée. Aucun agent ne peut craindre, en effet, une détérioration de sa situation. Au pire, celle-ci restera inchangée. Et pourtant, le partage du « gâteau » pourra engendrer des conflits, donc des formes de non-travail.

La possibilité d'un conflit ne surprend pas dès lors qu'on accepte l'hypothèse selon la quelle la satisfaction d'un agent dépend de sa situation appréciée relativement à celle d'autres catégories. Plus encore, le conflit pour le partage du gâteau peut apparaître justifier.

b) Le conflit est-il évitable ?

Par définition : *« Un conflit correspond à l'interaction de personnes interdépendantes qui perçoivent des oppositions de buts... et qui voient l'autre partie comme interférant dans la réalisation de leurs buts. »⁴*

³ Moutot, Jean-Michel, Autissier, et autre, « méthode de conduite du changement, diagnostic-accompagnement- pilotage », 3^e édition, Edition Dunod, 2013.

⁴ Thiriet, Jean-François, « se préparer à résoudre un conflit au travail, comment gérer positivement les situations difficiles », Edition Gereso, P22, 2014.

Le conflit apparaît regrettable en raison de la destruction de valeur qu'il induit. Si on pouvait éviter le conflit, on pourrait s'épargner qu'il occasionne. Mais le conflit est-il évitable ? Pour répondre à cette question, il faut s'interroger sur cette autre : pourquoi le conflit a-t-il lieu ? La réponse ici proposée est que le conflit a lieu parce qu'on n'en connaît pas l'issue. En d'autres termes, plus l'incertitude sur le résultat du conflit est forte, plus grande est la probabilité qu'il ait lieu.

On cette incertitude dépend des forces en présence : en effet, l'issue du conflit est d'autre moins prévisible que ces forces sont équilibrées. A contrario, si l'un des partenaires dominant nettement l'autre, les décisions tendront à avoir un caractère unilatérale, ce qui ne signifie pas pour autant que le partenaire fort (entreprise ou salariés) pourra agir à sa guise : si l'entreprise abuse de son pouvoir, les salariés se décideront à migrer vers d'autres lieux et si les syndicats s'arc-boutent sur des revendications extrêmes, l'entreprise finira par faire faillite... le conflit ouvert témoigne donc d'un certain équilibre des pouvoirs ou, si on préfère, d'une absence caractérisée de dissymétrie.

Le problème est dès lors de trouver des formes de négociation entre partenaires forts qui ne conduisent pas à des affrontements coûteux, collectivement préjudiciables. Peut-on débattre sans se battre ? Ce n'est pas sûr car la démonstration de force exige, dans certains cas, d'exercer, peu ou prou, son pouvoir de nuisance. D'un autre côté, il existe des moyens de rendre les affrontements moins coûteux (recours à un médiateur ou un arbitre, semonce obligatoire...). Il peut être aussi utile de cultiver le souvenir des guerres passées pour montrer que les coûts ont dépassé les avantages.

1.2.3.2 Les changements avec des perdants (La problématique de l'indemnisation) :

a) Les cas où l'obtention du surplus implique des perdants :

Certains changements possèdent les deux caractéristiques suivantes : ils permettent à l'entreprise à créer « surplus » (c'est-à-dire une valeur ajoutée supplémentaire) mais ils induisent, par ailleurs, une dégradation de la situation de tout ou partie des salariés (dont ils réduisent les avantages et/ou augmentent les coûts). On en prendra deux exemples :

- l'introduction d'un travail le week-end ;
- la création de groupes semi-autonomes.

- **Le travail de week-end** comporte pour l'entreprise différents avantages potentiels (meilleur amortissement des équipements, augmentation des parts de marchés...) qui peuvent être à la source d'une augmentation de sa valeur ajoutée. Pour les salariés toute fois, ce changement est généralement vécu comme une dégradation de leurs conditions de travail : il crée un coût « psychologique ».⁵

La condition de travail comme coût « psychologique » pour le salarié :

Pour le salarié, la condition « horaires atypiques » constitue (sauf exception) une nuisance ou une pénibilité. Elle induit donc un coût « psychologique » (car opposition à monétaire). Toutefois ce coût sera inégal selon les salariés compte tenu de leur style de vie et de leur situation personnelle. Pour certains salariés, jeunes et célibataires, la pénibilité pourra être plutôt faible que pour d'autres, plus âgés, vivant avec conjoint et enfants, la pénibilité liée à des horaires atypiques, pourra être plutôt forte. Toutefois, faible ou forte, la pénibilité reste un désagrément qui justifie, de la part des salariés, l'exigence d'une compensation salariale.

- **La création d'équipes semi-autonomes** présente pareillement des avantages pour l'entreprise en termes de productivité et de flexibilité. En outre, elle améliore la situation de certains salariés qui apprécient que leur travail soit plus riche. Néanmoins, l'introduction de groupes semi-autonomes fait aussi des « victimes » : la petite maîtrise (charger de la discipline et de la répartition du travail) dont l'existence n'est plus justifiée dans la nouvelle organisation.

Le point commun entre ces deux exemples est que le changement considéré crée tout à la fois des gagnants et des perdants. On s'attend logiquement à ce que ces derniers résistent. Cette « résistance au changement » (qui sert bien souvent d'explication miracles) est étrangère à un « problème de mentalité » (autre explication miracle) : elle n'est pas, en effet, le rejet a priori de la nouveauté en général. Elle traduit simplement le refus par les salariés concernés des transformations qui dégradent leur situation propre. Or du point de vue de l'entreprise, il peut être vital que ces changements aient lieu. Pour désamorcer la résistance des « victimes », celle-ci pourra les indemniser.

⁵ STANKIEWICZ, (F), GEUZE, (F) : MANAGER RH, DES CONCEPTS POUR AGIR, 2^e éditions, Edition de BOECK UNIVERSITE, 2010, P 161.

b) L'indemnité compensatrice :

Le principe de l'indemnisation des victimes d'un changement pose différents problèmes au manager RH à commencer par celui du montant de l'indemnité compensatrice. Dans, certain cas, la loi ou les accords collectifs fixent des obligations minimales (par exemple en matière d'indemnités de licenciement). La complexité du problème tient, en partie, à l'hétérogénéité des salariés concernés.

Plus généralement, l'indemnité compensatrice pourra prendre des formes diverses qu'il appartient au manager RH de déterminer : majoration de salaire, repos supplémentaire, offre d'un autre emploi, action de formation... Jusqu'à présent, l'hypothèse a été faite, implicitement, que le surplus créé par le changement était d'un montant suffisant pour indemniser les « victimes », tel n'est pas toujours le cas.

c) Lorsque le surplus ne permet pas d'indemniser les victimes :

Le manager RH pourra aussi avoir à affronter des situations difficiles où le changement est nécessaire sans qu'il permette de dégager un surplus suffisant pour indemniser les victimes. Dans ce type de situation, deux scénarios extrêmes sont concevables :

- Soit les salariés acceptent de n'être pas indemnisés et l'entreprise conserve quelques chances de survie ;
- Soit les salariés rejettent toute réduction de leurs avantages et l'entreprise est menacée de disparaître.

Quelle sera l'attitude ? Elle dépendra certes de la force de conviction de manager RH mais également des alternatives existant « ailleurs » en dehors de l'entreprise considérée. S'il n'y a pas mieux « ailleurs », les salariés pourront accepter les « sacrifices » demandés (travailler davantage à salaire égal ou autant à salaire plus faibles).

1.3 Réguler le dysfonctionnement :

Assainir un climat organisationnel malsain n'est pas une chose facile, ça exige d'abord une volonté sincère de changer de la part des dirigeants et de l'ensemble des membres de l'organisation. Ainsi la motivation de chaque salarié ne suffit pas pour obtenir la performance la plus élevée. Il faut aussi que les comportements individuels aient une double orientation: satisfaire l'équipe et satisfaire leurs auteurs.⁶

Chaque joueur peut se faire plaisir techniquement si cela est utile à l'équipe. Pour y arriver, le manager ne peut se contenter d'un management individuel. Il se doit de faire vivre l'équipe en lui donnant un espace, du temps et des moyens afin qu'elle se retrouve, réfléchisse, décide des objectifs, des méthodes et des moyens à employer. En agissant ainsi, il permet au groupe de devenir une équipe où règnent la cohésion et la cohérence nécessaire à la performance.

Partons d'une première constatation : les équipes sont aujourd'hui une réalité incontournable dans les organisations, cela implique que le travail d'équipe peut mener automatiquement au succès, Il suffit d'observer les équipes en place, d'interroger les personnes qui y sont impliquées pour prendre conscience des difficultés inhérentes à ce type d'organisation du travail.

Plus la confiance est élevée entre les membres d'équipes, plus le climat organisationnel est positif. Un niveau de confiance élevé se traduit notamment par :

1.3.1 La connaissance et l'appréciation des forces et faiblesses de tous les membres de l'équipe :

Dans une organisation, toute équipe a un but fondamental, une mission de base, qui peut se décliner en objectifs hiérarchisés. Pour atteindre ce but fondamental, de nombreux chemins sont possibles. Ils demandent à être identifiés, discutés et évalués. Autrement dit, l'équipe doit choisir des modes d'organisation, des méthodes de travail sachant que la qualité de la production d'un groupe dépend largement de la méthode de travail utilisée. Mais, pour faire un choix, il est nécessaire de s'accorder sur un mode de prise de décision, de tenir des réunions, et de mettre ensuite en œuvre les décisions prises en répartissant les tâches suivant les compétences au sein de l'équipe.

⁶BROUARD, BERLIET (S) et autres : *Manager au quotidien, les attitudes et comportements du manager efficace*, 1^e édition, Edition EYROLLES, 2009, P.13.

Tableau n°3 : Les facteurs qui favorisent et nuisibles l'esprit d'équipe

Facteurs favorables	Facteurs destructeurs
Clarifier les objectifs, démontrer la convergence des intérêts individuels à long terme et l'intérêt collectif.	Arrière-pensées non exprimées. Avantages à jouer un jeu individuel plutôt que collectif.
Choisir un leader expérimenté et capable de prévoir les incidents, de rappeler les objectifs, de proposer ou de donner des directives.	Conflit pour le leadership. Leadership insuffisant. Réactions non prévues face aux incidents. Trahison, abus de confiance.
Unir le groupe pour un enjeu important ou face à un péril commun.	Optimisme excessif. Méconnaissance de l'environnement. Sous-estimation de l'enjeu.
Organiser, face à une situation nouvelle, une concertation rapide et suffisante en précisant le non négociable	Absence de concertation ou concertation ratée. Mauvaise définition du négociable.
Obtenir des succès, même modestes au début, à des défis successifs et valoriser le groupe.	Échec conduisant à des rancœurs et à des règlements de comptes.

Source : BLONDEL, (J.L) : *Manager votre équipe*, Edition INSEP Consulting éditions, 2002, P.08.

1.3.2 L'absence de jugement :

La notion de motivation est liée au besoin ou au désir de succès qui détermine le niveau d'engagement dans le projet. La reconnaissance, rétribution symbolique qui passe par des jugements portés sur le travail, permet de moduler la motivation. La ligne hiérarchique, les subordonnés et les clients portent en effet une appréciation sur l'utilité économique, technique ou collective du travail accompli.

C'est ce que *Christophe Dejours*⁷ nomme le jugement d'utilité. Ce même auteur définit par ailleurs le jugement de beauté, appréciation sur l'esthétique du travail, considérée comme la meilleure gratification symbolique que recherche une personne, et qui porte une double dimension, la conformité et l'originalité. Selon la culture du pays et de l'entreprise, l'accent est porté sur l'une ou l'autre afin de confirmer soit l'appartenance, soit

⁷ Giffard, (M) et autres : *Coaching d'équipe, Outils et pratiques*, 2^e édition, Edition ARMAND COLIN, 2010, P.37.

l'individualité. Les formes matérielles de la reconnaissance viennent ensuite s'ajouter sous forme de rétribution ou de promotion.

1.3.3 La satisfaction personnelle de l'équipier :

Si l'équipe garantit des avantages pour atteindre des objectifs, elle n'en présente pas moins d'intérêt pour ses membres car la participation à une équipe élargit le « pouvoir personnel ». Elle offre à chacun une caisse de résonance pour son action. Par exemple, une bonne idée, trouvée par l'un et reprise par d'autres, procure à son auteur une satisfaction en rapport à l'influence qu'il a su ainsi exercer sur son environnement. L'esprit d'équipe ne se fonde pas sur un renoncement à des valeurs et à des satisfactions personnelles mais sur un moyen collectif pour arriver au but. Ce que l'on gagne à fonctionner à plusieurs vaut largement ce que l'on y perd et c'est une illusion de croire que le fonctionnement collectif demande de l'abnégation. Curieusement, cette configuration, si elle limite objectivement le champ d'indépendance, le fait non pas aux dépens de la personne mais à son avantage. Le jeu collectif est un moyen efficace pour trouver une satisfaction individuelle, ce qui ne constitue pas l'un des moindres paradoxes du fonctionnement en équipe. Dans les sports collectifs, ce sont souvent les meilleures équipes qui possèdent à la fois le jeu d'ensemble le plus efficace et les individualités les plus performantes.

Dans le processus individuel, la fierté naît de la réalisation personnelle, de l'expression de soi ou du dépassement. L'individu trouve dans cette réalisation dont il est entièrement l'auteur, une image satisfaisante de lui-même. Il l'a imaginée, il l'a concrétisée. Par contre dans le processus collectif, la logique est différente : la satisfaction provient du rôle tenu et de l'appartenance à l'entité. L'individu se pense comme un élément d'un ensemble plus grand auquel il apporte sa contribution. Il renonce à la personnalisation pour profiter du plaisir de l'unité. La satisfaction provient du degré d'accord entre les acteurs et de la capacité de jeu concerté. L'identification de l'équipier se déplace. Alors qu'elle provenait du résultat individuel, elle s'établit à partir de la puissance et de l'efficacité de l'ensemble.

1.3.4 La compatibilité de climat :

La compatibilité de climat correspond à l'ambiance, à l'atmosphère, dans laquelle les personnes travaillent. Cela concerne l'environnement de travail et la façon de prendre les décisions. On y trouve la façon de partager les activités, les croyances, les valeurs, la culture, et différents niveaux et formes d'inclusion, de contrôle et d'ouverture. Il n'y a pas de bon ou mauvais climat en soi, comme il n'y a pas de bons ou mauvais comportements d'inclusion, de contrôle ou d'ouverture.

Chaque type de comportement a ses avantages et ses inconvénients. Si on doit travailler dans un temps très court et avec des objectifs précis un climat de contrôle élevé (plan, structure) et d'ouverture faible est plus efficace que l'inverse, faible contrôle (pas de structure) et ouverture élevée. Si on doit faire une séance de créativité il est préférable d'avoir un faible climat de contrôle et un niveau d'ouverture élevé pour se laisser aller à l'imagination.

1.3.5 L'ouverture aux différences individuelles :

Reposant sur la valeur de ses hommes et sur leur volonté d'agir ensemble, l'équipe tire sa substance des divers individus qui la composent et de la diversité des situations auxquelles elle doit répondre. C'est une entité mais c'est une entité composée d'autres entités, individuelles celles-là et qui doivent se sentir considérées comme telles pour accepter de s'engager. Pour se hisser à un niveau d'efficacité collective, l'équipe doit permettre que s'articule lent à la fois les individus entre eux et la reconnaissance de chacun personnellement un équipier qui se croit traité comme un pion parmi d'autres, ne cherche jamais à se dépasser. Une division d'armée ou une grande entreprise peuvent fonctionner sans prendre en considération la spécificité individuelle de chaque soldat ou collaborateur qui la compose, pas un commando ni une équipe. C'est un des fondements de la double logique qui anime les équipes : logique d'unité et logique de diversité.

Poser un principe de diversité peut surprendre s'agissant d'une équipe tant y est habituellement mis en avant la nécessité unitaire. Cependant l'observation des grandes équipes montre qu'au contraire il existe un parallélisme étroit entre l'aptitude à l'action

collective et la conscience de sa propre individualité : l'équipe n'est pas une négation de l'individu mais constitue pour lui un espace de réalisation plus large.⁸

C'est dans l'équilibre entre ces deux principes que se produit l'effet d'équipe : l'unité pour développer l'action concertée et la diversité pour maintenir l'initiative et la réactivité.

1.3.6 Un désir à s'impliquer dans la réalisation des projets d'équipe :

Au sein d'une organisation, il semble nécessaire de définir le rôle de l'équipe, de savoir qui fait quoi, avec qui et comment. Cette étape concerne l'élaboration du projet, la vision, la définition des objectifs, l'organisation de l'équipe. La centralité de chacun vis-à-vis de l'équipe est définie.

L'équipe dans ce cas, doit comprendre et mettre en œuvre son organisation en fonction de la vision et des missions à remplir. Les difficultés à résoudre sont⁹ :

- Certains membres luttent pour le pouvoir et d'autres laissent faire ;
- Certains membres ont des comportements de défense de territoire ;
- Il n'y a pas de leadership bien établi ;
- Les personnes sont en rivalité et parfois tentent de saper l'action des autres ;
- Il y a une certaine propension à faire barrage aux idées ;
- Certains membres refusent de communiquer leur savoir aux autres, même quand ils en ont le temps et la capacité ;
- L'ambiance est plutôt à la confrontation qu'à la coopération.

1.3.7 La confiance se nourrit d'interactions positives et de l'ouverture de chacun et chacune :

On croit que les groupes harmonieux réussissent mieux que les groupes conflictuels. Il n'en est rien. Les groupes difficiles et les groupes sympathiques ne font pas mieux. Ils réussissent et échouent dans les mêmes proportions. On pense alors que le succès dépend de la manière dont les membres résolvent leurs désaccords. En effet, on constate que les groupes efficaces savent rebondir après un conflit alors que les groupes inefficaces se désintègrent avec les désaccords.

⁸ DEVILLARD (O) : *La dynamique des équipes*, Editions D'ORGANISATION, 2000, P.22.

⁹DULUC (A) : *Leadership et confiance, Agir en équipe, parler vrai, être humain*, 3^e édition, Ed DUNOD, Paris, 2013, P.234.

Will Schutz étudie aussi l'idée selon laquelle le groupe doit avoir un objectif partagé par les membres pour pouvoir réussir. Cette idée est validée à condition que les personnes aient envie de travailler ensemble. Par la suite, il recherche comment améliorer le fonctionnement des groupes en mixant différents profils psychologiques. En réalité, il observe que les équipes efficaces ont une grande flexibilité et la recherche de profils de personnalité pour des rôles spécifiques est secondaire. Il étudie aussi les styles de leadership.

Will Schutz croise ses travaux sur le développement des personnes et ceux sur la dynamique des groupes. Il émet l'hypothèse selon laquelle l'estime de soi peut jouer un rôle pour un bon travail d'équipe. Il comprend alors que les équipes sont performantes quand les membres sont suffisamment conscients de leurs inquiétudes et quand ils peuvent l'avouer à l'équipe entière.

Lorsque les membres d'une équipe éprouvent de la peur, ou de l'insécurité, sans en être pleinement conscients, alors ils deviennent rigides, ce qui bloque leur collaboration.¹⁰

En d'autres termes, les équipes n'échouent pas à cause de désaccords, ni parce qu'il n'y a pas d'objectifs communs, ni parce que les membres ont différentes méthodes de résolutions de problèmes, ni parce que l'équipe n'est pas composée de personnalités complémentaires.

- Une équipe échoue quand un, ou plusieurs de ses membres, est rigide. La rigidité provient d'un manque d'estime de soi.

Ainsi le développement de la confiance en groupe, ou en entreprise est étroitement lié au développement de la confiance en soi. Selon comment le leader conçoit le travail d'équipe et ses relations, les résultats seront très différents.

¹⁰ DULUC, (A) : *Leadership et confiance, Agir en équipe, parler vrai, être humain*, 3^e édition, Edition DUNOD, Paris, 2013, P.214.

1.3.8 Accepter les différences :

À ce stade de développement de travail en équipe, les membres savent que les problèmes et les difficultés ne proviennent pas de leurs différences. Ces différences peuvent être personnelles, d'opinions, de culture ou de quoi que ce soit. Les membres de l'équipe savent que les difficultés émergent quand les personnes restent figées et rigides sur leurs positions.

Ces différences peuvent rendre les équipes intéressantes, et pour que les différences soient vécues harmonieusement et sans heurt, il faut une bonne dose d'ouverture et de compréhension envers ces différences. C'est ainsi que ces dernières se transforment en forces complémentaires conduisant à un plus haut niveau de créativité.

1.3.9 Les échanges d'idées et d'opinions se font dans un climat d'ouverture et de confiance :

Dans le travail en équipe, les personnes peuvent parler de leurs sentiments et des peurs derrière leurs rigidités. Ces points ont des liens très forts avec les enjeux personnels d'estime de soi. Bien que la complémentarité permette de ne pas oublier les différents besoins d'une équipe, elle ne résout pas pour autant les comportements défensifs et rigides de certaines personnes.

Dans un climat propice à l'ouverture, les membres ne deviennent ni rigides, ni défensifs, la confiance entre les membres se développe.

La confiance dans le travail en équipe apparaît quand les membres peuvent s'ouvrir entre eux, quand les membres s'échangent d'idées et d'opinions entre eux, et peuvent reconnaître leurs propres difficultés et craintes vis-à-vis des situations, des enjeux, des autres, des relations. La performance d'une équipe est liée à sa capacité à travailler dans l'ouverture et à se dire la vérité sans anxiété.

La confiance est un facteur clé de réussite. Or celle-ci n'apparaît que dans l'ouverture. L'accès à ce niveau de développement d'équipe dépend de la compatibilité des membres de l'équipe.

1.3.10. Chaque personne est soucieuse du bon fonctionnement de son équipe :

Une équipe performante démontre que ses membres travaillent de façon efficace, avec plaisir et animés par un stress positif. Cet esprit d'équipe évoqué précédemment, accompagné d'un fort sentiment d'appartenance, libère les initiatives individuelles; on constate une forte émulation entre les membres et une réelle synergie .Il y a synergie lorsque les résultats de l'action de l'équipe sont supérieurs à la somme des résultats individuels, autrement dit, $1 + 1 = 3$.¹¹

Non seulement chaque coéquipier atteint ses objectifs individuels, mais son travail est valorisé par celui des autres. L'équipe qui a mûri a le visage suivant : elle est auto-organisée, ses membres, responsables, ont le sens de l'engagement, une saine émulation leur permet de développer une réelle intelligence collective et il y fait bon vivre.

Les performances d'une équipe sont fonction, non seulement des qualités intrinsèques de chacun de ses membres pris individuellement, mais surtout de leur capacité à créer des synergies en travaillant ensemble et en partageant leurs compétences et leurs expériences. C'est ce qui en fait sa richesse.

Cela signifie que tous les corps de métier sont réunis idéalement dans une même salle et travaillent tous à la fabrication d'un résultat commun. L'équipe est responsable du résultat sur lequel elle s'engage de façon collective.

Les pratiques collaboratives fluidifient la communication entre les membres et vis-à-vis des acteurs externes, et elles évitent les situations de blocage grâce à l'entraide et la solidarité entre coéquipiers: cela garantit une forte disponibilité des membres.

Enfin, l'équipe travaille en toute transparence: l'avancement des tâches de chacun ou du projet est connu de tous et communiqué quotidiennement.

¹¹ MESSAGER, VERONIQUE : *Coacher une équipe agile, Guide à l'usage des Scrum Masters, les chefs de projets, les managers... et leurs équipes !*, 1^e édition, Edition EYROLLES, 2012, P.166.

1.3.11 Chaque personne adhère aux codes de conduites préétablis de l'équipe :

Toute configuration humaine à un but, une équipe a non seulement un but mais également un objectif, et cela se réalise lorsque chaque membre adhère aux codes et conduites préétablis de l'équipe.

L'objectif d'une équipe représente un enjeu réel qui focalise les énergies et génère un état de stress positif à l'approche de l'échéance. Unique, limité dans le temps et concret, il oblige à concevoir l'organisation du groupe dans sa seule perspective. L'objectif devient un organisateur de l'équipe, un point de départ en fonction duquel elle s'organise puis se concentre, et un point d'arrivée à l'issue duquel elle se défait.

Eventuellement pour se reconstituer différemment en vue d'un autre objectif. C'est pourquoi, dans certaines entreprises, l'organisation est assez peu figée et dépend essentiellement des projets. On pourrait définir une équipe comme un groupe d'hommes qui concourent à l'exercice « d'une unité de responsabilité tactique », cette définition met en évidence, la finalité, l'unité divisible, et l'impact sur le résultat de l'entreprise.

1.3.12 Les comportements irrespectueux ou d'incivilité ne sont pas tolérés :

La qualité d'une équipe est fonction des compétences professionnelles de ses membres et de leur « compétence sociale », c'est-à-dire leurs attitudes et comportements à opérer avec les autres.

Professionnellement ou socialement, ces compétences sont des conditions nécessaires mais non suffisante pour faire « équipe ». Il faut y promouvoir la cohésion. On ne peut pas faire équipe passivement. Cette volonté implique deux conditions :

1. *Se sentir sûr de soi ;*
2. *Avoir vis-à-vis des autres des attitudes de confiance.*

Pour décrire la chaîne des conséquences, qui se décline des sentiments aux rôles en passant par les attitudes et les comportements, il faut préciser rapidement ces notions. Le rôle est un comportement attendu, lié à la fonction, lié à la situation et au statut. Mais le comportement n'est pas que la mise en œuvre d'un rôle, il résulte aussi d'une attitude interne de la personne, attitude dictée par ses opinions et ses sentiments.

Les sentiments qu'il porte aux autres influencent les attitudes internes de l'équipier et surdéterminent ses comportements selon un axe qui va de la coopération à l'opposition. Ces attitudes personnelles sont l'expression de ce qu'il ressent vis-à-vis des autres et de lui-même.

Tableau n°4 : Les comportements et les valeurs attendus par des équipiers

<i>Les valeurs</i>	<i>Les comportements</i>
<i>Collaboration</i>	Chaque membre de l'équipe est attentif à préserver l'intérêt collectif, avant ses objectifs personnels, pour la performance globale. On n'observe pas de comportement individualiste ou recherchant la « starisation ». La programmation en binôme y fonctionne à merveille, par exemple
<i>Confiance</i>	Chaque membre de l'équipe sait que ses coéquipiers sont bienveillants à son égard; chacun accepte d'apparaître vulnérable, le cas échéant, et de reconnaître une faiblesse ou une difficulté. Cette confiance garantit également le libre échange d'informations lors du daily stand-up meeting (premier lieu où cela est perceptible) et la participation constructive aux estimations; elle permet de discuter ouvertement et sans détour d'améliorations ou de changements, sans que cela engendre des conflits.
<i>solidarité</i>	La confiance entre les membres facilite leur démarche spontanée de demande ou de proposition d'aide, en cas de problème.
<i>Responsabilité</i>	Chaque membre est coresponsable des décisions collectives. En cas d'échec, on ne recherche pas le « coupable »: on réussit ou on échoue collectivement. L'échec est assumé et considéré comme une étape d'apprentissage

Source : Messenger, Véronique : *Coacher une équipe agile, Guide à l'usage des Scrum Masters, les chefs de projets, les managers... et leurs équipes !*, 1^e édition, Edition EYROLLES, 2012, P.13.

Section 2 : Présentation de la stratégie d'élaboration du climat organisationnel

2.1 Rencontre pour clarifier les objectifs visés par l'analyse du climat de travail :

Le climat de travail réfère aux perceptions que les membres d'une organisation ont de leur environnement de travail. Il représente la mesure de la qualité avec laquelle les individus se sentent traités ou considérés dans leur vie au travail. Ces perceptions influencent leurs comportements et attitudes au travail.

L'analyse du climat de travail a pour but de comprendre la dynamique qui anime une organisation ou une équipe en demandant aux membres du personnel comment ils perçoivent l'organisation et en mesurant leur satisfaction face à leur milieu de travail. C'est un bon indicateur qui permet d'évaluer l'efficacité des pratiques de gestion. Ainsi, un climat organisationnel sain favorise l'émergence des facteurs de mobilisation et d'engagement chez les employés. L'analyse du climat est donc un indicateur hautement révélateur de l'état d'un groupe ou d'une organisation à une période donnée.

2.1.1 Comprendre la genèse des tensions sociales :

Le schéma d'*Octave Gelinier*¹² (figure 4) met en évidence l'importance du rôle du management dans l'amélioration ou la dégradation du climat social. Chaque organisation génère des situations difficiles qui sont tout à fait normales. Ces déséquilibres sont alors présentés par les collaborateurs à leur hiérarchie pour réduire les tensions.

Lorsque le manager traite le problème, la tension diminue et le collaborateur retrouve sa quiétude. Lorsque ce dernier ne répond pas à ses sollicitations, deux stratégies sont possibles : il en fait part aux représentants du personnel qui les utilisent de manière collective (voir l'expression collective) ou adopte des comportements non productifs qui s'expriment de manière individuelle (absentéisme, départ...).

¹² GELINIER Octave a été le directeur général puis président d'honneur de la CEGOS de 1946 à 2005

Figure n°4 : Prévenir les phénomènes d'amplification/ de la dégradation du climat social

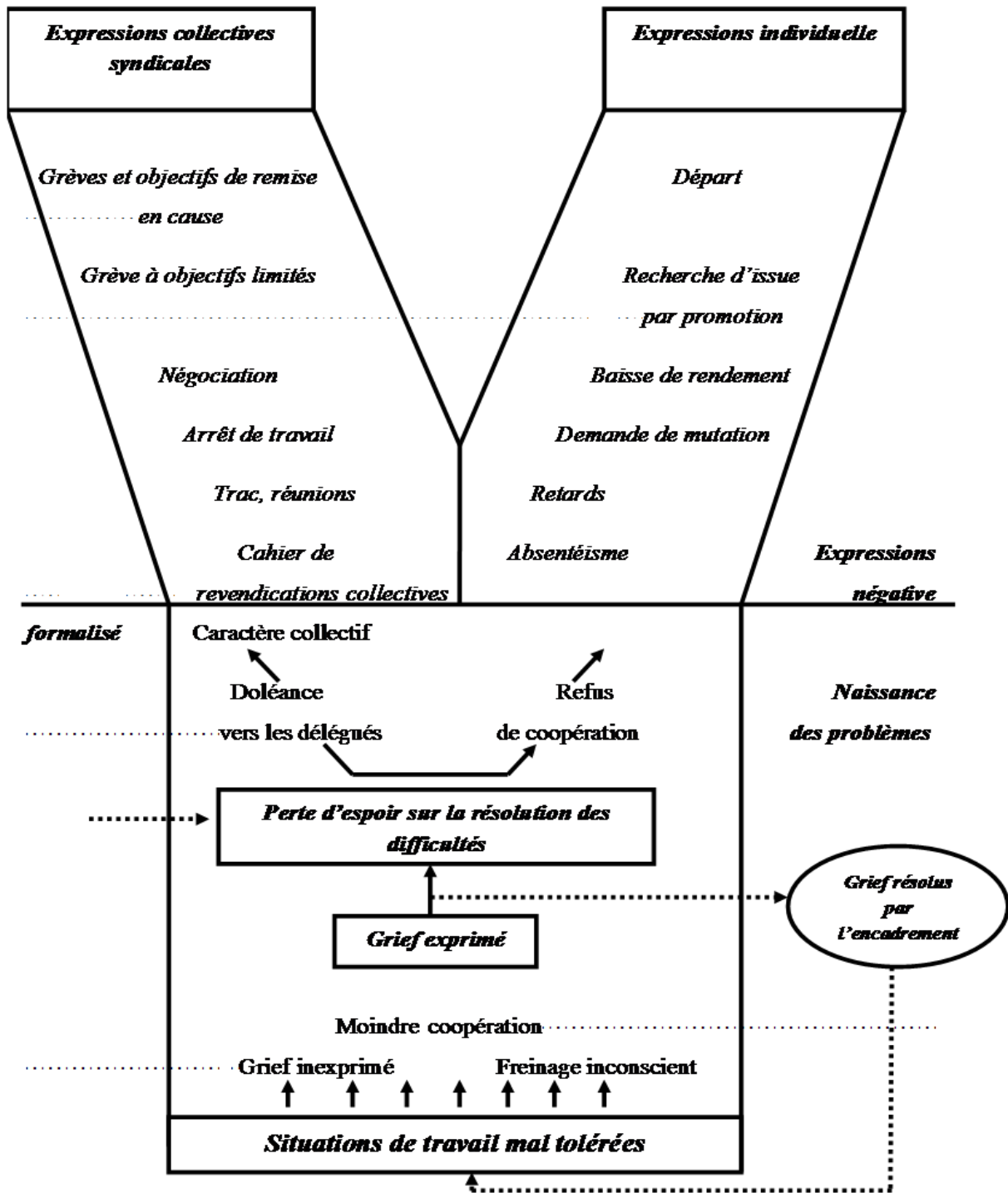


Figure 4 : Prévenir les phénomènes d'amplification/de dégradation du climat social selon Octave Gelinier

Face à la situation de conflit, le collaborateur choisit d'être soit actif, soit passif. Lorsque la révolte est exprimée, les personnes qui se manifestent sont encore impliquées et en les écoutants, le manager qui prend en compte les remarques et les critiques peuvent facilement rétablir la situation.

Aujourd'hui, on a de moins en moins de « révoltés » car les gens ont peur que leur mécontentement soit interprété négativement et leur porte préjudice. Les personnes adoptent donc une stratégie de soumission (je dis oui mais je fais comme je veux).

Cette soumission stratégique se traduit par exemple par un absentéisme de courte durée (la personne s'arrête pour un mal de gorge), par des comportements inadéquats (téléphone à sa grand-mère en province, etc.), par une baisse de la qualité, une augmentation des vols... Tous ces comportements traduisent le phénomène de « sou- mission stratégique ».

Cette soumission stratégique inquiète les directions. Elles l'analysent non par philanthropisme mais parce qu'elle a un coût financier important. La meilleure façon de la diminuer est de développer l'expression entre les collaborateurs et d'améliorer la qualité managériale.

Le manager a un rôle important à jouer : il agit sur l'implication des gens au travail.

2.1.2 Pourquoi et comment s'intéresser au climat :

2.1.2.1 Les situations propices pour l'entreprise :

Plusieurs situations poussent les entreprises à s'intéresser à leur climat social :

- ✓ Quand le climat est mauvais (après un conflit par exemple).
- ✓ À l'occasion d'un événement important, déjà survenu ou prévu et qui peut avoir des répercussions sur la vie d'une organisation. Par exemple avant la mise en œuvre d'une décision managériale et/ou après son application, à l'occasion d'un événement majeur de la vie de l'entreprise. Cette analyse « préventive » du climat social permet de connaître le niveau d'acceptabilité de décisions prises ou envisagées.
- ✓ De façon régulière.

Les enquêtes de climat social font partie intégrante de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique ressources humaines. Elles permettent de suivre les grandes tendances d'évolution des opinions des collaborateurs à l'égard de l'entreprise et de mesurer leurs

attentes et leur satisfaction par rapport aux orientations stratégiques, aux politiques engagées par l'entreprise et d'évaluer les perceptions des pratiques de management. Elles développent la communication ascendante et l'écoute des salariés.

2.1.2.2 Les précautions à prendre avant de mesurer le climat social :

La mesure du climat social en elle-même ne pose pas de problème technique fondamental.

En revanche, il est nécessaire de s'interroger sur la motivation de base qui conduit les directions à effectuer la mesure. Il convient d'éviter de se lancer dans une mesure uniquement dans le but de « prendre la température ». Il faut, dès le départ, inscrire la mesure dans une démarche globale qui conduit à l'action.

Autrement dit, les entreprises qui souhaitent effectuer une mesure des attentes, doivent bien se rendre compte de l'engagement qu'elles prennent.

Si la démarche est incomplète, on crée une demande que l'on ne satisfait pas, ce qui peut faire plus de mal que de bien :

- ✓ L'effet sur le personnel est dans ce cas désastreux. Le personnel voit ses espoirs déçus.
- ✓ La démarche perd toute sa crédibilité. Et il sera bien difficile de recommencer une opération similaire ultérieurement.

2.2. Présentation de la démarche aux acteurs concernés (l'échantillonnage) :

2.2.1 Les acteurs de climat organisationnel :

L'environnement interne, ou ce que l'on appelle milieu social, est composé de trois parties mises en relation l'une avec l'autre, la première représente la direction de l'entreprise par un ensemble de managers qui se situent au sommet de l'organigramme, la deuxième partie c'est les représentants du personnel (syndicats, comités...etc.), cette dernière est chargée de la représentation et de la réclamation des besoins des représentés et la troisième partie englobe les exécutifs (travailleurs, salariés,..), qu'ils constituent par lequel l'entreprise active. Pour mettre l'accent sur les acteurs du climat social, on commence, par les dirigeants.

2.2.1.1 Les dirigeants :

Henri Mintzberg, définit cinq parties de base d'une organisation y comprise la direction, cette dernière est appelée « sommet stratégique »¹³.

Au sommet stratégique on trouve ce qui est chargé des responsabilités les plus larges le directeur général, (président, directeur...), ces personnes on les appelle les « staffs », car ils occupent des postes stratégiques situés au sommet de la hiérarchie et les autres cadres dirigeants ont les appelle le « Line », ils ont des responsabilités larges tels que le chef magasinier, le chef de qualité, le directeur commercial, le directeur marketing..ect.

Dans certain organisation, le sommet stratégique comprend le comité directeur par ce que sa fonction et ses responsabilités sont globales, même si ses membres représentent des intérêts particuliers, et dans d'autres, il comprend le conseil de direction deux ou trois individus qui se partagent le travail de directeur général.

En résumé, la fonction du sommet stratégique, est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir comme les propriétaires, les administrations, les syndicats, les groupes de pression. Le sommet stratégique, doit tenir compte des besoins à exigence du personnel, des conditions de travail, à la satisfaction des besoins des travailleurs et à la ville du climat social, afin de s'assurer la performance globale de l'entreprise.

2.2.1.2 Représentants du personnel :

Dans les grandes entreprises, l'ensemble des personnels sélectionnent des représentants, soit en qualité de délégués du personnel, soit en qualité de membres d'un comité d'entreprise ou d'établissement, ou encore en qualité de membres de la délégation du personnel au sein d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail¹⁴.

Aujourd'hui, les représentants du personnel sont élus chaque établissement, en fonction du nombre de salariés employés. Le délégué du personnel est obligatoire dans les entreprises comportant au moins onze salariés pendant douze mois au cours des trois années précédentes. Le nombre des délégués du personnel varie selon le nombre de salariés employés

¹³ MINTZBEG, (H) : *Structure et dynamique des organisations*, Edition Organisation, 1982, P.169.

¹⁴ Représentants du personnel, Encyclopédie Microsoft Etudes, édition 2007.

régulièrement dans l'établissement. En revanche, la création d'un comité d'entreprise ou d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail n'est obligatoire que si l'effectif de l'entreprise est d'au moins cinquante salariés.

Les délégués du personnel ont deux types de missions essentielles, d'une part la présentation auprès des instances dirigeantes des observations et réclamations des salariés, et d'autre part l'intervention auprès de l'inspection du travail s'il apparaît que la législation sociale n'est pas appliquée de manière satisfaisante, les réclamations peuvent être soit individuelles soit collectives et peuvent concerner même les salaires, l'application de la législation du travail, la législation sur la protection sociale, l'hygiène et la sécurité, ou encoure les conventions et accords collectifs applicables dans l'entreprise. Bien que les représentants du personnel soient les interlocuteurs privilégiés du chef d'entreprise, leur réclamation n'est pas exclusive, et chaque salarié peut toujours individuellement présenter ses propres réclamations.

Parmi les types de représentants, les syndicats. Elle est considérée comme une organisation qui regroupe des salariés au sein d'une entreprise en qualité de représentants.

Un syndicat par définition, est une association qui regroupe des personnes physiques ou morale pour la défense ou la gestion d'intérêt commune. Le terme à de nombreuses salariés (ouvriers, employés ou cadre), souvent désignées sous le sigle « O.S » (organisations syndicales) et protégées par une législation particulière (liberté syndicale, droit de grève..) résultat d'une longue histoire.

De cette définition, on constat que le terme syndicat, est un groupement de personnes exerçant leur activité dans une même branche de métier ou dans le même secteur d'activité, visant à assurer la défense de leur intérêts professionnels et de leurs conditions de travail.

2.2.1.3 Les exécuteurs :

Le troisième et le dernier acheteur du social, c'est les exécuteurs, ou que on les appelle travailleurs. Les exécuteurs sont les premiers concernés par question de climat social, c'est leur intégrité au groupe et leur implication au travail.

L'exécuteur, travaille au profit d'un employeur, auquel il est subordonné, quelle que soit la profession. La subordination du l'exécuteur à l'employeur qui caractérise les relations auxquelles s'applique le droit du travail évolue fortement. L'obéissance est aujourd'hui

doublement mise en cause, car de mois en mois compatible avec l'évolution des formes de production, et avec la protection des droits de la personnalité. Les exécuteurs, travaillent au sein d'une organisation parce qu'ils ont pris d'accord de travailler en équipe ou en groupe pour atteindre des objectifs communs.

2.2.2 Les stratégies générales d'échantillonnage :

Le problème de l'échantillonnage se pose lorsque le chercheur se demande qui interroger ; cependant même dans le cadre d'une analyse portant sur un cas unique comme une entreprise, des choix restent à faire quant aux personnes à interroger (quels services, quelle fonction, quels niveaux, quelle localisation, quelle ancienneté, quel sexe, quelle catégorie...).

Les principes de triangulation énoncés par *Denzin*¹⁵ [p46-47 1998] mettent l'accent sur le choix de l'échantillon qui doit intégrer des sources de données variées, différenciées selon le temps l'espace et les personnes. Parce que le codage est une opération minutieuse et longue comprenant lecture, relecture et comparaison, les analystes tendent à opter pour un échantillon dont la taille moyenne est de 35 [*Lee & Fielding 1998*]¹⁶.

Ils évitent les tailles d'échantillon trop grandes qui ne permettent pas le travail en profondeur que nécessitent les opérations de codage théorique. Finalement les présupposés de la *grounded theory* portent sur une forte réticence à collecter plus de données que nécessaire et une volonté d'aller en profondeur pour déceler l'information pertinente où qu'elle soit.

¹⁵ DENZIN (N): *The dance of qualitative research design in Strategies of qualitative inquiry*, Sage publications, Londres, 1998, P46-47.

¹⁶ FIELDING (N.G), LEE (R.M): *Computer Analysis and Qualitative Research*, Sage Publications, Londres, 1998.

2.3. Choix des dimensions à mesurer et adaptation des outils de collecte d'information :

Le développement des organisations est essentiellement un processus d'éducation qui vise à mobiliser les ressources humaines, à modifier une culture interne dans le sens d'établir un mode de relations humaines basées sur la collaboration (relation gagnant-gagnant) et non sur la compétition (relation gagnant-perdant), à implanter un modèle d'autorité démocratique.

2.3.1 Le courant du développement des organisations :

La première tâche du spécialiste en développement des organisations consistera à établir un diagnostic qui sera partagé par la majorité des membres de l'organisation, puis à tenter d'implanter ou d'introduire un processus de changement planifié. Les objectifs précis du développement des organisations sont donc dépendants de ce diagnostic et il est difficile de parler d'objectifs précis sans avoir recours à une situation concrète. Par ailleurs, il est possible de décrire certains de ces objectifs précis, typiques de la plupart des organisations à ce stade-ci de leur développement. Les principaux objectifs particuliers seraient les suivants¹⁷:

- Créer un climat de confiance entre les individus et les différents groupes d'une organisation;
- Créer un climat ouvert à la solution des problèmes par la confrontation entre groupes et à l'intérieur d'un groupe, au lieu d'ignorer les problèmes ou de les régler à l'aide de nouvelles méthodes bureaucratiques anonymes ;
- Remettre les décisions au lieu où se trouve l'information pertinente plutôt que de réserver les décisions à la structure hiérarchique ;
- Créer les conditions nécessaires pour que les conflits soient discutés et résolus avec les risques que ce type de démarche comporte ;
- Augmenter la conscience des processus de groupe et ses conséquences sur l'efficacité, c'est-à-dire aider les personnes à devenir conscientes de ce qui se passe entre les membres d'un groupe alors qu'ils travaillent à une tâche. Il demeure donc important que ces membres puissent connaître la diversité des phénomènes de communication et d'influence, l'importance des sentiments, les différents types de leadership, les conflits et les façons de les résoudre, etc.

¹⁷ TESSIER, (R), TELLIER, (Y) : *Pouvoirs et culture organisationnel*, Edition Presses de l'Université du Québec, Canada, 1991, P136.

L'atteinte de ces objectifs, se fait à l'aide des principales techniques:

- ❖ Sessions de consolidation d'équipe,
- ❖ Groupes de familles,
- ❖ Rencontres intergroupes,
- ❖ Rencontres de confrontation,
- ❖ Sessions de planification et de clarification d'objectifs et de rôles, de consultation.

2.3.2 Les outils de la mise en œuvre un diagnostic d'un climat organisationnel :

Choisir le ou les moyens de collecte des données. Des informations qualitatives peuvent être recueillies grâce à l'observation directe (du service à la clientèle pendant une après-midi, du style de communication ou de gestion d'un superviseur, etc...), mais surtout grâce à des entretiens individuels ou groupes. Il s'agit alors d'explorer ou d'approfondir la compréhension du climat, d'identifier ses causes, de dégager ses hypothèses ou des dimensions qui le caractérisent et recueillir des exemples pour illustrer la problématique d'un rapport ou lors d'une intervention. Les entretiens du groupe sont particulièrement utiles pour favoriser l'expression de personnes qui seraient peu enclines à le faire en groupe.

L'approche quantitative est également possible grâce aux sondages scientifiques utilisant des questionnaires avec questions fermées. Ce type d'approche permet de valider une première évaluation « intuitive » du climat ou les hypothèses formulées à son sujet, et ce, sur un large échantillon de personnes. Mais surtout, ils permettent de mesurer avec précision l'importance que peut avoir chacune des dimensions du climat dans une situation particulière, voire de mesurer les variations de climat entre différentes unités de l'organisation. Ainsi, il est possible d'évaluer avec plus de justesse la pertinence d'intervenir et d'établir avec précision les cibles d'intervention.

Une des stratégies qui a fait ses preuves à plusieurs reprises consiste à établir le diagnostic à l'aide d'une combinaison d'instruments.

2.4. Collecte d'information sur une base anonyme (questionnaire et/ou entrevue individuelle ou de groupe en fonction de la taille et du contexte de l'organisation) :

Valoriser une entreprise oblige à collecter une multitude d'informations qui sont à rechercher, soit à l'extérieur, soit au sein même de l'entreprise.

2.4.1 Les listes de données à recueillir :

Voici les deux grandes catégories de données qu'il convient de réunir:

- ✚ Les informations collectées à l'extérieur de l'entreprise;
- ✚ Les informations collectées au sein de l'entreprise.

2.4.1.1 Les informations collectées à l'extérieur de l'entreprise :

Comment obtenir des informations et des statistiques récentes sur le marché de l'entreprise à évaluer? La situation actuelle de l'environnement économique et financier est-elle favorable ou non? Est-il possible d'obtenir facilement des informations économiques et financières sur les principaux concurrents?

Pour disposer de telles données, vous pouvez:

- Lire la presse économique et financière.
- Interroger les syndicats professionnels dont dépend l'entreprise.
- Obtenir les documents comptables annuels des entreprises concurrentes auprès du greffe du tribunal de commerce.

2.4.1.2 Les informations collectées au sein de l'entreprise :

Il s'agit:

- *Des informations chiffrées :* documents comptables des trois derniers exercices, répartition du capital social entre les différents porteurs de parts ou actionnaires, méthodes d'amortissement des immobilisations...
- *Des informations qualitatives (renseignements sur l'organisation de l'entreprise):* dans les PME, le chef d'entreprise joue un rôle très important. A-t-il un rôle essentiel dans la relation avec les principaux clients, est-il le seul à agir dans tous les domaines: technique, commercial, administratif et financier? Ne pas oublier le savoir-faire des dirigeants et des collaborateurs.

2.4.2 Tableau des principales informations à collecter :

Tableau n°5 : liste des principales données à recueillir pour mener à bien un travail d'évaluation d'une entreprise.

Principales informations à collecter	
<i>Informations chiffrées</i>	<i>Informations qualitatives (non chiffrées)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • États financiers des 3 dernières années: bilan, compte de résultat, annexe. • Rapports des commissaires aux comptes. • Rencontre avec l'expert-comptable. • Méthodes d'amortissement des immobilisations. • Tableaux d'amortissement. • Répartition du capital social. • Liste des rémunérations des différents salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visite des locaux de l'entreprise. • Entretiens avec certains salariés. • Organisation de l'entreprise. • Méthodes de management. • Stratégie du chef d'entreprise. • Compétence des salariés. • État du matériel, de l'outillage, de l'équipement informatique. • Liste des différents postes de travail. • Conditions de travail et de sécurité. • Propreté et hygiène de l'ensemble de l'entreprise. • Concurrence. • Connaissance du secteur d'activité. • Potentiel du secteur (croissance, déclin). • Connaissance des types de clientèle: entreprises, secteur public, particuliers. • Répartition de la clientèle: quelques très gros clients? • Qualité de la clientèle: clients fidèles? Respect des conditions de règlement? • Relations avec les fournisseurs: nombre de fournisseurs? Contrat d'exclusivité? • Examen des contrats.

Source : DUPLAT, (C.A) : *évaluer votre entreprise*, Edition Vuibert, Paris, 2007, P38-39.

2.5. Compilation et analyse des informations obtenues

2.5.1 Analyse d'une enquête par questionnaire :

Le traitement des réponses diffère, suivant que l'on se trouve face à des questions fermées ou ouvertes.

Dans le cas des questions fermées, il s'agira de comptabiliser, pour chaque item, les réponses positives, les réponses négatives, tout comme les non réponses qui peuvent aussi revêtir une signification.

Dans le cas des réponses ouvertes, la meilleure façon d'exploiter les résultats consiste à leur appliquer une analyse de contenu. Une des voies privilégiées de cette forme d'analyse consiste à coder les réponses en différentes catégories. Cette démarche doit permettre de quantifier les réponses et d'éviter de donner trop d'importance à des avis exprimés par une minorité des répondant-e-s et par conséquent non-significatifs¹⁸.

Une analyse complète ne s'arrête pas à la simple comptabilisation des réponses, mais dresse des liens entre les différentes tendances, de manière à observer des significations, ouvrir des pistes de réflexion et trouver des réponses aux questions de départ.

2.5.2 Analyse d'une enquête par un entretien :

2.5.2.1 Entretien individuel :

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour exploiter les résultats d'un entretien. Une d'entre-elles consiste à retranscrire mot à mot les paroles des personnes interviewée, puis à leur appliquer une analyse de contenu. Cette méthode est longue et fastidieuse. En général on estime qu'il faut jusqu'à 8 heures de travail pour retranscrire 1 heure d'entretien. Il existe une autre méthode qui ne nécessite pas une retranscription mot à mot, mais qui se fonde sur un résumé des idées principales. Les notes prises lors de l'entretien permettent alors d'accélérer le processus d'analyse. A ce propos, effectuer les résumés rapidement après l'entretien minimise le risque d'omettre des détails importants. L'analyse vise ensuite à rechercher des traits communs et des différences entre les réponses des personnes ayant été interrogées. Dans les deux cas, il est judicieux de rédiger un rapport final. Ce rapport devrait inclure des données essentielles, telles le cadre et l'objectif de l'entretien, les résultats et les conclusions.

¹⁸ SINGLY, (F.D) : *L'enquête et ses méthodes : Le questionnaire*, 2ème édition, Edition ARMAND COLIN, 2008.

2.5.2.2 Entretien de groupe :

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour exploiter les résultats d'un entretien.

Une d'entre-elles consiste à retranscrire mot à mot les paroles de chaque participante, puis à leur appliquer une analyse de contenu. Cette méthode est longue et fastidieuse. En général on estime qu'il faut 8 heures de travail pour retranscrire 1 heure d'entretien.

Il existe une autre méthode qui ne nécessite pas une retranscription mot à mot, mais qui se fonde sur un résumé des idées principales. Les notes prises lors de l'entretien permettent alors d'accélérer le processus d'analyse. A ce propos, effectuer les résumés rapidement après l'entretien minimise le risque d'omettre des détails importants.

L'analyse vise ensuite à rechercher des traits communs et des différences entre les participantes d'un même entretien, mais aussi entre les différents groupes dans la situation où plusieurs entretiens de groupe se sont déroulés.

Dans les deux cas, il est judicieux de rédiger un rapport final. Ce rapport devrait inclure des données essentielles, telles le cadre et l'objectif de l'entretien, les résultats et les conclusions.

L'analyse devrait être vérifiable, c'est à dire que des conclusions similaires doivent être obtenues peu importe la personne chargée de l'analyse¹⁹.

2.6. Présentation des résultats et des recommandations aux employés et aux gestionnaires

2.6.1 Présenter le rapport aux partenaires :

✚ *Présenter le rapport à la ligne hiérarchique* : répondre aux questions des gestionnaires, établir un premier plan d'action (les actions à entreprendre à court terme) ;

✚ *Présenter le rapport aux employés* : répondre aux questions, décrire les prochaines étapes, revenir sur les facteurs de succès, les rôles et responsabilités de chacun, etc.

2.6.2 suggérer des recommandations :

Les recommandations qui appellent simplement au « changement » ou visent juste une « Amélioration » de la situation requièrent une analyse subséquente de la part des autorités afin de trouver une solution, avant même de parler de mise en œuvre. Cela réduit considérablement les possibilités d'aboutir à des résultats concrets. Une équipe de visite

¹⁹ KRUGER (R.A), et CASEY (M.A): *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, 4ème édition, Edition Publications INC, 2008.

multidisciplinaire peut utiliser un ensemble de compétences professionnelles, analytiques et autres pour traiter la situation spécifique. Cette équipe devrait essayer, aussi souvent que possible, non seulement d'identifier les problèmes mais également de proposer des solutions crédibles. Les actions recommandées devraient non seulement être concrètes et concises, mais également inclure les détails techniques nécessaires pour éviter une mauvaise mise en application.

2.7. Accompagnement de la direction et des équipes de travail dans

l'élaboration du plan d'action :

2.7.1 Accompagner et conseiller la ligne hiérarchique durant la démarche d'amélioration du climat de travail :

- ❖ Encourager le gestionnaire dans sa démarche de résolution des irritants au travail (conseils, outils, stratégies, etc.).
- ❖ Conseiller le gestionnaire sur son coaching et la mobilisation des équipes (mandats d'amélioration du climat de travail).
- ❖ Faire, avec les gestionnaires, un suivi de la progression de la démarche d'amélioration du climat de travail, modifier le plan d'action ou les stratégies, s'il y a lieu o Conseiller les gestionnaires sur les meilleures pratiques en matière de développement de climat de travail.
- ❖ Appuyer, conseiller et encourager les gestionnaires durant les périodes difficiles ou de crise²⁰.

2.7.2 Outiller les partenaires afin qu'ils puissent avoir un rôle prépondérant dans la démarche d'amélioration du climat de travail :

- ❖ *Établir avec le gestionnaire les besoins des employés en matière de développement de climat de travail* : communication, gestion des émotions, résolution de conflits, empowerment, etc.
- ❖ *Animer des ateliers avec les partenaires* : choix de son attitude, communication, etc.
- ❖ Intervenir ponctuellement dans des situations de crise ou de tension : conflits non résolus, démobilisation, bris de communication, etc.

²⁰ BÉLANGER, (G) : *rôle de l'équipe d'accompagnement en climat de travail*, op.cit, Mars 2010, P07-08.

Conclusion du chapitre II :

Assainir un climat organisationnel malsain n'est pas une chose facile! Ça exige d'abord une volonté sincère de changer de la part des dirigeants et de l'ensemble des membres de l'organisation. Ça demande aussi des efforts importants comme, entre autres, modifier des comportements, des façons de faire qui sont ancrées depuis longtemps.

Par la suite, c'est avant tout la qualité du diagnostic fait de la situation existante qui déterminera l'efficacité des interventions à faire nourrir un sentiment d'appartenance et d'inclusion.

À la fin, on peut dire qu'une analyse du climat organisationnel est bénéfique lorsque le gestionnaire perçoit :

- ✚ Une baisse de la motivation de son personnel ;
- ✚ Une hausse du taux de roulement ;
- ✚ Des conflits interpersonnels ;
- ✚ Une diminution du rendement des employés, ou tout autre signe indiquant que l'organisation subit les contrecoups d'un climat malsain.

Une fois l'analyse du climat est appliquée, le gestionnaire propose des recommandations devraient avoir pour but de proposer des solutions concrètes visant à répondre aux problèmes de climat malsain. Ces recommandations déploient leurs effets constituent une étape-test importante dans le processus d'amélioration du climat organisationnel.

CHAPITRE III :

Rétrospective sur l'entreprise et présentation et analyse des résultats empiriques

Les deux chapitres précédents ont été consacrés essentiellement à la présentation et la définition de principal concept théorique sur le climat organisationnel dans l'entreprise.

Au cours de ce chapitre, nous allons présenter l'entreprise en général à travers son historique, ses missions et objectifs.

Pour bien montrer l'importance d'un bon climat organisationnel au sein de l'entreprise SONALGAZ, et déterminer les caractéristiques d'un climat organisationnel en santé et son influence sur les employés au travail, nous allons consacrer ce chapitre à la présentation et l'analyse de l'enquête menée à la direction générale (D.G) de SONALGAZ et, nous déterminerons le but de notre enquête et nous présenterons les objectifs visés par chaque question. Ensuite, nous présenterons les résultats de notre sondage.

Section 1 : présentation de la SONALGAZ :

1.1 Aperçu sur SONALGAZ :

1.1.1 Historique et création de la SONALGAZ¹ :

A la fin de la deuxième guerre mondiale, l'objectif de la France était de transformer la colonie algérienne en véritable base arrière industrielle.

C'est ainsi qu'il fut envisagé le lancement d'industries telles que la création de hauts fourneaux à Bône (Annaba) pour exploiter les minerai de fer d'el ouenza, ainsi que dans d'autre domaines tels que l'électricité, le gazetc.

C'est deux dénier énergies s'avèrent indispensables.

Et c'est le décret du 5 juin 1947 qui porte la création de l'établissement public national « électricité et gaz d'Algérie », EGA par abréviation.

A l'indépendance, et dans l'obligation d'assurer la continuité du service, les tâches les plus urgentes durant cette phase transitoire ont été de reprendre les fichiers des abonnées, reconstituer les plans des ouvrages et des réseaux, procéder au recrutement et à la formation dans tous les domaines avec une priorité pour la fonction technique ainsi que ramener le niveau de consommation d'énergie à celui de 1961.

C'est l'ordonnance n°69-59 du 28 juillet 1969 (parue dans le journal officiel n°63 du 1^{er} août 1969) qui porte dissolution d'électricité et gaz d'Algérie et la création de la nouvelle société nationale de l'électricité et gaz SONALGAZ.

Ce texte s'inscrit dans le cadre des mesures de nationalisation des secteurs clés de l'économie nationale dans le processus avait été lancé en 1966, voir même avant pour certains secteurs. Et pour que SONALGAZ puisse contribuer à la construction d'infrastructure économique nationale, l'ordonnance précipité lui à défini un champ d'intervention très large, elle lui à notamment attribué le monopole de la production du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exploitation du l'électricité et du gaz manufacturé. L'ensemble de bien de l'ex EGA lui à été légués.

1.1.2 Missions et attributions de SONALGAZ :

- Mettre à la disposition de tous les citoyens une énergie abondante.
- Elle est dans l'obligation de satisfaire dans les conditions requises de qualité, continuité, sécurité et service, toute demande en énergie électrique et gazière et cela à tout moment et en tout point de son réseau de distribution.

¹ Source : la direction ressource humaine.

Parmi ses principales missions :

- Production, transport, distribution, exploitation de l'électricité ;
- Transport du gaz naturel par canalisation secondaires sur l'ensemble du territoire national ;
- Distributions du gaz naturel, tant à l'usage domestique qu'industriel sur tout le territoire national.

1.1.3 Organisation générale de la SONALGAZ :

Le directeur générale est assisté :

- De directeurs généraux adjoints, auxquelles ils délèguent des missions d'administration, de coordination, et de suivie sur les activités de l'établissement.
- D'une inspection générale ;
- D'un contrôleur général technique ;
- De directeur d'études ;
- D'assistant du directeur générale, chargé de secrétariat.

1.1.3.1 Les directions organisationnelles :

Elles sont au nombre de sept :

- ✚ ***Direction de la production de l'électricité*** : elle a pour mission :
 - D'assurer la gestion, maintenance et l'exploitation de l'ensemble des centrales électriques ;
 - Elle doit fournir des prestations dans les meilleures conditions de sécurité, qualité et coût.
- ✚ ***Direction du transport d'électrification mouvements d'énergie*** : elle a pour mission :
 - De transporter et de fournir aux unités de la distribution et aux clients de la haute tension, l'énergie et l'électricité nécessaire à la satisfaction de leur besoins.
- ✚ ***Direction du transport de gaz*** : elle est chargée :
 - De fournir aux unités de distributions et aux clients, le gaz naturel et satisfaire leurs besoins dans meilleurs conditions.
- ✚ ***Direction de la distribution d'électricité et gaz*** :
 - La distribution d'énergie par canalisation et satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions de coût, qualité, service ;

- Elle est chargée notamment à la gestion (conduite, exploitation, maintenance et du développement des réseaux).

✚ **Direction de l'engineering ;**

✚ **Direction de télécommunication ;**

✚ **Direction des recherches et développement :**

Ces trois directions disposent de l'autonomie de fonctionnement et constituent chacune dans le domaine qui le concerne.

1.1.3.2 Les directions fonctionnelles :

- La définition et la proposition au moyen de travaux d'analyse, d'étude et synthèse de politique de l'établissement dont elles suivent l'application.
- D'assurer une fonction de service logistique.
-

1.2 La direction de distribution de BOLOGHINE :

1.2.1 Présentation de la direction :

La direction de distribution de BOLOGHINE est l'une des six directions de la zone d'Alger (BELOUZDAD, BOUMERDES, TIPAZA, HARACHE, GUE DE CONSTANTINE).

Elle a été créée le 1^{er} janvier 1994 à la place de l'ancien secteur clientèle Alger nord, cette direction est chargée de la distribution de l'électricité et gaz, elle est stationnée au 3^{bd} Said Touafdit, deux moulin BOLOGHINE Alger, et comprend neuf agences :

- ✓ Agence de CASBAH ;
- ✓ Agence de BEO ;
- ✓ Agence de BOLOGHINE ;
- ✓ Agence d'AIN BENIAN ;
- ✓ Agence de CHERAGA ;
- ✓ Agence de BOUZEREAH ;
- ✓ Agence de ZERALDA ;
- ✓ Agence d'OULED FAYET ;
- ✓ Agence de DOUIRA.

1.2.2 Missions de la direction :

Elle est chargée d'assurer dans le cadre budgétaire et dans les conditions requises de coût, de qualité, de service et sécurité, la distribution d'électricité et gaz et d'appliquer les politiques commerciales en la matière.

1.2.3 Attributions de la direction :

- Gérer les ouvrages électricité et gaz ;
- Assurer la gestion des clients ;
- S'assurer du développement des ventes d'énergies ;
- Etablir le budget de l'unité et suit sa réalisation ;
- Gérer les moyens (personnel, matériel, véhicules..) ;
- Représenter l'entreprise sur le territoire de la direction ;
- Assurer des liaisons avec les autorités locales ;
- Participer à l'élaboration des plans de la zone.

1.2.4 Les différentes structures de la direction :

1- Division relation commercial :

Il est chargé d'application de la politique commerciale de la direction de la distribution, il met en œuvre les règles et les procédures des clients ainsi que les règles commerciales relative aux clients. Ensuite, il assure la représentativité commerciale d la direction au niveau local.

2- Division exploitation gaz :

3- Division exploitation électricité :

Ces derniers sont chargés de la responsabilité de la conversation, de la protection et du fonctionnement des installations techniques du centre.

Ils mettent en œuvre les normes et spécifications relatives à la conception des ouvrages et aussi ils établissent et contrôlent l'exécution des programmes d'entretien d'accueille de tous les actes techniques de gestion du réseau dans le cadre de décentralisation des activités de la zone.

4- Division comptabilité et finance :

Il est chargé de gérer les moyens nécessaires à la réalisation des programmes des travaux de la direction, relations avec les entreprises, approvisionnement, utilisation du matériel, affectation et utilisation des ressources financières.

5- Division étude exécutif travaux électricité et gaz :

Il est chargé de la maîtrise d'œuvre des programmes des réalisations d'ouvrages, pour ce faire il procède à la réalisation et au contrôle des études d'exécutions.

1.3 division ressource humaine

1.3.1 Présentation de la division :

Cette division assure ses missions en collaboration avec les autres divisions et les responsables de terrain dans une logique d'objectifs fixés par l'entreprise.

1.3.2 Missions de la division :

Il est possible d'identifier plusieurs tâches pour cette fonction qui sont :

- L'administration du personnel :
 - L'enregistrement et le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel d'entreprise ;
 - L'application des dispositions légales et réglementaires de l'entreprise ;
 - La préparation des commissions et des réunions ;
 - Le maintien de l'ordre et du contrôle des travaux de pointage.
- La gestion au sens large : cette expression recouvre trois domaines larges :
 - L'acquisition des ressources humaines : par la gestion de l'emploi, le programme d recrutement, plan de carrière, mutation et promotion, analyses des postes et l'évaluation des personnes.
 - La gestion des rémunérations : par l'analyse et l'évaluation des postes, grille des salaires, politique des rémunérations, intéressement et participation.
- La gestion de la formation : l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats.
- L'amélioration des conditions de travail :
 - L'hygiène de la sécurité au travail ;
 - L'ergonomie des conditions de travail ;
 - La prévention des risques psychosociaux et des maladies professionnelles ;

1.3.3 Les services de la division :

1.3.3.1 Service développement RH et formation :

Ce service à pour mission de recruter, intégrer, former, accompagner, et gérer l'ensemble des collaborateurs permanents et non permanents.





Ces principales tâches sont :

-  Recrutement ;
-  Formation ;
-  Evaluation ;
-  Confirmation ;
-  Intérim ;
-  Détachement mise en disponibilité ;
-  Affectation ;
-  Promotion et avancement ;
-  Médailles ;
-  Retraites.

1.3.3.2 Service gestion des RH :

Ce service prend en charge les différentes procédures techniques et administratives relatives au personnel.

Ces principales tâches sont :

-  Gestion d la paie ;
-  Congés correspondance ;
-  Accident de travail ;
-  Dossiers administratifs.

Section 2 : La méthodologie et analyse de l'enquête :

Dans cette section nous allons présenter l'enquête menée au sein du siège social de *Sonalgaz*, relative à son climat organisationnel de son milieu de travail. Nous clôturons par l'analyse des résultats obtenus.

2.1 But et échantillonnage de l'enquête :

2.1.1 But de l'enquête :

L'objectif de notre enquête est d'essayer d'analyser et améliorer le climat organisationnel qui règne au sein du siège social de *Sonalgaz* et tenter d'évaluer la satisfaction de son personnel.

Théoriquement, le climat organisationnel constitue une composante interne de l'entreprise dont on doit tenir compte dans la gestion des ressources humaines, en raison notamment de son influence sur la satisfaction et le rendement des individus. Il s'agit pour nous de vérifier s'il y a une adéquation entre la théorie et les impressions des employés au sujet de l'environnement interne de leur entreprise.

En évaluant divers aspects du milieu de travail, nous pouvons indiquer quelles seront les améliorations à apporter et quels facteurs importants pour les salariés.

En résumé, la présente enquête va tenter d'une part de déterminer le type du climat du siège de *Sonalgaz* et d'autre part d'indiquer le degré de satisfaction des salariés dans leur travail.

2.1.2 L'échantillonnage :

L'enquête par sondage repose sur trois grandes interrogations en matière d'échantillonnage :

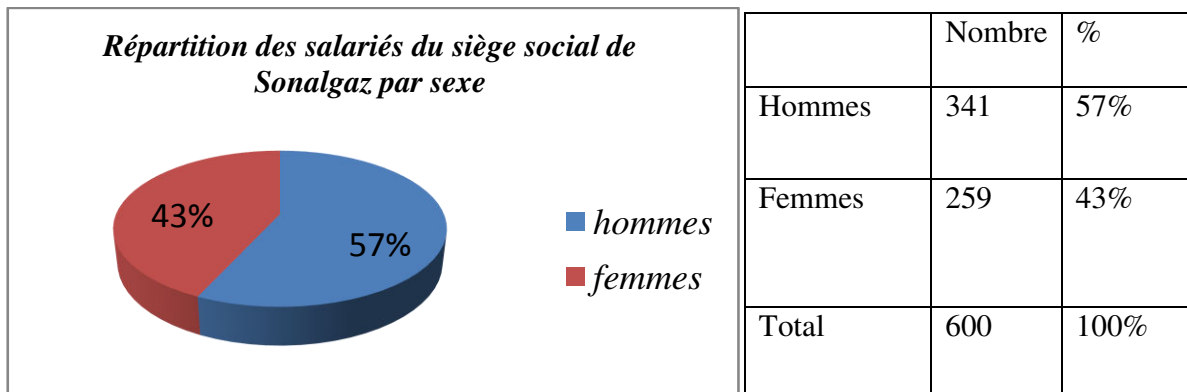
- Quelle est la population à interroger ?
- Quelle est la taille de l'échantillon ?
- Quelle est la méthode de sélection l'échantillon à retenir ?

A) La population Mère :

Pour les raisons qu'on vient de citer ci-dessus, la population mère c'est-à-dire sur laquelle va porter notre étude prendre en considération les salariés du siège de SONALGAZ.

Les figures suivantes présentent la répartition de cette population par sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle.

Figure N°5 :

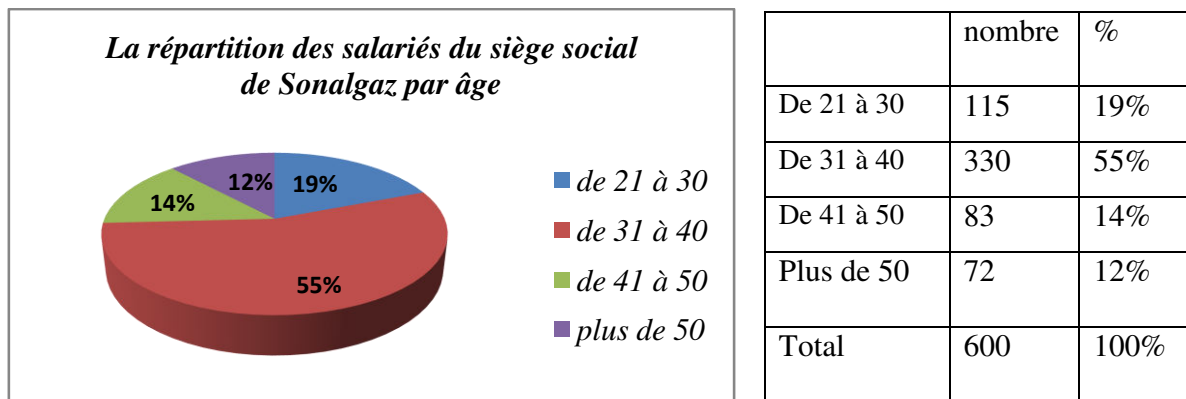


Source : la DRH de Sonalgaz.

On peut constater que les hommes représentent la majorité du personnel avec un pourcentage de 57% des salariés par rapport aux femmes.

Malgré les mesures prises par l'entreprise pour intégrer les femmes dans son milieu de travail pour qu'elles participent à son tour au développement de l'entreprise, on remarque qu'elles ne représentent que moins de 50% du personnel de cette entreprise.

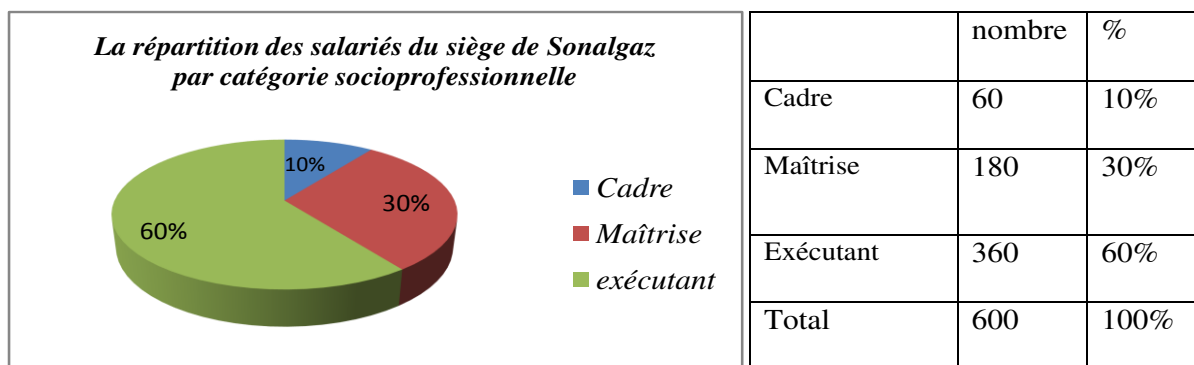
Figure N°6 :



Source : la DRH de Sonalgaz.

Pour ce qui est des tranches d'âge, on enregistre un pourcentage élevé, de 55% pour les salariés âgés entre 31 et 40 ans, et de 19% âgés entre 41 et 50 ans.

Figure N°07 :



Source : la DRH de Sonalgaz.

On remarque que les exécutants représentent la majorité de l'effectif du siège avec un pourcentage de plus de 50% des salariés, ceci s'explique par le domaine d'activité de Sonalgaz qui se base sur cette catégorie pour réaliser ses activités.

B) Tirages, taille de l'échantillon :

Puisque souvent la population est trop importante pour être interrogée, on a pris un échantillon pour effectuer notre enquête.

La sélection de l'échantillon s'établit par le biais de deux méthodes : les méthodes non probabilistes ou empiriques. Pour notre étude, nous avons optés pour les méthodes probabilistes. Un échantillon est dit probabiliste lorsque tous les membres de la population ont une chance égale de faire partie de l'échantillon².

<i>Nombre de questionnaire distribué</i>	70
<i>Effectifs total de participation</i>	70
<i>Taux de participation</i>	100%
<i>Questionnaires non-valide</i>	10
<i>Taux de validité</i>	85.71%

Nous avons distribué des questionnaires dans tous les services de l'entreprise. Sur une population de 600 salariés au niveau du siège de *Sonalgaz*, nous avons retenu un échantillon de 70 salariés. Sur les 70 questionnaires, 60 étaient exploitables.

Ceci, nous amène à dire que la taille réelle de notre échantillon est 60.

2.2 L'élaboration du questionnaire :

2.2.1 Formulation de question :

Le questionnaire comporte dix-sept « 17 » questions, relatives aux variables de recherche et s'étend sur quatre « 4 » pages. Il est subdivisé en deux parties, chacune de ces parties nous a permis de cerner les différentes variables retenues dans le cadre de cette recherche :

- La première partie comporte cinq « 05 » questions permettant de cerner les caractéristiques sociodémographiques de la population étudiée. En effet elle met l'accent sur le sexe, l'âge, l'ancienneté, niveau hiérarchique, le service.

Autrement dit, les femmes et les hommes, les jeunes et les vieux n'ont pas le même avis envers leur entreprise, et ne partagent pas les mêmes idées.

² VAN VACEM, (Paul), GAUTHY-SINECHAL, (Martine), « Etudes de marchés et sondages d'opinion », 4^e édition, édité par le département DE BOEK Université, Paris, 1993, P.181.

- La seconde partie comporte onze « 11 » échelles, chaque échelle comporte une série de questions qui met l'accent sur les différents facteurs du climat organisationnels qui sont :
- Le confort matériel et moral (condition de travail) ;
 - Qualité des relations personnelles (les relations avec les collègues) ;
 - La clarté de la tâche / fluidité de l'information (la communication interne) ;
 - Souplesse de la supervision (relations avec les supérieurs) ;
 - Sentiment d'équité / liberté d'expression (l'équité et la justice dans l'organisation) ;
 - Encouragement aux idées novatrices (le soutien de la part des dirigeants).

2.2.2 Les type de questions :

En général, dans les questionnaires d'enquêtes, on distingue généralement deux principales catégories de questions :

Les questions ouvertes : elles laissent à la personne interrogée toute liberté quant à la forme et à la longueur de sa réponse.

Les questions fermées : il n'existe qu'un très petit nombre de réponses possibles, qui peuvent toutes être prévues. L'avantage de ces questions est leur simplicité, à la fois pour l'enquêteur, pour la personne interviewée et pour le dépouillement ultérieur.

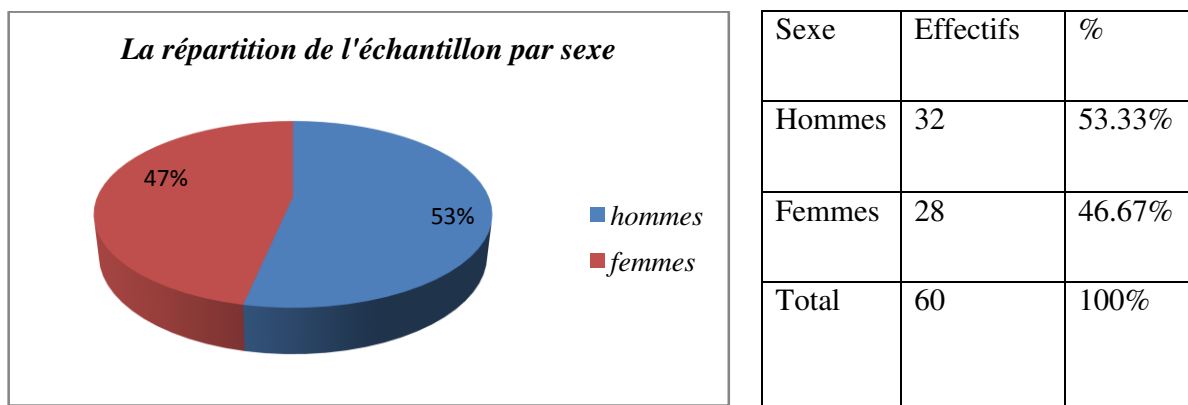
Comme nous avons posé plusieurs questions relatives au milieu de travail, on s'est basé sur des questions fermées pour récolter le maximum d'informations relatives à l'environnement interne de l'entreprise. Toutefois, la question du type ouverte laissée à la fin de ce questionnaire permet aux enquêtés d'exprimer leur point de vue.

2.3 Présentation des résultats :

2.3.1 Présentation des résultats relatifs aux caractéristiques sociodémographiques :

La première partie du questionnaire met en exergue les variables relatives aux caractéristiques sociodémographiques des répondants de l'échantillon. Les données retenus ici sont relatives au sexe, l'âge, statut, l'ancienneté.

Figure N°8: La répartition de l'échantillon par sexe

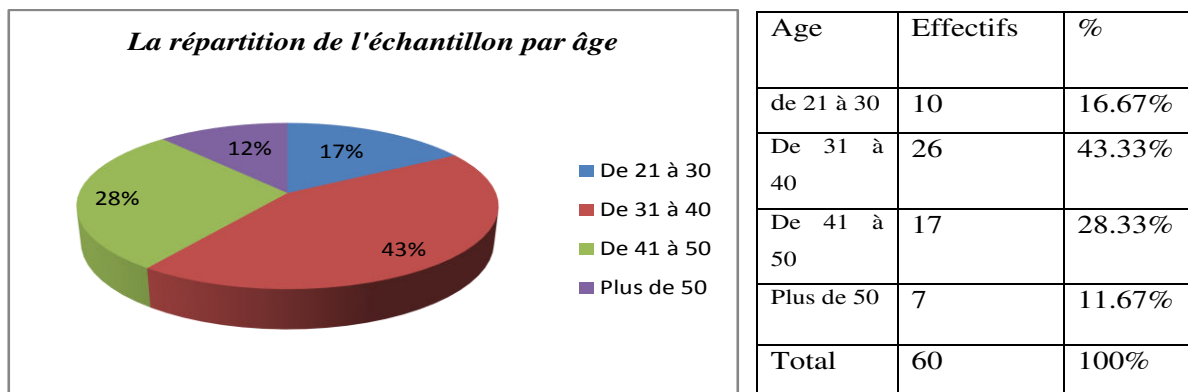


Source : des résultats obtenus sous EXEL

Les répondants sont constitués de 53% d'hommes et 47% de femmes, ce qui amène à dire que notre échantillon est représentatif en ce qui concerne sa répartition par sexe.

Ce résultat peut s'expliquer par le fait que le travaille au sein de *Sonalgaz*.

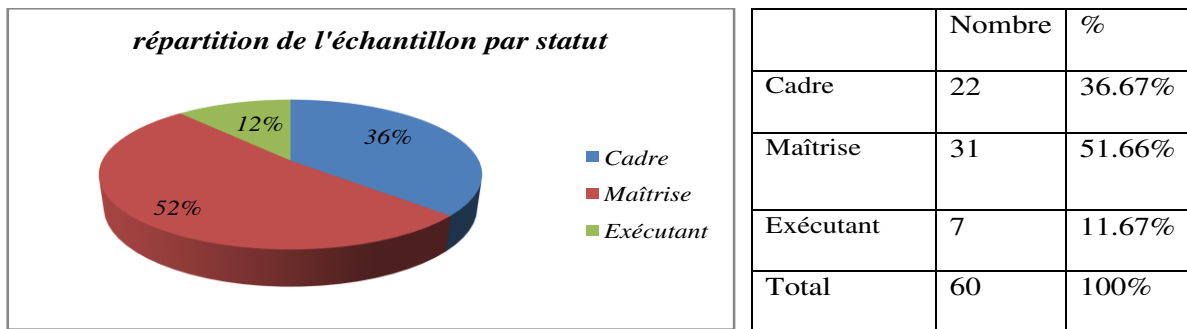
Figure N°9 : la répartition de l'échantillon par âge :



Source : des résultats obtenus sous EXEL

43% de l'échantillon sont âgés entre 31 et 40 ans, ces résultats nous permettent d'affirmer que le siège social de *Sonalgaz*, bénéficie d'un personnel essentiellement jeune. Plus de 88% ont actuellement moins de 50 ans.

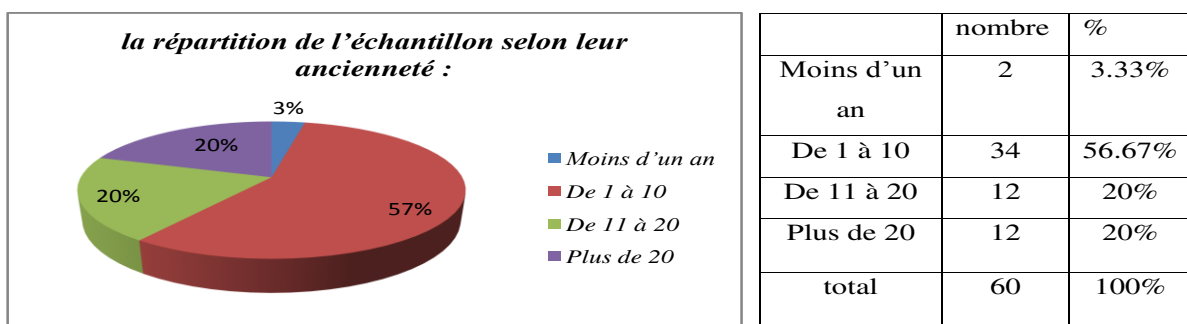
Figure N°10 : la répartition de l'échantillon par statut :



Source : résultats obtenus sous EXCEL

L'analyse de ce tableau, révèle que plus de 51% sont des exécutants, 36% des maîtrises et 12% des cadres, ce qui le rend représentatif de la population mère des salariés du siège en ce qui concerne sa répartition par catégorie socioprofessionnelle.

Figure N°11: la répartition de l'échantillon selon leur ancienneté :



Source : résultats obtenus sous EXCEL

L'analyse de ce tableau, révèle que les salariés ayant moins de 10 ans d'ancienneté en constituent la majorité 57%.

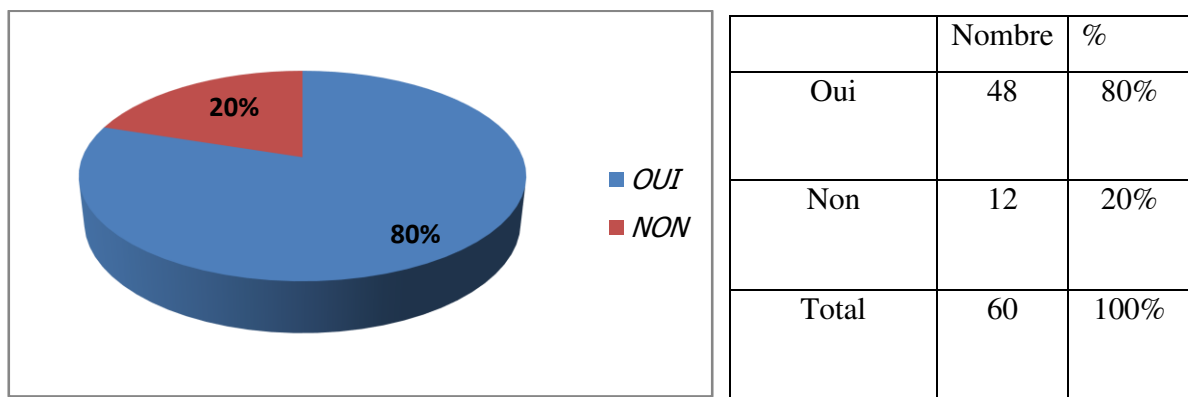
2.3.2 Présentation des résultats relatifs aux indicateurs du climat organisationnel :

Echelle 1 : le confort matériel et moral :

Cette échelle reflète les perceptions relatives à l'environnement physique et humain : celui-ci est vécu comme favorisant de bonnes conditions et générant un sentiment de sécurité et de bien-être.

Question 1 : le lieu où je travaille est confortable ?

Résultat 1 :



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

Ces résultats montrent que pour un effectif total de 60 salariés, 48 déclarent que sont d'accord par « oui », et 12 personnes se déclarent par « pas d'accord ».

Ce qu'il faut retenir de tels résultats est que plus de la moitié des salariés interrogés trouvent que leur lieu de travail est confortable. *Voici à présent les arguments des employés:*

Tableau6 : justifications des enquêtés :

Justifications	Nombre	%
Les conditions matérielles de travail sont mauvaises.	10	16.67%
les gens ont le sentiment qu'ils ne sont pas considérés comme des adultes.	2	3.33%
Avoir travaillé dans mon entreprise est une bonne référence.	15	25%
Autres	42	70%
Total	60	100%

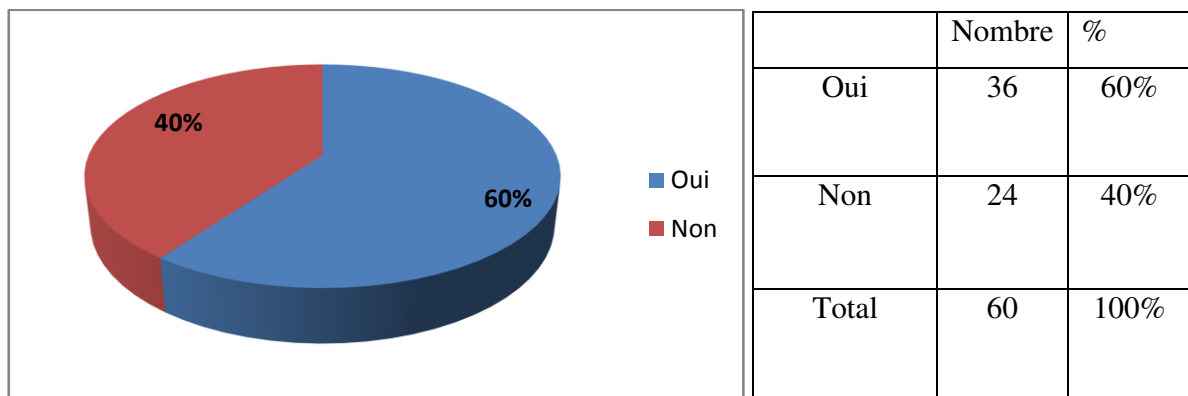
Source : élaboré par nous même à l'aide de résultat du questionnaire.

Echelle 2 : clarté de la tâche et du rôle

Cette échelle reflète les perceptions relatives aux spécifications et aux règles qui régissent l'organisation du travail : dans quelle mesure elles apparaissent claires, bien définies et efficaces, chacun sachant ce qu'il doit faire et ce que l'on attend de lui.

Question 1 : mon travail est clairement défini ?

Résultat 1 :

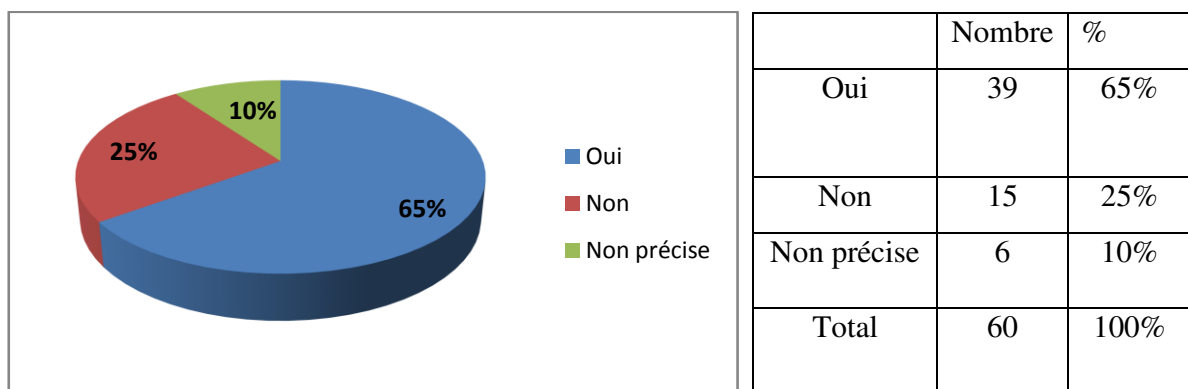


Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

Pour cette question, plus que la moitié des salariés soient « 60% » relèvent que leur travail est clair et bien défini. Ce pourcentage reste insuffisant. Quant aux résultats du traitement par service, on a signalé que 34% des employés pensent que leurs travaux est méconnu et demeurent ambigus à cause de problèmes de charge de travail.

Question 2 : les règles et les conduites à tenir sont peu claires ?

Résultat 2:



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

65 % des enquêtés pensent que les règles et les conduites à tenir ne sont pas claires au même temps, ne sont pas adaptés aux exigences et/ou besoins des employés. 10% de salariés sont indifférents.

Les plus insatisfaits sont ceux âgés entre 31 et plus avec un pourcentage de 30%.

Voici à présent les arguments des employés:

Tableau 7 : justifications des enquêtés :

Justifications	Nombre	%
La charge ou le volume du travail	29	48.33%
Les attributions liées à la fonction sont clairement délimitées.	12	20%
Autres	19	31.67%
Total	60	100%

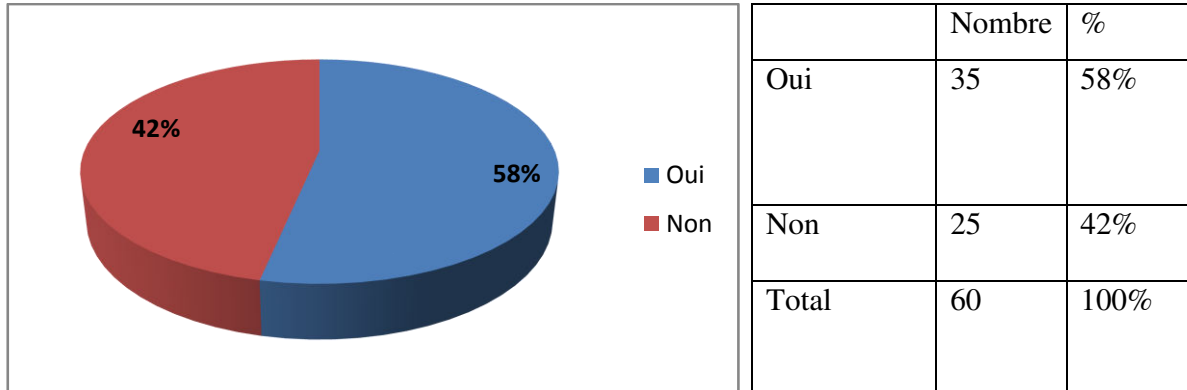
Source : élaboré par nous même à l'aide de résultat du questionnaire.

Echelle 3 : disponibilité et fluidité de l'information :

Cette échelle reflète les perceptions relatives à la circulation de l'information. La diffusion de l'information, qu'elle soit montante ou descendante s'effectue-t-elle ouvertement, facilement et librement, sans blocage à travers l'organisation ? La communication s'établit-elle sans difficulté à tous les niveaux ?

Question 1 : l'information est toujours bloquée au même niveau ?

Résultat 1 :



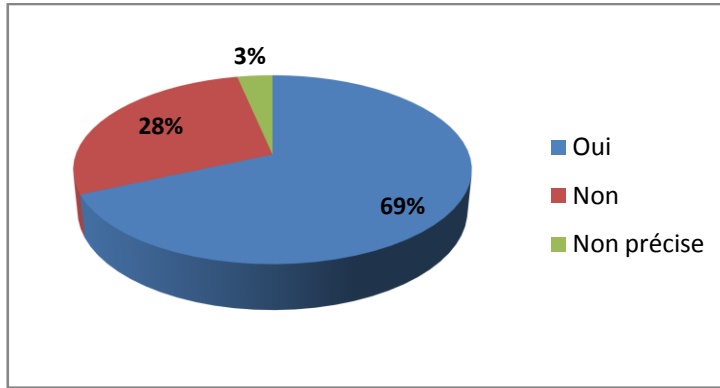
Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

Les résultats d'enquête montrent que les salariés soient « 58% » ne sont pas satisfaits, ils considèrent que l'information est toujours bloquée au même niveau.

Ce qu'il faut donc retenir de ces résultats que les salariés souffrent d'un manque d'échange d'information et un manque d'une bonne gestion des flux informationnels au sein de l'entreprise.

Question 2: Les responsables semblent toujours informés, mais négligent d'informer les autres ?

Résultat 2:



	Nombre	%
Oui	41	69%
Non	17	28%
Non précise	2	3%
Total	60	100%

Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

Dans cette question, on a remarqué des divergences dans les résultats, à savoir que 69% des salariés pensent que leur responsables négligent de les informer à cause d'un manque de communication entre eux.

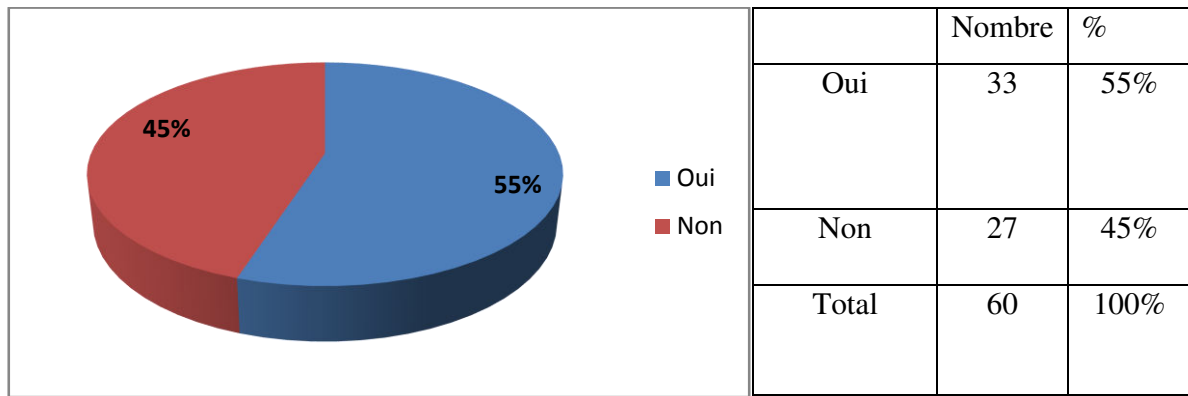
Par ailleurs, on a enregistré que plus de 71% salariés âgés de plus de 51 ans notent qu'ils apportent un soutien de la part de leurs responsables.

Echelle 4 : Souplesse de la supervision :

Cette échelle reflète les perceptions relatives au style de commandement exercé par les responsables directs : celui-ci est perçu comme consultatif et participatif, basé sur l'échange d'informations et d'explications, et sur un mode peu directif. La surveillance et le contrôle sur les tâches et les personnes d'effectuent de manière souple et libérale.

Question 1 : mes responsables négligent de m'informer avant de prendre une décision concernant mon travail ?

Résultat 1 :



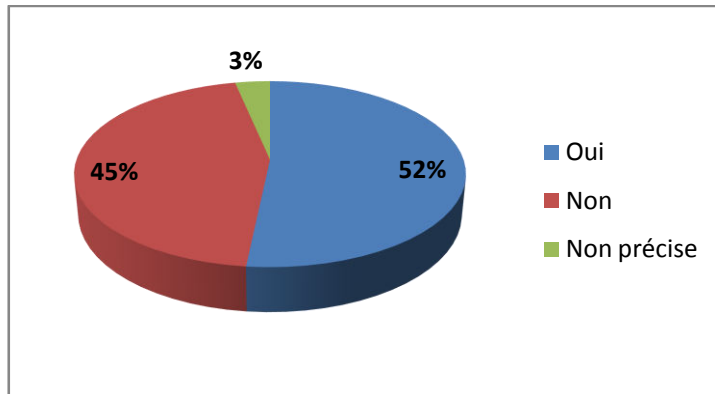
Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

On constate que plus de la moitié des salariés, soient 55% pensent qu'ils n'ont pas assai d'information car leurs responsables négligent de les informés avant de prendre les décisions nécessaires qui concernent leurs tâches.

A noter que 45% relèvent un point de vue différent.

Question 2 : les ordres sont donnés sans tenir compte du travail en cours ?

Résultat 2 :



	Nombre	%
Oui	31	52%
Non	27	45%
Non précise	2	3%
Total	60	100%

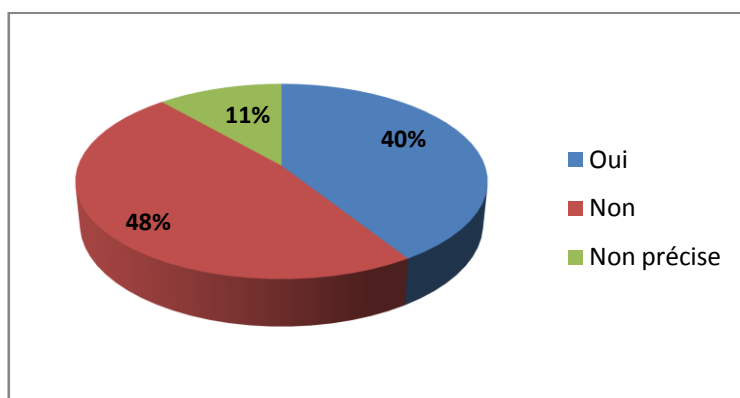
Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

Ici 52% des interrogés, voient que les ordres donnés de la par de leur responsables n'accordent pas leur travail en cours, en ce sens on peut confirmer les résultats de la question précédentes.

Il est à noté que les exécutants sont les plus insatisfaits avec un pourcentage de plus de 60%.

Question 3 : dans mon service, les responsables refusent la mise en question de leurs décisions ?

Résultat 3 :



	Nombre	%
Oui	24	40%
Non	29	48%
Non précise	7	11%
Total	60	100%

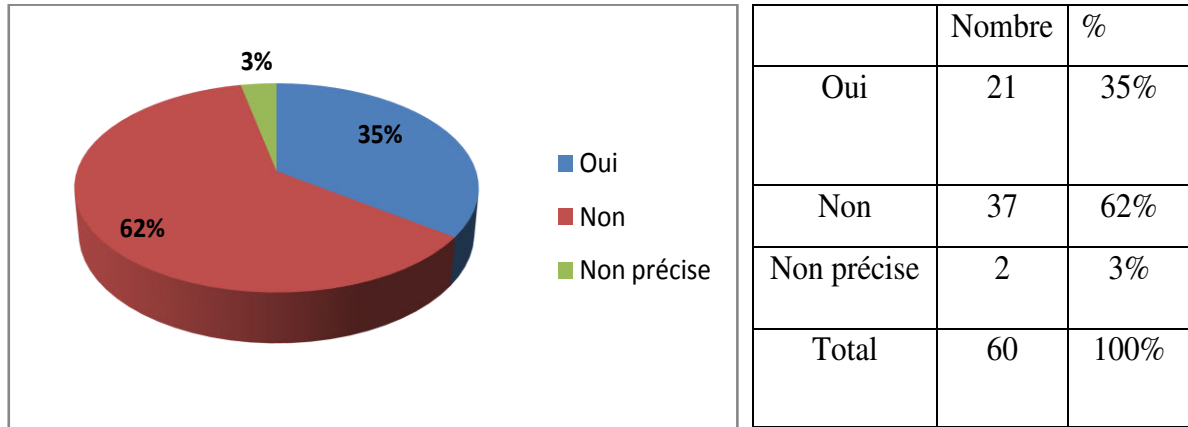
Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

Les résultats d'enquêtes regroupés dans le tableau ci-dessus montrent que 48% des salariés, voient qu'il existe une complémentarité et collaboration et communication avec leurs responsables.

Nous pouvons retenir que la collaboration entre les responsables et les salariés est relativement bonne dans l'entreprise, malgré que dans certains service 32% des employés notent qu'ils ne peuvent pas prendre attache facilement avec leurs responsables.

Question 4 : je reçois des ordres contradictoires de différentes personnes ?

Résultat 4 :



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

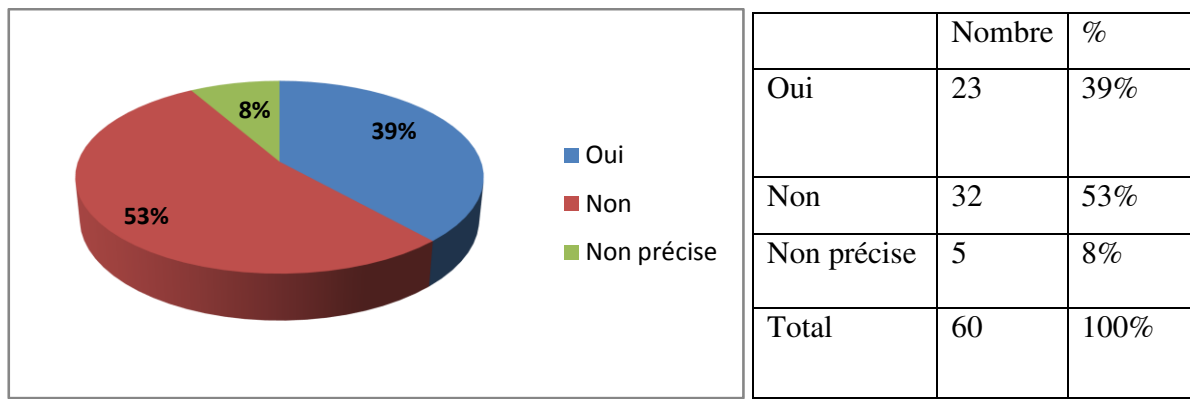
Les résultats issus des réponses des salariés, montrent que plus de 61% se déclarent qu'ils ne reçoivent pas des ordres de différentes personnes, tandis que 35% estiment le contraire.

Echelle 5 : Encouragement aux idées novatrices :

Cette échelle reflète les perceptions relatives à l'attitude de la Direction vis-à-vis des initiatives personnelles. La Direction paraît inciter les individus à prendre des risques calculés pour améliorer leur résultat, à planifier leur tâche et à proposer des vues ou des idées nouvelles sur l'organisation du travail.

Question 1 : Dans Sonalgaz, on encourage les idées novatrices et originales ?

Résultat 1 :



5

Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

53% des salariés pensent que leur entreprise n'encourage pas la créativité et l'innovation dans leur travail.

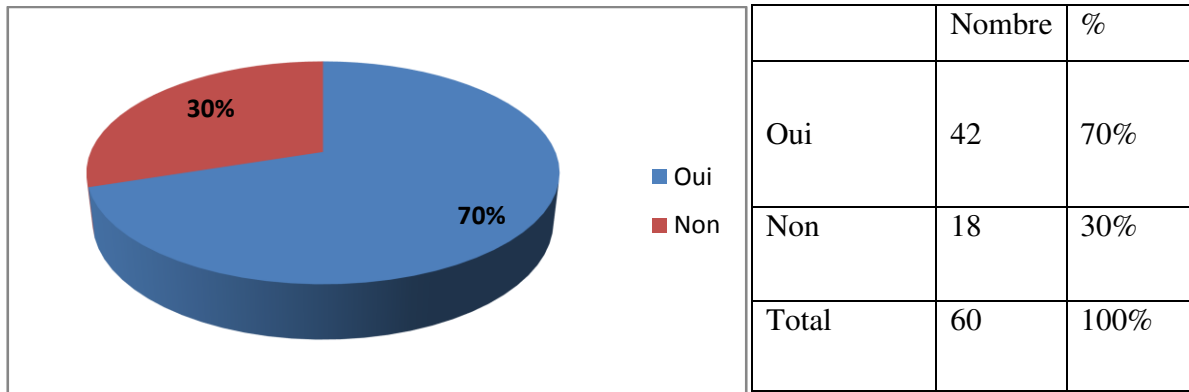
Par ailleurs, on a enregistré que plus de 60% des salariés âgés de plus de 50 ans pensent que leur entreprise les encourage à exprimer librement leur idées novatrices.

Echelle 6 : Esprit d'équipe :

Cette échelle reflète les perceptions relatives à l'existence d'un esprit d'équipe : impression que les individus ont tendance à coopérer, au service de l'entreprise, et que ce mode de relation est encouragé par la direction.

Question 1 : le travail en groupe est encouragé ?

Résultat 1 :



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

70% des enquêtés, déclarent que leur entreprise encourage le travail en groupe. Il est à noté que les résultats constatés par les catégories socioprofessionnelles et les tranches d'âges sont comme suit :

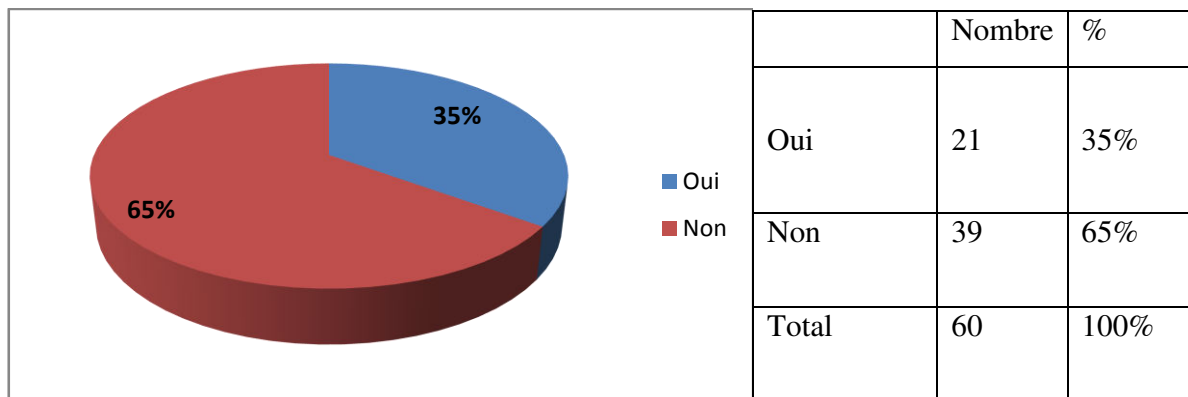
- 88% des exécutants pensent qu'il existe un esprit d'équipe dans l'accomplissement des tâches assignées à chaque direction.
- 36% des salariés âgés entre 21 ans et 30 ans et 15% de ceux qui ont plus de 51 ans pensent le contraire.

Echelle 7 : Qualité des relations personnelles :

Cette échelle reflète les perceptions se rapportant aux relations de travail entre collègues : ces relations sont vécues de façon positive et semblent reposer sur l'entraide et la bienveillance. Une bonne ambiance, basée sur la camaraderie, semble régner dans les services et entre les différents services.

Question 1 : Dans mon service, l'ambiance de travail est peu chaleureuse ?

Résultat 1 :



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

Les résultats montrent que 80% des enquêtés, voient qu'il existe au sein de leur service une bonne ambiance de travail, ce qui produit un travail efficace et un personnel plus motivé.

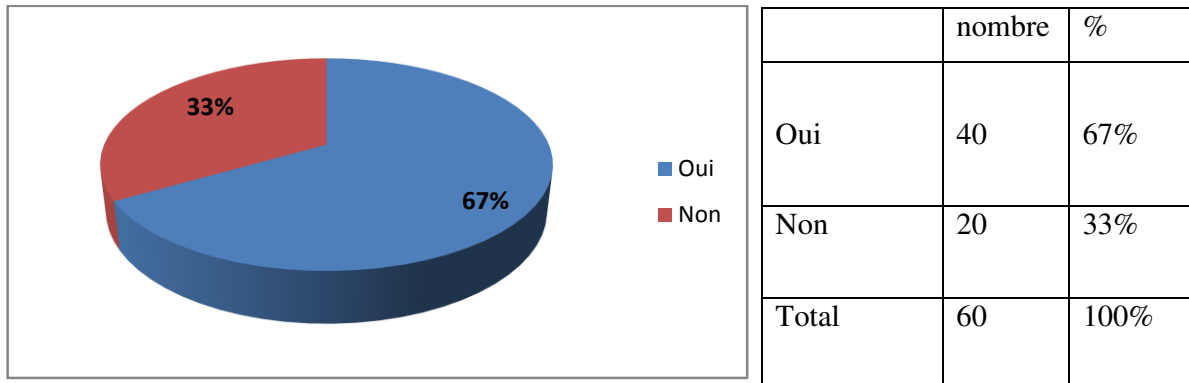
A noter que 20% des enquêtés âgés de plus de 51 ans n'ont pas satisfaits et trouve que l'ambiance de travail est mauvaise en conséquence d'un problème de communication ou parfois d'un malentendu. Ces personnes supportent et prennent sur elles jusqu'au moment où elles ne pourront plus tenir (conflit de génération).

Echelle 8 : Sentiment d'équité :

Cette échelle reflète les perceptions relatives à l'existence d'une certaine impartialité et d'un sentiment de justice concernant les systèmes d'appréciation (rémunération, promotion, avantages), basés sur des critères objectifs, éliminant le favoritisme.

Question1 : Les chances de promotion sont faibles dans mon entreprise ?

Résultat1 :



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

67% des enquêtés déclarent que les promotions dans leur entreprise se font rarement «1 fois tous les 5ans », et ses promotions ne touchent pas l'ensemble du personnel.

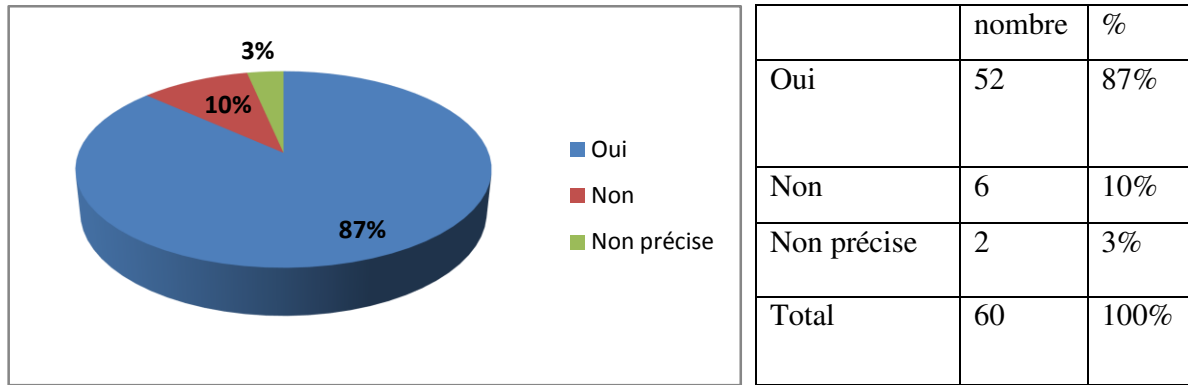
En ce sens, les maitrises sont les plus insatisfaits avec un pourcentage de plus de 71%.

Echelle 9 : Implication

Cette échelle reflète les perceptions relatives à l'investissement personnel dans le travail et dans l'entreprise : sentiment d'être concerné par les résultats de l'entreprise et d'y avoir un rôle effectif et un travail motivant et intéressant.

Question 1 : Mon travail est routinier ?

Résultat 1 :



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

Le plus grand pourcentage des enquêtés « soient 87% » disent que leur travail est basée sur la routine, 45% des salariés âgés de 31 à 40 ans voient qu'il n'y a pas de nouveauté dans leurs tâches.

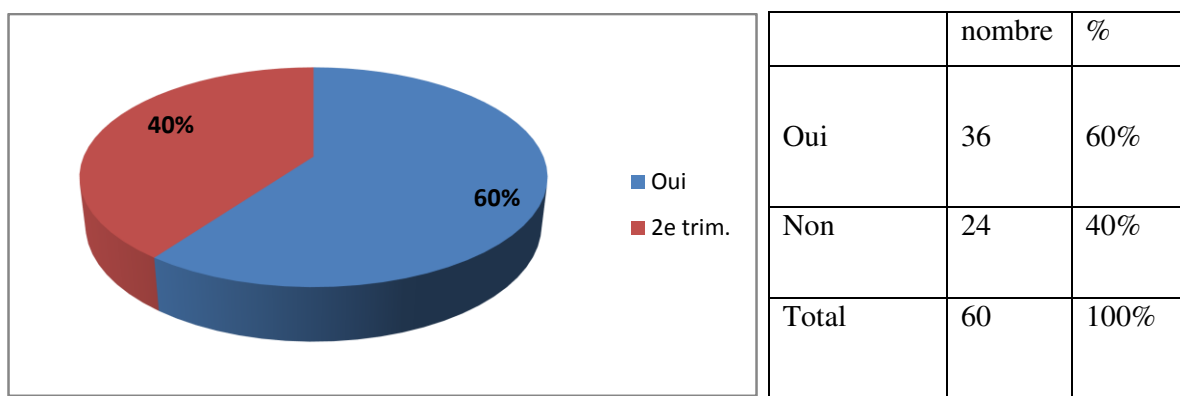
Bref, 10% des employés notent le contraire.

Echelle 10 : responsabilité autonomie :

Cette échelle reflète les perceptions relatives à la prise de responsabilité dans le travail : sentiment d'être autonome, de pouvoir organiser son travail, de faire un travail utile et d'être responsable de ses décisions.

Question 1 : J'ai le sentiment que mon travail est utile ?

Résultat 1 :

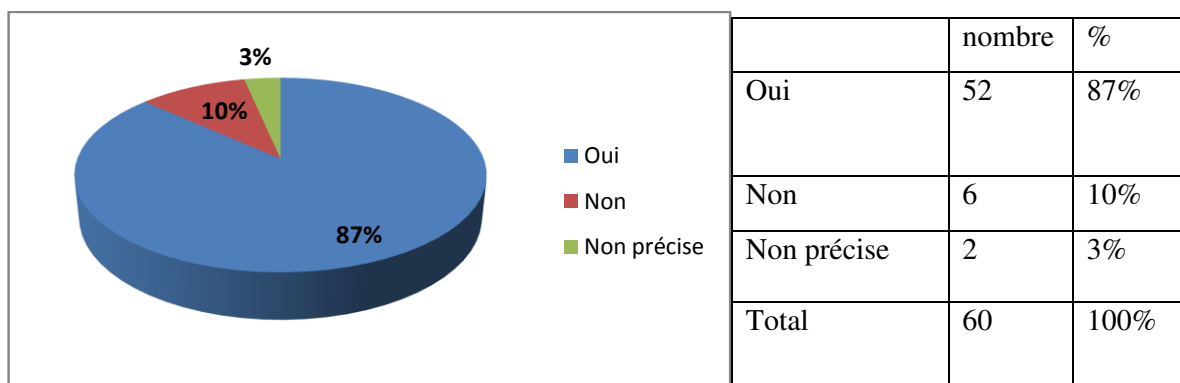


Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

L'homme au travail a besoin de se sentir utile car il cherche naturellement à comprendre pourquoi il fait ce qu'il fait. Il aime contribuer à quelque chose et réaliser l'impact de son travail sur l'économie de sa famille, de son entreprise. Dans ce tableau il ressort que 60% des enquêtés estiment que leur travail est utile. Par contre 40% se sentent le contraire, car quelqu'un ne considère ou regarde ce qu'il est entrainé de travailler.

Question 4 : Je dispose une certaine autonomie dans mon travail ?

Résultat 4 :



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

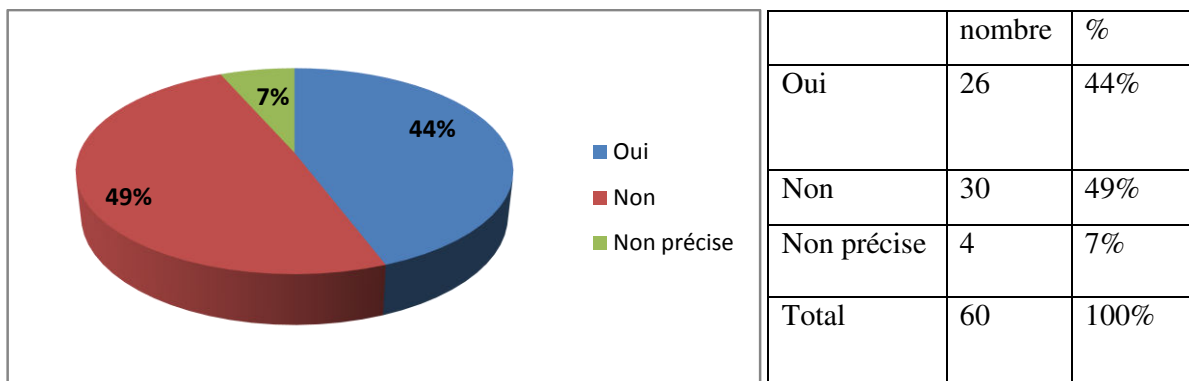
La majorité des enquêtés notent qu'ils ne disposent pas une autonomie dans leur travail.

Echelle 11 : liberté d'expression :

Cette échelle reflète les perceptions relatives à la liberté d'exprimer, auprès des responsables et publiquement, ses sentiments, ses émotions et ses opinions - qu'elles soient positives ou négatives - vis-à-vis de l'entreprise, ce qui suppose une relation de soutien personnalisé avec la direction et les responsables directs.

Question 1 : Je peux facilement parler à mes responsables de mes problèmes personnels ?

Résultat 1 :



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

On a enregistré que plus de 49% des enquêtés sont insatisfait de la relation avec leur responsable, ainsi que les salariés âgés entre 31 et 40 ans ont déclaré que la relation qui les a réunis avec leur responsable est seulement de travail.

Concernant la question ouverte posée à la fin de cette partie, nous avons pu avoir un ensemble de propositions et remarques que nous pouvons résumer :

✓ *Remarque envers les pratiques de l'entreprise :*

- Manque de motivation, absence d'innovation ;
- Absence d'un système d'évaluation des récompenses ;
- Revoir le système de classification des employés, et ce, selon leur diplôme et poste occupé, un poste gradué qui touche le même salaire qu'un licencié.
- L'expérience hors du travail actuel n'est pas prise en considération ;

✓ Autre remarque :

- Manque de la cantine des repas ;
- Plus de place de stationnement au parking de l'entreprise.

2.3.3.1 Analyse détaillée de l'ensemble des réponses aux échelles sur la population totale :

Tableau 8 : pourcentage des réponses par échelle

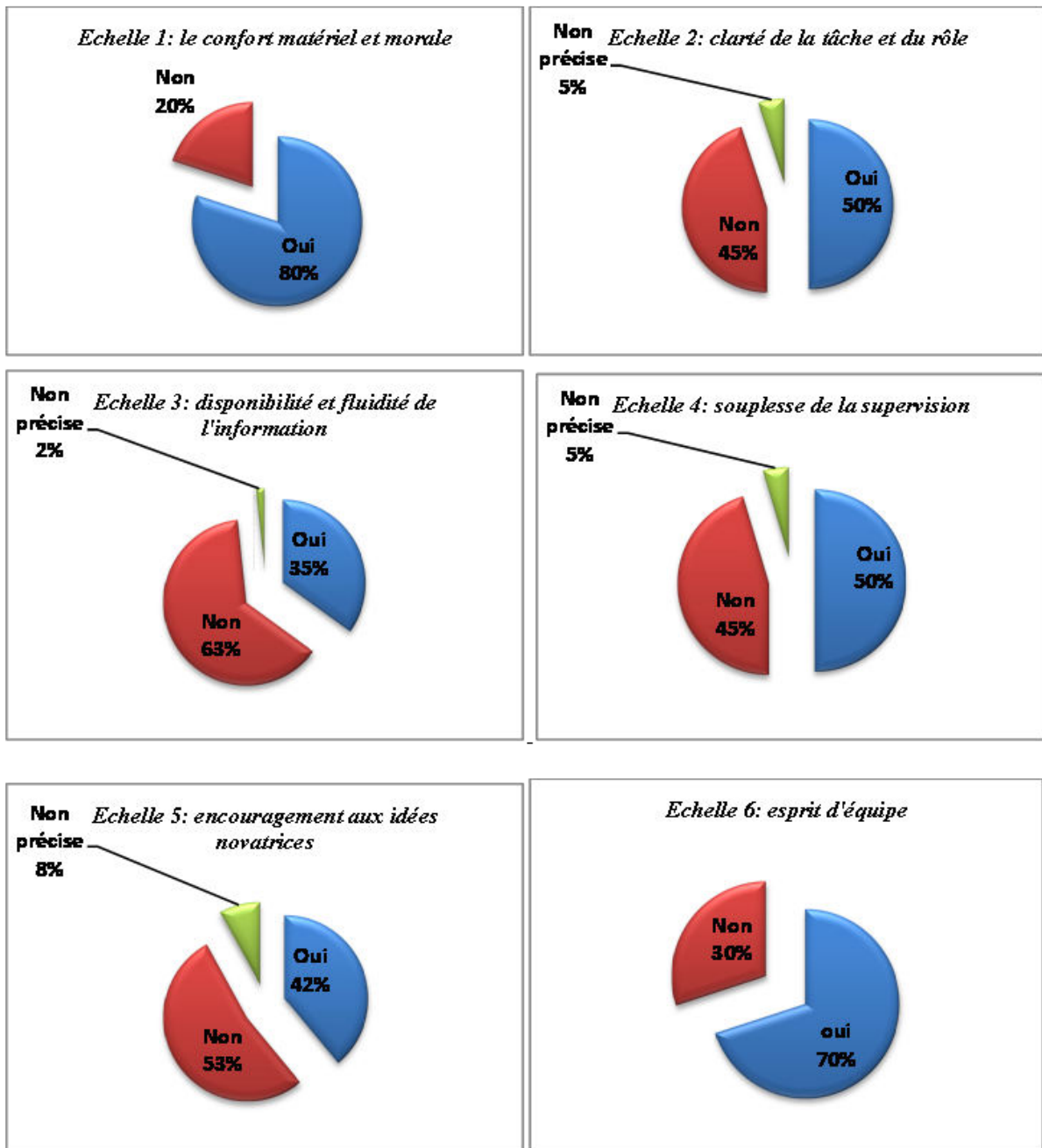
Echelle	Total	Satisfait	Insatisfait	Non précise
1- Confort matériel et morale	100%	80%	20%	-
2- Clarté de la tâche et du rôle	100%	50%	45%	5%
3- Disponibilité et fluidité de l'information	100%	35%	63.33%	1.67%
4- Souplesse de la supervision	100%	50%	45.41%	4.59%
5- Encouragement aux idées novatrices	100%	39%	53%	8%
6- Esprit d'équipe	100%	70%	30%	-
7- Qualité des relations personnelles	100%	65%	35%	-
8- Sentiment d'équité	100%	33%	67%	-
9- Implication	100%	10%	87%	3%
10- Responsabilité autonomie	100%	73.33%	25%	1.67%
11- Liberté d'expression	100%	44%	49%	7%

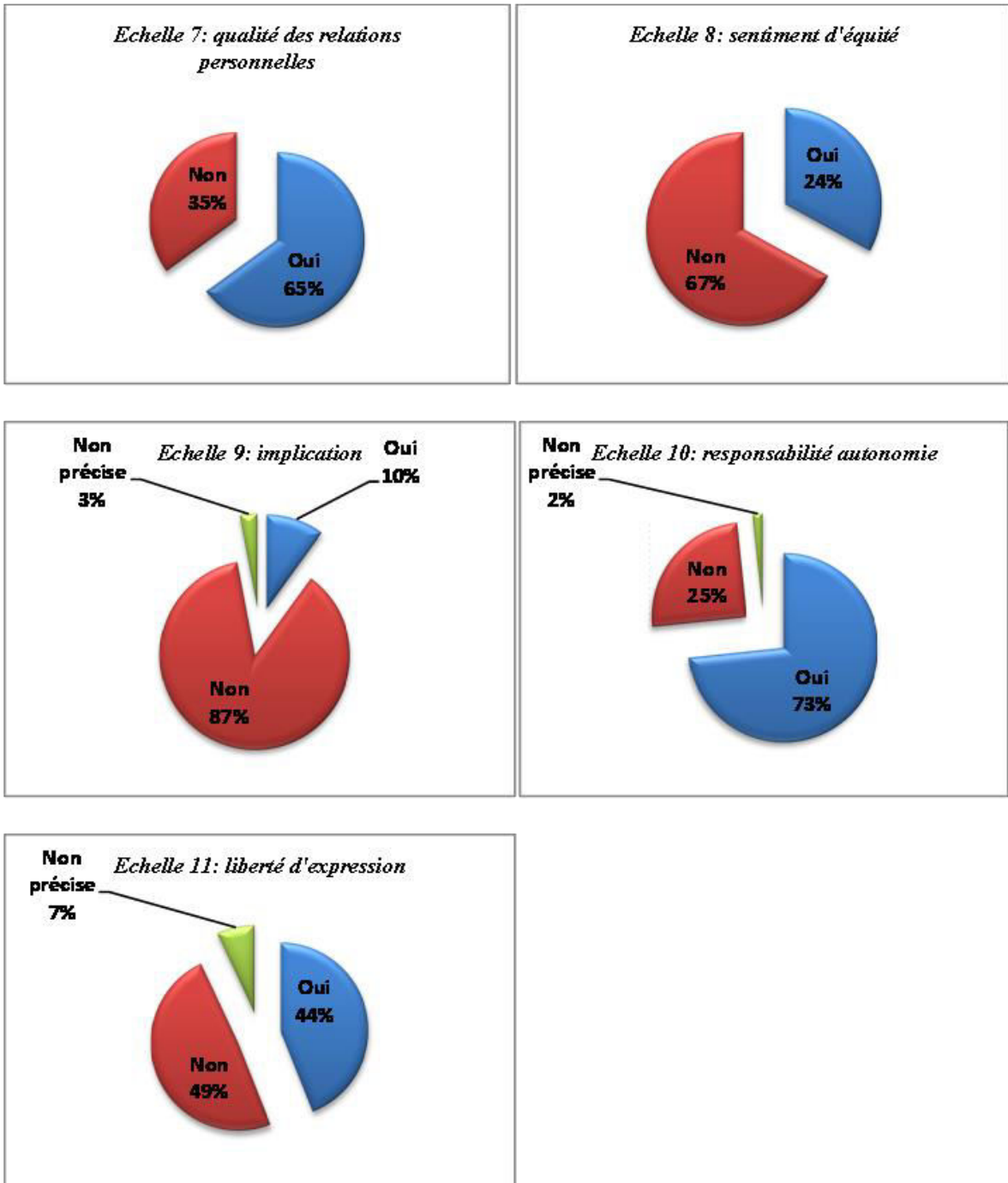
Source : élaboré par nous même à l'aide de résultat du questionnaire

Ces échelles vont nous servir à établir un classement des sources de satisfaction des salariés du plus important au moins important.

Note : Dans les cases du tableau figurent les pourcentages de réponse.

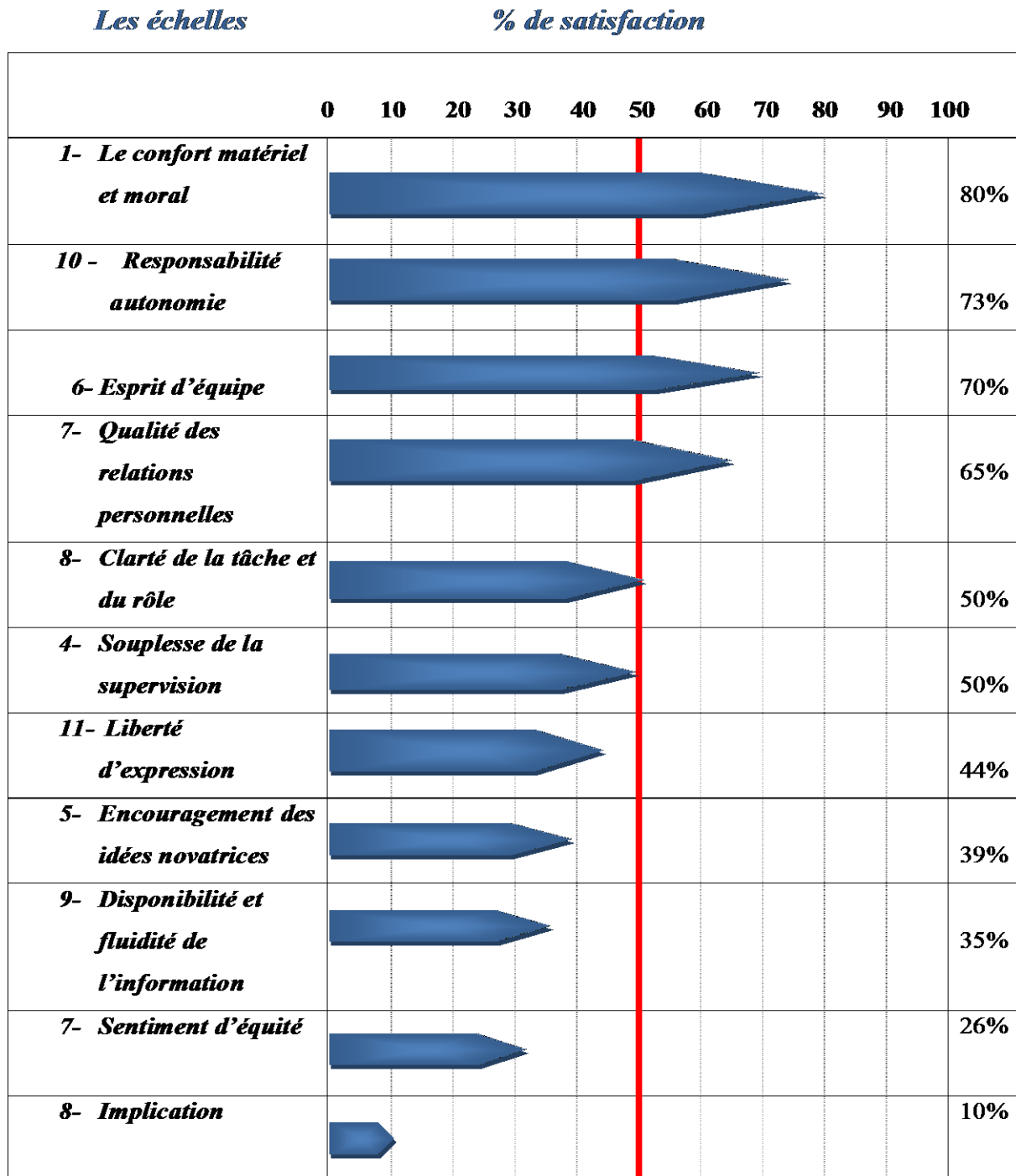
2.3.3-2 Représentation graphique des réponses aux échelles :





Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel 2007.

Les échelles ont été hiérarchisées en fonction du taux de satisfaction par échelle pour l'ensemble de la population.



Source : élaboré par nous même à l'aide de résultat du questionnaire

- L'échelle évaluée le plus favorablement par l'ensemble des répondants est l'échelle *n°01 « le confort matériel et moral »* ;
 - Cette échelle reflète les perceptions relatives à l'environnement physique et humain : celui-ci est vécu comme favorisant de bonnes conditions et générant un sentiment de sécurité et de bien-être.

- L'échelle évaluée le plus défavorablement par l'ensemble des répondants est l'échelle *n°09 « Implication »* ;
 - Cette échelle reflète les perceptions relatives à l'investissement personnel dans le travail et dans l'entreprise : sentiment d'être concerné par les résultats de l'entreprise et d'y avoir un rôle effectif et un travail motivant et intéressant.

- Le nombre de dimensions pour lesquelles le taux de satisfaction est supérieur ou égal à 50% est de 6 sur 11.
 - Ces résultats sont globalement négatifs.
 - Quatre échelles révèlent un niveau de satisfaction élevé : (*Echelle 1*) (*Echelle 6*) (*Echelle 7*) (*Echelle 10*).
 - Ils reflètent pour trois échelles une relative insatisfaction : (*Echelle 3*) (*Echelle 5*) (*Echelle 11*).
 - deux échelles révèlent un niveau de satisfaction inférieur à 30% : (*Echelle 8*) (*Echelle 9*).

2.4 Constatation et analyse des résultats du questionnaire :

Les résultats du tableau ci-dessus nous permettent d'affirmer que les indicateurs du climat organisationnel ne sont pas, respectés dans les pratiques de gestion au sein de SONALGAZ. En effet pour un total de onze échelles évaluées, cinq ont été déclarés insatisfaisant par les salariés.

2.4.1 L'analyse des échelles :

Echelle 1 : le confort matériel et moral (80%) Positionnement (1 sur 11) :

Cette échelle va nous permettre de connaître le contexte dans lequel la personne travaille. En effet, le confort matériel et moral, dans le travail, est autant important pour permettre aux salariés de bien accomplir ses tâches journalières en évitant certaines fatigues provoquées par les mauvaises conditions.

Les réponses étaient différentes selon le statut de la personne, en effet, la majorité des responsables de haut niveau ont déclaré qu'avoir travaillé au sein de SONALGAZ est une bonne référence pour eux, et ils rajoutent qu'elle est implantée dans un endroit agréable et pratique. Cependant nous avons noté des différences pour certains salariés ; qu'ils plaignent d'un mauvais climat qui règne au sein de l'entreprise, car ils n'ont pas les moyens suffisants pour accomplir leurs missions correctement, de même les gens ont le sentiment qu'ils ne sont pas considérés comme des adultes.

Bien que notre enquête montre des insuffisances, on a enregistré cette échelle par un taux de satisfaction trop élevé par les différents employés.

Echelle 2 : la clarté de la tâche et du rôle (50%) Positionnement (5 sur 11) :

Cette échelle fait référence au ressenti de la personne questionné en tant que salarié de l'entreprise, à savoir si les règles et les conduites à tenir adoptées par son entreprise sont claires et efficaces ou non.

D'après les opinions de notre sujet sur les questions 2 et 3 se rapportant à la clarté de la tâche et les règles, certains employés subissent des pressions dans l'exécution de leurs tâches journalières, cette pression est liée à la charge ou grand volume du travail où il y a trop à faire.

On a constaté aussi, que les salariés de SONALGAZ remplissent leurs tâches sous pression des priorités de plusieurs travaux à la fois qui empêcheraient l'exécution normale des

travaux journaliers comme programmés, de même les attributions liées à la fonction sont clairement délimitées.

Le constat qui se dégage, est que plus de la moitié de nos enquêtés affirment qu'il y a un défaut dans les règles relatives leur travail.

Echelle 3 : disponibilité et fluidité de l'information (35%) Positionnement (9 sur 11) :

Quand aux réactions des enquêtés par rapport aux questions 4 et 5 en rapport avec la disponibilité et la fluidité de l'information, nous observons que les salariés souffrent d'un manque d'échange d'information et d'une bonne gestion des flux informationnels au sein de l'entreprise (avec un taux de satisfaction inférieur à 40%).

Les enquêtés ont déclaré aussi qu'il existe d'une manière ou d'une autre une communication efficace vers le haut fondé sur l'échange et le partage d'information. Or que 45% notent que la communication vers le haut consiste uniquement à répondre aux questions et nécessite parfois des intermédiaires. Ne pas oublier qu'un nombre considérable d'employés ont noté que leurs responsables sont rarement là quand il faut, ce qui rend souvent difficile de savoir où trouver des informations.

Cela signifie que la présence de responsables et de collègues de travail augmente la confiance des employés de SONALGAZ et leur permet de bien se conduire et en accomplissant plus efficacement et avec compétence leurs activités.

Echelle 4 : souplesse de la supervision (50%) Positionnement (6 sur 11) :

La communication entre le supérieur et ses subordonnés doit être fréquente et transparente afin de favoriser les expériences positives. Elle permet aussi de créer du lien et de garder le contact pour une équipe à distance.

Les actions de la surveillance et le contrôle sur les tâches engendrent de la confiance. Le fait de se sentir contrôlé d'une manière souple et libérale par ses supérieurs et le fait que les travailleurs ressentent une considération dans leur travail permet d'augmenter l'engagement affectif de ceux-ci envers leur organisation.

Selon les enquêtés la supervision a des effets positifs sur la qualité des interactions et le développement d'une vision commune chez eux.

Echelle 5 : encouragement des idées novatrices (39%) Positionnement (8 sur 11) :

La majorité des dirigeants des entreprises, estiment que l'innovation est primordiale pour rester compétitive, mais notre enquête montre le contraire, tel que les salariés au sein de SONALGAZ déclarent que leur direction n'encourage pas l'innovation et la créativité en eux, pour le bien de l'entreprise. Ils pensent que leur entreprise ne prend pas en considération les risques calculés pour améliorer leurs résultats, et certains déclarent qu'elle ne fournit pas tout ce qui est nécessaire à la bonne exécution de leur travail.

Certains employés notent que la direction ne les encourage pas à donner leur point de vue (suggestions et/ou propositions) sur les différents aspects liés à l'accomplissement de leurs tâches, et même ans se plaignent qu'elle n'est pas à l'écoute des exigences et recommandations proposées par eux.

Echelle 6 : esprit d'équipe (70%) Positionnement (3 sur 11) :

On a retenu de cette enquête que l'esprit d'équipe est encouragé au sein de SONALGAZ, tel que les gents ont déclaré qu'ils s'entraident et collaborent entre eux, ils ont le plaisir de travailler ensemble, même ils se rencontrent pour résoudre les problèmes. Cependant dans certains services, on a remarqué qu'il existe un contact entre les salariés quand il faut mais les interactions sont insipides et les efforts sont beaucoup plus difficiles.

Certains employés, déclarent que leur direction dispose des règles nécessaires pour orienter les nouveaux employés, et s'y retrouver facilement.

Cela signifié que Le travail d'équipe est au cœur de plusieurs emplois, et de bonnes relations de travail entre les employés sont essentielles au succès de l'entreprise.

Echelle 7 : qualité des relations personnelles (65%) Positionnement (4 sur 11) :

Les réponses des enquêtés a la question 12 se rapportant à la qualité des relations personnelles dans le travail, ils nous font remarquer que les employés entretiennent de bonnes relations professionnelles, ils s'entraident et collaborent dans l'exécution des tâches, et les encouragements pour un travail bien accompli viennent cimenter le rapport entre les responsables et les employés.

On constate aussi que les efforts mis en œuvre par les employés et les cadres ont favorisé un climat d'entraide, d'autant plus que la contribution de chacun est reconnue publiquement.

Les communications sont fluides puisque les barrières entre les employés de différents services se sont estompées.

Echelle 8 : sentiment d'équité (26%) Positionnement (10 sur 11) :

L'un des points marquants porte certainement sur l'amélioration de la satisfaction des employés que l'entreprise a pu observer, sur la base de quelques sondages, est le manque de sentiment d'équité chez eux.

L'équité entre les salariés considère l'un des points forts de l'entreprise, mais les résultats ont négatif pour notre cas.

L'une des raisons générales est que la majorité des agents mettent plusieurs années sans connaître de promotion, et cela constitue un handicap majeur et surtout oppressant lorsqu'on a le mérite, car la promotion est l'un des éléments de satisfaction au travail. Aussi certains salariés pensent que leurs salaires n'est pas équitables, et déclarent qu'ils sont loin d'être alignés aux salaires des entreprises concurrentes.

Nous notons qu'on a enregistré cette échelle avec un taux de satisfaction très faible, cela signifie que la perception d'être traité avec justice, la perception que l'organisation utilise des règles et des procédures permettant de gérer d'une manière impartiale et équitable influence fortement l'engagement affectif en le faisant augmenter.

Echelle 9 : implication (10%) Positionnement (11 sur 11) :

L'implication accrue du personnel permet de poser des actions concrètes sur le terrain, de telle sorte que le délai entre le diagnostic d'un problème et les solutions applicables est réduit. Autre avantage, elle permet à chaque employé de prendre sa place au sein du collectif, de se positionner et de mieux appréhender les rôles et spécificités de chacun. Ainsi, chaque membre se sent connu et reconnu par les autres : il s'implique alors dans l'équipe de travail et son fonctionnement.

Bien que notre enquête montre qu'il est facile d'établir des contacts avec le personnel des autres services, on a enregistré que l'implication des salariés est très faible (soit 10%), tel que ces derniers déclarent qu'ils ont un sens ennuyeux envers leur travail à cause de la routine, de même ils n'ont pas un rôle effectif, cela peut s'expliquer par l'organisation de l'entreprise qui n'a pas connu plusieurs changements ces dernières années.

Lorsque le supérieur suscite la participation des travailleurs dans les décisions ou dans les actions, le travailleur se sent impliqué et son sentiment d'utilité et de nécessité pour l'entreprise se voit augmenté. Il aura alors plus tendance à s'engager envers l'organisation, mais selon notre enquête, les employés rajoutent que la prise de décision au sein de leur direction n'est pas partagée par tous les membres de l'organisation, elle est assez centralisée.

Nous pourrions dire qu'un salarié impliqué est un salarié dont la contribution à l'entreprise est optimale sur deux plans :

- *la motivation, le comportement* : il est plus assidu au travail, plus volontaire, il tend à se dépasser, à être plus coopératif, à mieux accepter les changements...
- *le déploiement des compétences* : il contribue à l'optimisation de son travail, de l'organisation, il participe aux projets en faisant profiter l'entreprise de son expertise, il partage et transmet ses compétences.

Echelle 10 : responsabilité autonomie (73%) Positionnement (2 sur 11) :

La décentralisation permet parfois aux travailleurs de participer aux processus de décision, ce qui leur donne le sentiment d'être écoutés, valorisés et utiles pour leur organisation, et plus l'autonomie est élevée, plus il y a de défis et plus l'engagement affectif est fort.

Au sein de *SONALGAZ*, les employés semblent apprécier la plus grande autonomie de travail (soit 73%), ce qui leur procure une motivation plus élevée. Les employés ont déclaré que leur entreprise entreprend les dispositions nécessaires en vue de s'adapter à son environnement interne, tel qu'ils ont la liberté d'organiser leur travail selon leur souhait, dès lors qu'ils respectent les délais et les lois de travail.

Cependant, il y a un certain mécontentement parmi ceux qui résistent à l'idée de devoir suivre des sessions de formation, pour se maintenir en poste.

Echelle 11 : liberté d'expression (44%) Positionnement (7 sur 11) :

Durant notre stage au siège social de *SONALGAZ*, on a constaté que les salariés n'expriment pas librement ses opinions, ses sentiments envers le travail, et cela se voit dans leurs actions. Ce qui nous confirme que les relations de soutien avec les directions et les responsables sont mauvaises et n'ont pas personnalisé.

Le soutien perçu ou les considérations peuvent provenir de plusieurs cibles. Lorsque les collègues ont une attitude positive, le travailleur aura aussi tendance à être positif et dès lors à vouloir s'engager pour son entreprise. Lorsque les interactions sociales sont nombreuses dans une organisation (notamment par le biais de groupes de travail ou d'activités organisées pour le personnel), cela permet d'augmenter les liens entre l'organisation et le travailleur, ce qui peut amener à renforcer l'engagement du travailleur.

On a retenu aussi de cette enquête, la mesure du climat organisationnel d'un groupe et d'un groupe est difficile, car on a constaté que la perception diffère par rapport aux différences personnelles des individus du groupe (âge, sexe, statut...) ce qui rend difficile de mettre une stratégie pour améliorer leur climat et une politique pour les motiver.

Comme suite de nos entretiens avec des responsables de haut niveaux pour la préparation de notre troisième chapitre, on a constaté qu'ils ne sont pas informés de l'organisation de leur entreprise, même ils ignorent le nombre de direction du siège. Ils négligent les suggestions proposées de notre part. En ce sens, dans une direction, des salariés nous ont déclarés que la communication et la coordination entre les sous directions de la même direction sont faibles. Et ils rajoutent qu'ils ne sont pas informés de ceux qui font leurs collègues de la même structure.

Autres constatations et remarques enregistrées sont présentées dans les points suivants :

- L'absence d'une *politique de récompense* efficace pour la motivation des employés au travail.
- Les *opportunités de promotion* pour tous les salariés ne sont pas équitables.
- L'absence d'un *système d'appréciation* équitable pour les employés.

Il faut dire que les trois points que l'on vient de présenter représentent les enjeux stratégiques pour la réussite de toute politique visant à intégrer et impliquer les ressources humaines de SONALGAZ pour la réalisation de ses objectifs.

De ce qui a été cité ci-dessus, on peut dire que le climat organisationnel du SONALGAZ perçu par ses employés est de type fermé, où le doute et la méfiance caractérisent ce climat. La liberté d'expression y est difficile, et les employés y sont peu motivés et engagés au travail.

2.4.2 Présentation des résultats :

Tableau 09 : On peut résumer les résultats du questionnaire dans le tableau suivant :

Résultats	Forces	Faiblesses
Les moyens matériels offerts par l'entreprise sont mauvais.		X
Le rôle et le travail de chaque salarié est bien défini	X	
Les salariés déclarent que les règles à tenir sont peu claires		X
Les responsables de haut niveau ne sont pas au courant de l'organisation de leur entreprise		X
Les salariés déclarent que la communication et la coordination avec leurs responsables, est malsaine		X
Les opportunités de promotions pour tous les salariés ne sont pas équitables		X
Ceux qui sont aux échelons supérieurs sont susceptibles d'avoir une grande influence sur l'atmosphère de leur service et de l'entreprise que ceux qui occupent les échelons inférieurs		X
Absence d'une politique de récompense efficace pour la motivation des employés au travail		X
Absence d'un système d'appréciation équitable pour les employés.		X
La prise de décision au sein de la direction n'est pas partagée par tous les membres de l'organisation, elle est centralisée		X
Le partage d'idée et les nouvelles propositions ne sont pas pris en considération au sein de l'entreprise.		X
L'esprit d'équipe est encouragé par les directions.	X	
Les salariés sont responsables dans leur travail « être autonome ».	X	

Source : élaboré par nous même à l'aide de résultat du questionnaire.

Donc il est visible ici que la perception que les salariés ont du climat organisationnel se focalise sur le sentiment d'équité interne, et l'implication dans le travail et les relations avec les collègues, et, la communication avec son supérieur, notre enquête nous a permis de souligner une panoplie de faiblesses. Ces dernières constituent un frein à la motivation des salariés et par conséquent à l'amélioration de climat organisationnel.

Pour pouvoir pallier ces faiblesses, nous avons émis un certain nombre de recommandations, la prise en compte de ces dernières par les dirigeants de *SONALGAZ* permettra une amélioration de leur climat organisationnel.

2.4.3 Conclusion d'analyse :

Nous rappelons que le but de notre étude est d'essayer d'élaborer d'une stratégie d'amélioration du climat organisationnel, et pour cela, il faut accompagner l'enquête par sondage de plusieurs interviews avec ceux qui sont aux échelons supérieurs, car ils sont susceptibles d'avoir une plus grande influence sur l'atmosphère de leur service et de l'entreprise en général que ceux qui occupent les échelons inférieurs. Cet entretien a pour objectif de collecter les informations permettant de confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche.

Dans notre travail de recherche, on a émis trois principales hypothèses pour atteindre notre but de recherche. La première hypothèse comme prévu que l'objectif principal d'élaboration d'une stratégie d'amélioration du climat organisationnel est d'augmenter le rendement personnel. La deuxième proposition est que la motivation du personnel est le facteur qui présente l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée, la troisième hypothèse est que les différents engagements menés par l'entreprise visent à améliorer leur climat organisationnel.

En ce sens, pour ce qui est des employés du siège de *SONALGAZ*, on a enregistré qu'un système d'appréciation équitable, opportunités de promotion selon le mérite et une bonne politique de récompense sont les dimensions jugées importantes ce qui nous amènent à dire que l'amélioration du climat organisationnel demande une bonne gestion de rendement du personnel au travail. La promotion, la bonne évaluation des performances et même le sentiment d'équité, sont nécessaires à la motivation au travail, et ce, pour réaliser à bien les tâches assignées, et assurer une bonne qualité de vie de travail, où le travail devient une partie intégrante de la vie des employés. D'après les résultats obtenus de notre entretien, on a

constaté que l'entreprise n'exerce pas beaucoup d'engagements dans le dessein d'améliorer leur climat organisationnel.

2.5 Suggestions et recommandations :

Suit aux entretiens réalisés avec les responsables de la DRH de *SONALGAZ*, nous avons pu retenir les aspects qui caractérisent la motivation et l'augmentation du rendement de personnel comme des éléments de gestion des ressources humaines d'une part, et ne sont pas perçus de cette manière par les autres membres de l'entreprise d'autre part. D'après les responsables de cette direction, le climat organisationnel de l'entreprise est caractérisé par les points suivants :

- Des bonnes conditions « Le confort matériel et moral », et sentiment de sécurité ;
- De bonnes relations, que ce soit entre les travailleurs ou avec la hiérarchie ;
- Une bonne rémunération ;
- Une stabilité d'emplois ;
- Un travail enrichissant, participation à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

En résumé, la DRH de *SONALGAZ* déclare que la délégation de pouvoirs et la responsabilisation sont appliquées au sein de l'entreprise, les communications sont efficaces et la promotion est accordée selon les mérites et les compétences. Cependant, les résultats de notre enquête montrent le contraire de ce qu'elle a déclaré.

Les suggestions et recommandations :

Notre analyse sur le terrain de *SONALGAZ* nous a permis de constater, en premier lieu des insuffisances concernant son système de récompense, système de promotion (manque d'un sentiment d'équité), en deuxième lieu, l'incapacité à exprimer librement ses opinions et ses sentiments donc s'impliquer dans leur milieu de travail.

Après l'analyse des questions et l'interprétation de leurs résultats, nous avons détecté quelques anomalies, en voici nos recommandations :

1- Eliminer le sentiment d'iniquité entre les salariés :

- Par le renforcement de sentiment d'appartenance et d'implication du personnel ;

- *Par l'élaboration d'une relation de confiance avec les employés* : le responsable explique son rôle et se rend disponible pour répondre aux questions des employés. Il partage leurs attentes respectives face à l'entraînement à la tâche.
 - Pour que les salariés s'impliquent il faut qu'ils comprennent à quoi ils contribuent, qu'ils contribuent à l'élaboration des solutions et la prise d'initiative et qu'ils aient droit à l'erreur. Pour pouvoir s'investir il faut que chacun comprenne ce qu'on attend de lui et pour cela il faut que les salariés fassent partie de quelque chose de motivant (ait une vision), qu'on donne du sens à leur engagement (un projet), qu'on développe le sentiment d'appartenance (une communauté), qu'ils sachent que leur travail est reconnu.
- 2- Optimiser la contribution de chaque employé à l'atteinte des objectifs d'entreprise :
- Créer le climat de confiance qui est déterminant dans la vie d'une équipe par le partage de l'information avec transparence, faciliter l'accès de tous aux données importantes pour leur activité, être ouvert, dialoguer ouvertement, être fiable et cohérent, dire ce que l'on pense, faire ce que l'on dit, expliquer ses réactions, commenter ses décisions.
- 3- Assurer des bonnes relations interpersonnelles qui ne peuvent qu'avoir un impact positif sur le climat qui règne dans les équipes de travail:
- De créer du lien (favoriser la cohésion de l'équipe élément fondamental pour une équipe qui ne se voit pas régulièrement. Il est donc nécessaire d'organiser des rencontres qui doivent être des moments forts et qui permettent au manager de consolider ses liens avec son équipe et de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'entreprise),

- 4- Soutenir les membres d'équipes par leurs dirigeants :
 - Soutenir par une parole ou un geste physique ;
 - Soutenir en cas de litige ;
 - Soutenir en partageant les difficultés et en allant sur le terrain.

- 5- Renforcer les communications à tous les niveaux, la circulation de l'information ainsi que l'expression et l'écoute des opinions et des sentiments exprimés ;

- 6- Donner aux travailleurs plus de liberté en ce qui concerne le choix de méthodes de travail ;

- 7- Donner aux salariés la rétroaction en ce qui concerne leur rendement ;

- 8- Informer et sensibiliser le personnel sur les principes du système de rémunération ;

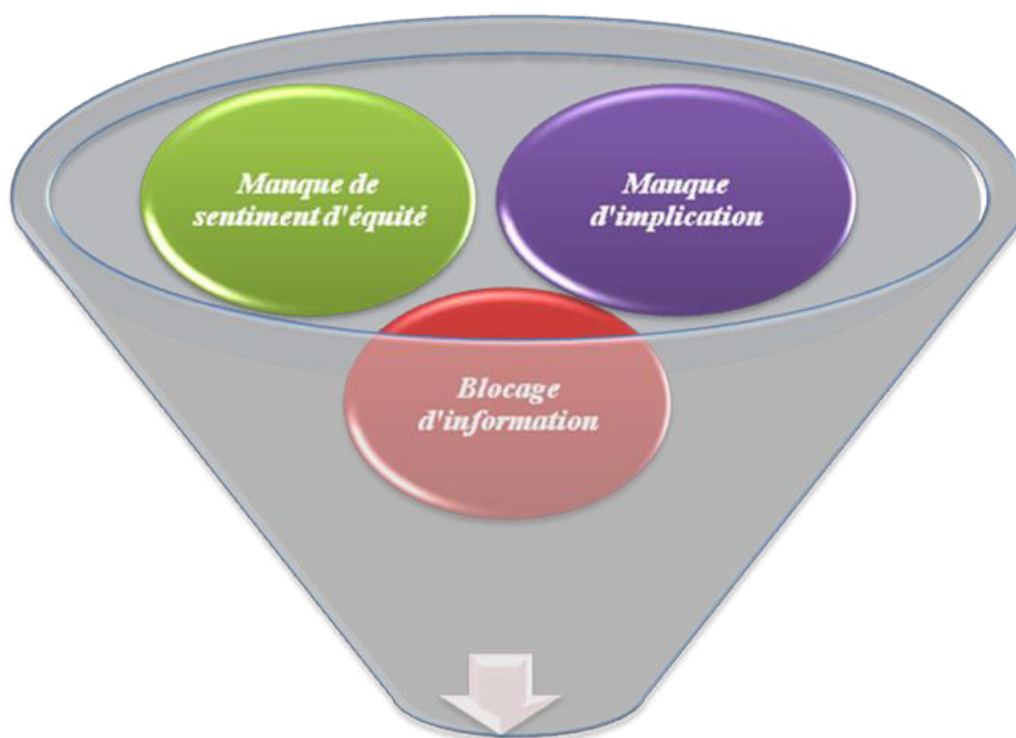
- 9- Informer le personnel sur le système d'appréciation du personnel, son but son utilité pour qu'il coopère ;
- 10- Mettre en place un système d'appréciation des performances qui permettra aux agents d'évaluer leurs compétences ;
- 11- Mettre en place le plus rapidement possible le projet de rémunération selon l'individu afin de le motiver à travailler et avoir ainsi une meilleure productivité ;
- 12- Encourager les décisions en groupe « le brainstorming », ou le travail en groupe assisté par ordinateur « TGAO » ;
 - Dans cette partie, lorsqu'on a proposé cette idée

- 13- La mise en place d'un processus de coordination des informations descendantes, entre les différents niveaux de responsables hiérarchiques ou entre secteurs ;

- 14- Assurer des réunions regroupant les membres de la direction et responsables concernés, pour travailler à partir du bilan de l'état des lieux, c'est-à-dire l'analyser pour bien le comprendre, trouver ensemble les solutions les plus efficaces pour leur groupe humain et planifier de façon formelle leur mise en œuvre.

Conclusion du chapitre :

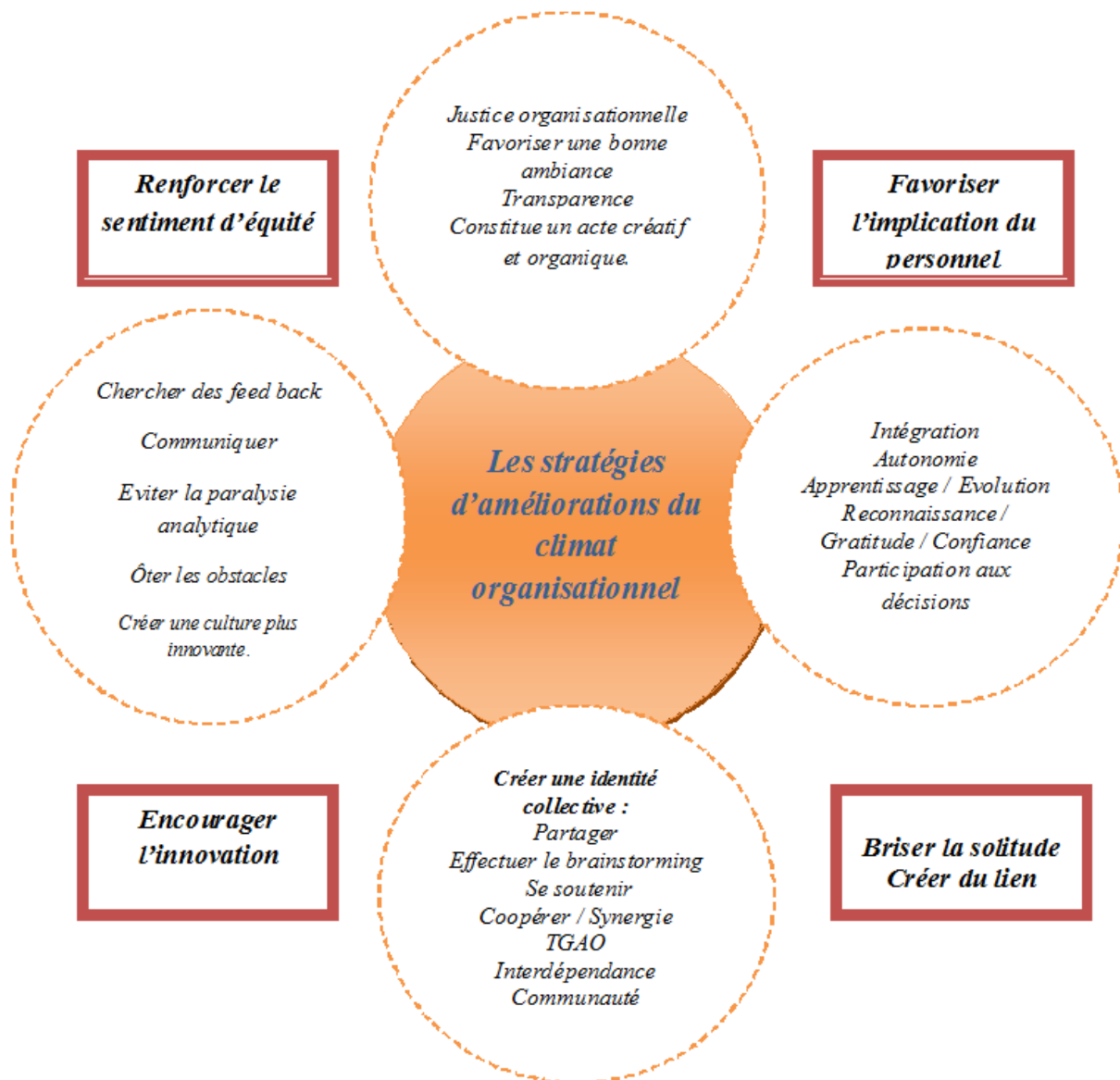
Figure n°12 : Les freins d'amélioration d'un climat organisationnel au sein de SONALGAZ.



les freins d'amélioration d'un climat organisationnel

Source : élaboré par nous même à l'aide de résultat du questionnaire.

Figure n°13 : Les stratégies d'amélioration du climat organisationnel.



Source : élaboré par nous même à l'aide de résultat du questionnaire.

L'ensemble des actions recensées dans notre suggestion répondent aux besoins des employés et sont en conformité avec les actions identifiées ayant un effet positif sur l'amélioration du climat organisationnel.

Dans ce chapitre, on vient d'apprendre que plus les attitudes individuelles ne sont pas utilisées, plus les chances de rendement et de qualité ne sont pas élevées. Et plus il y a une variété dans le travail, plus le degré de satisfaction des employés est élevé, ainsi le climat organisationnel est élevé.

Parmi les principaux résultats de cette deuxième partie est que les responsables au sein d'une entreprise détiennent la clé qui donne accès à bon nombre d'instruments qui conditionnent le climat organisationnel, tel que les processus de sélections, les communications, les systèmes de contrôle, etc.

Dans ce contexte, une enquête de climat organisationnel adopté par la direction des ressources humaines de cette entreprise comme outil de gestion réalisée périodiquement auprès du personnel, peut concilier les objectifs de l'entreprise et les attentes de ses salariés.

Le climat est indissociable des attentes des groupes de travail et de la perception qu'ils ont de l'organisation, de sa politique salariale, de la structuration des tâches et de l'efficacité de la production.

Tout au long de ce mémoire, la relation entre le personnel et son entreprise a été étudiée sous l'angle du climat organisationnel. Nous sommes partis d'une proposition simple, comment améliorer un climat organisationnel qui se caractérise entre autres par des comportements hostiles et l'absence de collaboration entre les individus. Il s'agit de créer un environnement professionnel susceptible de favoriser la motivation des relations entre les salariés et leur entreprise, ainsi favoriser l'implication de ces derniers sur le long terme.

La clé du succès d'une gestion des ressources humaines génératrices de profits, de productivité, d'innovation et d'un engagement authentique à l'égard de l'organisation réside en fin de compte, dans la perception que les dirigeants partagent envers leur personnel, lorsqu'ils regardent leurs salariés, les font-ils penser aux coûts de production qu'ils veulent voir diminuer, ou à un actif essentiel constitué d'individus intelligent, motivé et dignes de confiance.

Ceci dit, l'organisation étant que lieu où se rencontre des attentes des besoins variés de par la multitude des acteurs qui la composent (direction, management, employés, syndicats, partenaires externes), rend la transposition du concept dans le domaine de la gestion plus compliquée à cause de la différence des intérêts et des priorités de ces derniers. Cette différence dans les intérêts se reflète dans l'évaluation du climat organisationnel par des conceptions variées au niveau des consultants qui chacun propose des outils différents pour évaluer le climat organisationnel, mais aussi par rapport à l'utilisation des enquêtes du climat organisationnel qui ne visent pas uniquement la mesure des perceptions des employés.

Cette étude c'est concentrée sur la relation entre la satisfaction des salariés et l'amélioration du climat organisationnel, en se fondant sur l'analyse de l'expérience et des perceptions d'un groupe de 60 salariés de différentes catégories au sein de l'entreprise *Sonalgaz*, nos résultats indiquent que la non-implication des salariés et le sentiment d'inégalité entre eux sont les facteurs essentiels qui rendent la satisfaction faible, ainsi un obstacle dans l'amélioration de leur climat organisationnel, de même la promotion, le système de récompense, sont d'autres facteurs principaux qui les motivent et peuvent mettre un écart considérable entre la situation actuelle et la situation désirée.

Elle démontre aussi, qu'il existe des écarts entre les perceptions du climat organisationnel des salariés d'une part, et la direction d'autre part. D'où, les caractéristiques personnelles (âge, sexe, statu...etc) doivent être prises en compte pour assurer une bonne politique visant l'amélioration de son climat.

Notre étude nous a indiqué que la description de l'atmosphère de travail d'une entreprise par le biais d'enquêtes auprès de ses salariés, permettre de dégager des tendances et des enjeux sur lesquels il faut se pencher.

Ce genre de l'enquête permet d'apporter les correctifs qui s'imposent lorsque l'un ou l'autre des symptômes suivants devient une source de préoccupation importante pour la direction à savoir :

- Le roulement élevé du personnel ;
- Les rivalités ou conflit entre les individus ;
- L'absentéisme trop important ;
- Les critiques à l'égard de la direction ;
- Les plaintes et insatisfactions des employés au sein de l'entreprise

Il devient donc important de promouvoir la motivation du personnel par l'amélioration de son climat organisationnel, en garantissant un emploi et milieu de travail souple et actif.

Adopter ses enquêtes comme un outil de gestion des ressources humaines au sein des entreprises, montrera que l'entreprise va maintenir un dialogue ouvert et de bons rapports entre ses employés et qu'elle a l'intention d'apporter les changements qui s'imposent pour améliorer le climat organisationnel qui y règne. Ces sondages sont un signe de l'engagement de l'entreprise envers ses employés. Ils contribuent à améliorer la communication interne au sein des entreprises.

Aujourd'hui, les grands groupes conduisent des enquêtes de climat organisationnel de plus en plus larges pour mesurer l'adhésion des salariés à leurs politiques de gestion des ressources humaines. Certains syndicats d'entreprise conduisent, eux aussi des enquêtes d'opinion internes de ressources humaines des entreprises algériennes doivent diagnostiquer de temps en leurs climats, et tenter de le modifier et l'améliorer si possible pour le bien-être de tous.

Prendre en compte les opinions des salariés, mesurer leurs niveaux de satisfaction ou insatisfaction par rapport au fonctionnement de l'entreprise, repérer les points de blocage

toute lucidité, une véritable politique des ressources humaines qui vise à mettre une place une stratégie afin d'améliorer le climat organisationnel au sein d'une entreprise.

Les entreprises algériennes sont confrontées à de nouveaux défis sont la création et le maintien d'un environnement de travail placé sous le signe de la sécurité et de la santé est primordial pour leur réussite.

A l'issue de notre recherche qui nous a permis de montrer qu'un bon climat organisationnel caractérise par l'équité interne, la participation et la délégation du pouvoir, contribuent énormément à motiver les salariés, pour qu'ils restent fidèles à l'égard de leur travail et leur entreprise.

Par ce travail, nous avons pu vérifier les hypothèses de départ :

- ✚ L'augmentation du rendement de personnel représente l'une des stratégies qui permet l'amélioration du climat organisationnel ;
- ✚ La motivation du personnel au travail présente l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée.

Et infirmé la 3^{ème} hypothèse :

- ✚ L'entreprise n'a pas mené aucun engagement afin d'améliorer leur climat organisationnel.

Des recherches ont démontré que les valeurs fondamentales et traditionnelles que sont la confiance et le respect, dans un milieu ou le leadership est efficace, sont essentielles à la santé d'une organisation.

En effet, il ressort de notre étude, que l'organisation malgré leur volonté affichée de répondre aux besoins de leurs employés, est moins disposée à concrétiser cette volonté par des actions génératrices de satisfaction telle qu'elle est entendue par les employés.

Notre étude quant à elle, nous a permis de mieux comprendre l'importance du climat organisationnel comme une source de motivation au travail permettant à l'entreprise de se développer et de survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Ceci ouvre le champ à d'autres investigations plus pointilleuses.

BIBLIOGRAPHIE

✓ *Les ouvrages :*

AULNER (H) : *Le manuel du chef, Outils pour gérer, outils pour motiver, outils pour communiquer*, Edition MAXIMA, Paris, 2013.

BENCHEMAM (F), GALINDO, (G) : *Mémento LMD, Gestion des ressources humaines*, 4^{ém} édition, Edition GUALINO, Paris, 2013.

BERTRAND (Y) : *Culture organisationnelle*, Edition Presses de l'Université du Québec, Canada, 1991.

BOUILLERCE (B), ESTAY (C) : *Motiver les salariés du climat social à l'épargne salariale*, Edition AFNOR, Paris, 2010.

BROUARD (S) et autres : *Manager au quotidien, les attitudes et comportements du manager efficace*, 1[°] édition, Edition EYROLLES, Paris, 2009.

BRUN (J.P) : *Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Edition EYROLLES, Paris, 2013.

BRUNET et SAVOIE : *Le climat de travail*, Ed LOGIQUE, Montréal, 1999.

CERDIN (J.L) : *Gérer les carrières*, Edition EMS, Paris, 2000.

CORMIER (S) : *La communication et la gestion*, Edition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2006.

COHEN-HAEGEL, (A) : *Tous la fonction ressource humaine*, 2^{ème} éditions, Edition DUNOD , Paris, 2010.

DESFONTAINES (S) et autres : *Les clés de l'autonomie, modèle et processus d'accompagnement*, 1[°] édition, Edition EYROLLES, Pris, 2012.

DEVILLARD (O) : *La dynamique des équipes*, Editions d'Organisation, 2000.

DULUC (A) : *Leadership et confiance, Agir en équipe, parler vrai, être humain*, 3[°]édition, Edition DUNOD, Paris, 2013.

FERRAND, (S) : *Les accidents de travail, gestion-tarifcation-contentieux*, 5^{ém} édition, Edition GERESO, Paris, 2015.

GIFFARD (M) et autres : *Coaching d'équipe, Outils et pratiques*, 2^e édition, Edition ARMAND COLIN, Paris, 2010.

HEVENET (M) : *Le travail, ça s'apprend*, Ed d'ORGANISATION, 2011.

JOSIEN (S) et LANDRIEUX-KARTOCHIAN (S) : *Organisation et management de l'entreprise*, Edition GUALINO, Paris, 2008.

LANDIER (H) : *Evaluer le climat social de votre entreprise*, Edition d'organisation, 2008.

LANDIER (H) : *Le management de risque social, éviter les tentions et le désengagement*, Edition EYROLLES, Paris, 2012.

LETHIELLEUX, (L) : *L'essentielle de la gestion des ressources humaines*, Edition GUALINO, Paris, 2014.

MARTORY, (B), et CROZET, (D) : *La gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance*, Edition DUNOD, Paris, 2013.

MESSAGER (V) : *Coacher une équipe agile, Guide à l'usage des Scrum Masters, les chefs de projets, les managers... et leurs équipes !*, 1^e édition, Edition EYROLLES, 2012.

MOUTOT, (J.M), AUTISSIER, et autres : *Méthode de conduite du changement, diagnostic-accompagnement- pilotage*, 3^e édition, Edition DUNOD, Paris, 2013.

MONNEUSE (D) : *L'absentéisme au travail, de l'analyse à l'action*, Edition AFNOR, Paris, 2009.

MOREL (J) : *Les points clés pour tout savoir sur les méthodes et les outils pratiques au service des managers*, 2^e éditions, Edition GUALINO, Paris, 2014.

PICARD (D) : *La veille sociale*, Edition VUIBERT, Paris, 1991.

PETIT (M) : *Management d'équipe, Concepts et pratiques*, Edition DUNOD, Paris, 1999.

PETITBON (F), LEDENVIC (P) : *Manager public, vos solutions au quotidien*, 5^{ème} Edition, Edition D'ORGANISATION, 2011.

SAVERINO, (F) : *Diminuer la non-qualité des entreprises*, Edition AFNOR, Paris, 2010.

SOPARNOT (R) : *Organisation et gestion de l'entreprise*, Edition DUNOD, Paris, 2012.

STANKIEWICZ (F), GEUZE (F) : *Manager RH, des concepts pour agir*, 2^e éditions, Edition de DOECK université, Paris, 2010.

TESSIER (R), TELLIER (Y) : *Pouvoirs et culture organisationnel*, Edition Presses de l'Université du Québec, Canada, 1991.

THIRIET (J.F) : *Se préparer à résoudre un conflit au travail, comment gérer positivement les situations difficiles*, Edition GERESO, Paris, 2014.

VOYNNET-FOURBOUL (C) : *L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur*, Edition E-THEQUE, 2002.

✓ **Revues :**

JOHANNESSON, (R.E.): *Some Problems in the Measurement of Organizational Climate*, in revue *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 10, 1973, pp. 118-1449-200.

POWELL, (G.N). et BUTTERFIELD, (D.A): *The Case for Subsystem Climate in Organizations*, in revue *Academy of Management*, vol. 3, 1978, pp. 151-157.

SAVOIE, (A) et BRUNET, (L) : *Climat organisationnel et culture organisationnelle: apports distincts ou redondances*, in revue *Québécoise de Psychologie*, vol 21, N°3, 2000, pp.17

SCHNEIDER, (B): *Organizational Climate: An Essay*, in revue *Personnel Psychology*, vol. 28, 1975, pp. 447-479.

✓ **Encyclopédie :**

Représentants du personnel, Encyclopédie Microsoft Etudes, édition 2007.

✓ **Sites internet :**

http://www.unil.ch/files/live//sites/cse/files/shared/brochures/CSE_Guide_recueil_donnees_cursus_2011.pdf (consulté le 04/09/2015 à 17h:49).

http://www.apt.ch/content/files_res/Briefing1_fr.pdf (consulté le 05/09/2015 à 08:25).

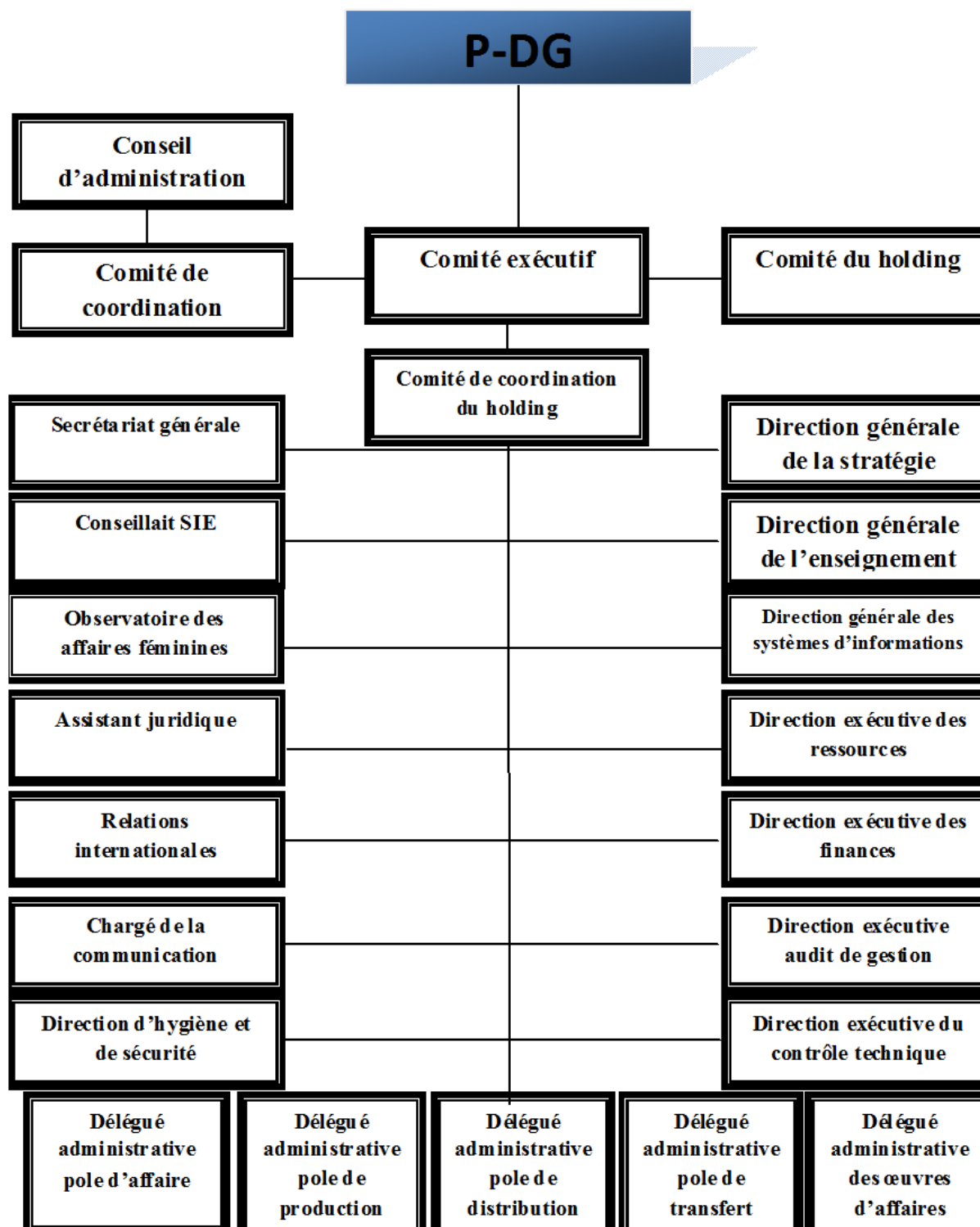
<http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue> (consulté le 26/06/2015 à 13:26).

ANNEXES

ANNEXE N°1 :

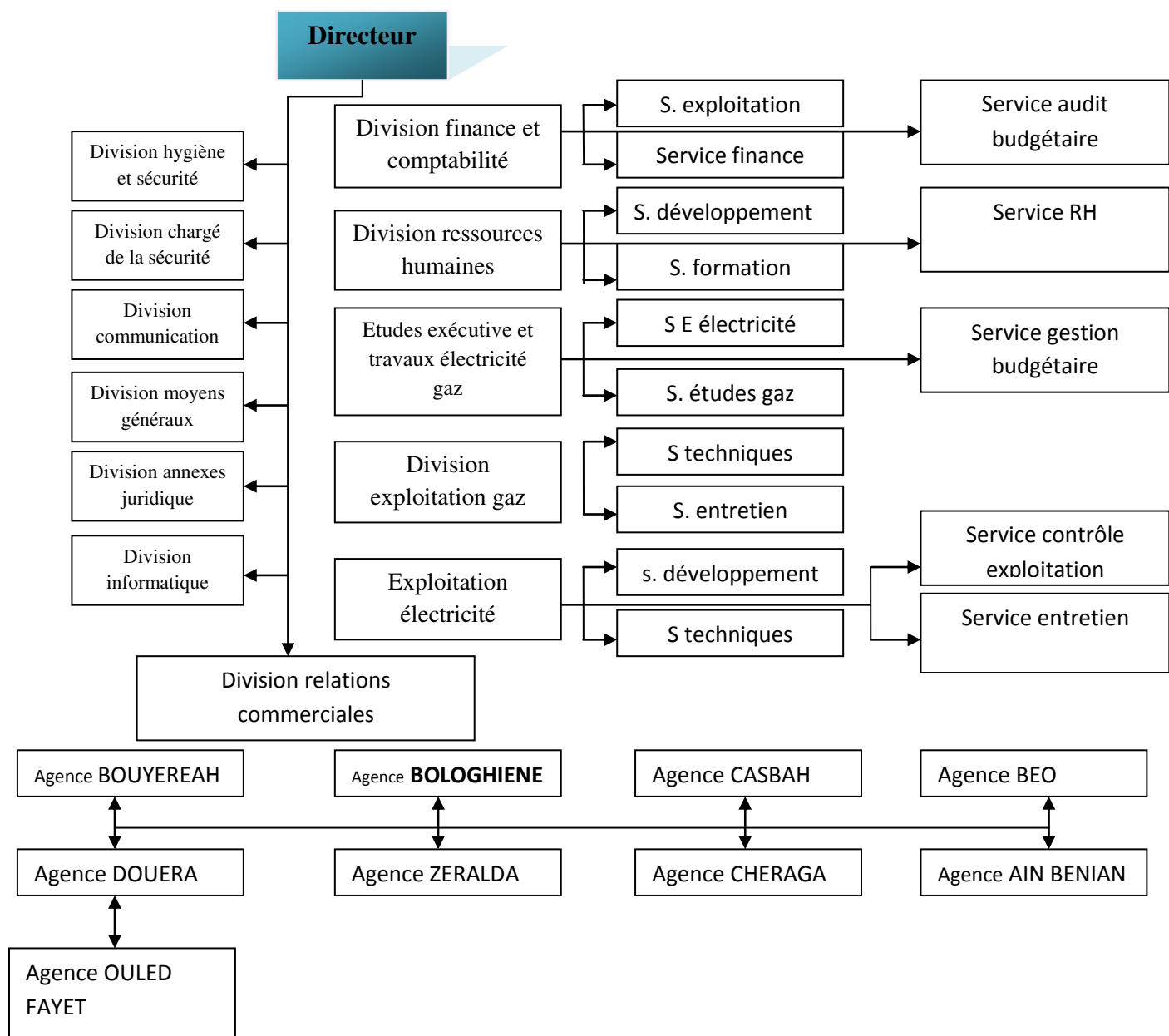
LES ORGANIGRAMMES

Figure 14 : l'organigramme de SONALGAZ



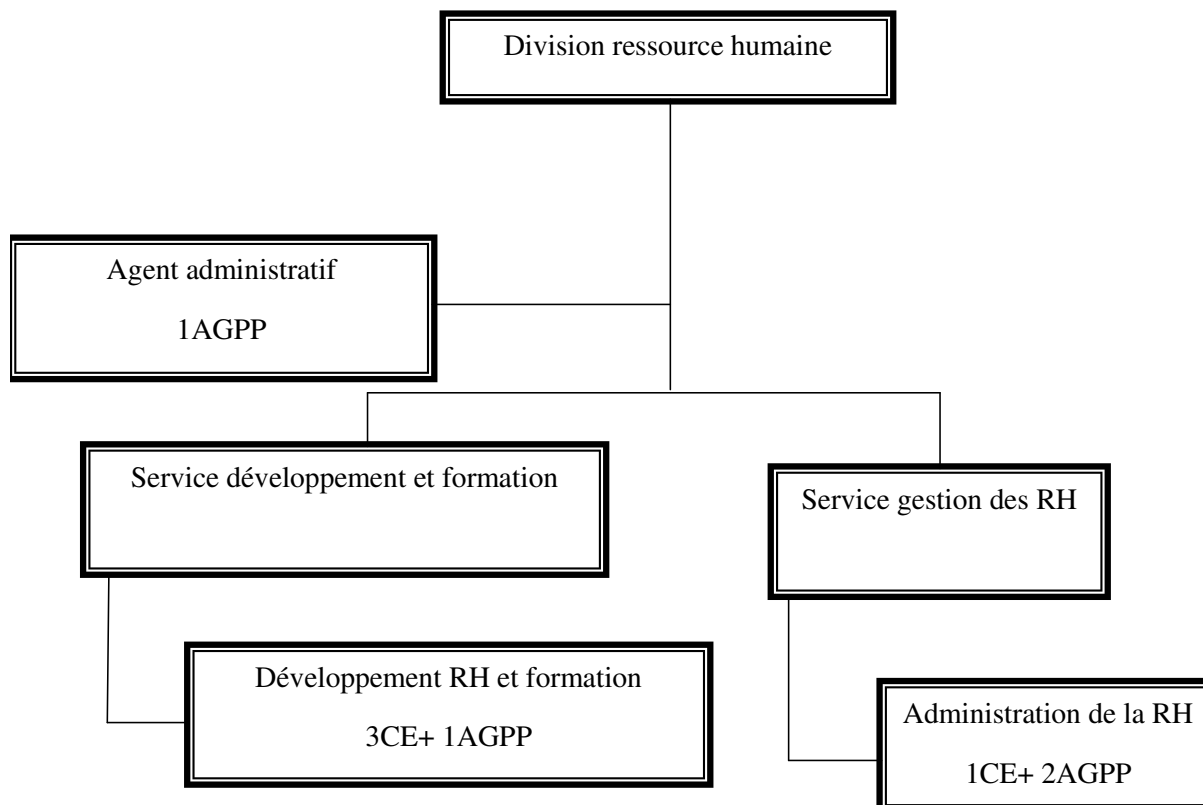
Source : la direction RH de SONALGAZ

Figure 15: organigramme de la direction de distribution de BOLOGHNIN



Source : la direction RH de SONALGAZ

Figure 16 : les services de la division ressource humaine



Source : la direction RH de SONALGAZ

ANNEXE N°2 :
LE QUESTIONNAIRE

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de Master en science commerciale, Option Management des RH, à Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger (EHEC, ex-INC), je sollicite votre aide dans ma recherche portant sur le thème : « *Essai d'élaboration d'une stratégie d'amélioration de climat organisationnel* ».

Mes travaux, comprenant une enquête auprès de votre société dont le but est de recueillir certaines informations sur le climat de travail dans votre entreprise. A cet effet, votre expérience et vos réflexions me seront d'une grande utilité.

En conséquence, je vous serais gréé de bien vouloir répondre au questionnaire ci-joint. A fin d'assurer la variabilité scientifique de l'étude, il est essentiel que vous répondiez à toutes les questions, même si vous avez l'impression que plusieurs d'entre elles se ressemblent.

Je tiens à vous garantir, Madame, Monsieur, que les réponses demeureront strictement confidentielles.

En vous remerciant d'avance pour votre confiance et pour le temps que vous aurez passé à remplir le questionnaire, je vous prie d'agréer, mes salutations les plus honorables.

L'intéressée : BOUDJEMIA Amel

Le questionnaire

- Vous êtes de sexe : féminin masculin

- Votre âge est :

De 21 à 30	<input type="radio"/>
De 31 à 40	<input type="radio"/>
De 41 à 50	<input type="radio"/>
Plus de 50	<input type="radio"/>

- Ancienneté :

Moins d'un an	<input type="radio"/>
De 1 à 10 ans	<input type="radio"/>
De 11 à 20ans	<input type="radio"/>
Plus de 20 ans	<input type="radio"/>

- Niveau hiérarchique :

Cadre	<input type="radio"/>
Maîtrise	<input type="radio"/>
exécutant	<input type="radio"/>
Autre (préciser)	<input type="radio"/>

- Le service : (préciser)

.....

1- Le lieu où je travaille est confortable Oui Non

Suggestions d'amélioration :

.....

2- Mon travail est clairement défini Oui Non

Dans votre avis pourquoi :

.....

3- Les règles et les conduites à tenir sont peu claire Oui Non

Justifier votre réponse :

.....

4- L'information est toujours bloquée au même niveau Oui Non

Quelques remarques :

.....

5- Les responsables semblent toujours bien informés Oui Non

Si oui, ils négligent d'informer les autres :

6- Mes responsables négligent de m'informer avant de prendre une décision concernant mon travail Oui Non

7- Les ordres sont donnés sans tenir compte du travail en cours

Oui Non

8- Dans mon service, les responsables refusent la mise en question de leurs décisions

Oui Non

9- Je reçois des ordres contradictoires de différentes personnes

Oui Non

10- Dans SONALGAZ, les idées novatrices et originales sont encouragées

Oui Non

11- le travail en groupe est encouragé ? Oui Non

12- L'ambiance de travail est peu chaleureuse ? Oui Non

Ce que vous souhaitez améliorer ou développer :

.....

.....

13- Les chances de promotions sont faibles dans SONALGAZ

Oui Non

Justifier votre réponse par quelques mots :

.....

.....

13- Mon travail est routinier ? Oui Non

Commentaire :

14- J'ai le sentiment que mon travail est utile Oui Non

15- Je dispose une certaine autonomie dans le travail Oui Non

16- Je peux facilement parler à mes responsables de mes problèmes personnels

Oui Non

17- Si vous avez des remarques concernant le climat de travail, veuillez les indiquer ?

.....

.....

.....

.....

.....

TABLES DES MATIERES

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Résumé

Liste des tableaux

Listes des figures

Le sommaire

Introduction générale..... *I*

Chapitre I : le climat organisationnel et ses caractéristiques

Section 1 : fondement conceptuel et théorique du climat organisationnel

1.1 Définition du climat organisationnel.....	3
1.1.1 Un historique du concept de climat organisationnel.....	3
1.1.2 Une définition du climat organisationnel.....	5
1.1.2.1 Le climat en tant qu'attribut de l'organisation mesuré objectivement	5
1.1.2.2 La mesure d'attributs organisationnels par des perceptions	5
1.1.3 Analyse des théories sur le climat organisationnel.....	8
1.2 Distinctions et complémentarité entre climat et culture organisationnels.....	10
1.2.1 La multiplicité des définitions.....	10
1.2.2 Déterminants distincts.....	11
1.3 Les dimensions du climat organisationnel.....	13
1.3.1 Le travail et les conditions de travail.....	13
1.3.2 Les supérieurs et la direction.....	15
1.3.3 Les communications.....	15
1.3.3.1 Les communications internes.....	15
1.3.3.2 La relation entre collègue de travail.....	16
1.3.4 Le soutien social.....	17
1.3.5 L'autonomie et le degré de confiance.....	17
1.3.6 Le leadership.....	18
1.3.6.1 La relation supérieur employé.....	18
1.3.6.2 Le soutien de la direction.....	18

1.3.6.3 La vision de l'entreprise.....	19
1.3.7 L'équité et la justice.....	19
1.3.8 La rémunération et la progression en carrière.....	19
1.3.8.1 Gestion de la rémunération.....	19
1.3.8.2 Gestion de la carrière.....	19
1.3.9 Les valeurs présentes dans l'organisation.....	20
1.3.10 Les pratiques de gestion.....	20
1.3.11 Les stratégies de l'organisation.....	21
<i>Section 2 : du climat social au climat organisationnel : l'élargissement du plan d'action</i>	
2.1 Du climat social au climat organisationnel.....	23
2.1.1 L'évolution du concept climat.....	23
2.2 Les effets du climat organisationnel.....	25
2.2.1 Le modèle de PAYNE et PUGH.....	25
2.2.1.1 Le climat organisationnel et la satisfaction au travail.....	27
2.2.1.2 Le climat organisationnel et le rendement.....	27
2.2.1.3 D'autres relations.....	28
2.3 Les méthodes du diagnostic du climat organisationnel et de mesure du risque lié aux conditions de travail.....	30
2.3.1 L'audit social.....	31
2.3.2 La veille social.....	32
2.3.3 Le baromètre de gouvernance social.....	33
<i>Chapitre II : L'amélioration du climat organisationnel</i>	
<i>Section 1 : Comprendre le dysfonctionnement</i>	
1.1 les dysfonctionnements comme forme de « non-travail ».....	38
1.1.1 Le salarié rompt le contrat de travail « démission ».....	38
1.1.2 Le travail n'est pas fourni.....	38
1.1.3 Le travail est mal exécuté.....	39
1.2 Les causes de dysfonctionnement	40
1.2.1 Trois niveaux possibles de causalité.....	40

1.2.2	« non-travail » et variation des coûts-avantages du salarié.....	40
1.2.3	Les changements dans l'organisation.....	41
1.2.3.1	Les changements sans perdants (La problématique du gâteau).....	41
1.2.3.2	Les changements avec des perdant (la problématique de l'indemnisation).....	42
1.3	Réguler le dysfonctionnement.....	45
1.3.1	La connaissance et l'appréciation des forces et faiblesse de tous les membres d'équipe.....	45
1.3.2	L'absence de jugement.....	46
1.3.3	La satisfaction personnelle de l'équipier.....	47
1.3.4	La comptabilité du climat.....	48
1.3.5	L'ouverture aux différences individuelles.....	48
1.3.6	Un désir à s'impliquer dans la réalisation des projets d'équipe.....	49
1.3.7	La confiance se nourrit d'interactions positives et de l'ouverture de chacun et chacune.....	49
1.3.8	Accepter les différences.....	51
1.3.9	Les échanges d'idées et d'opinions se font dans un climat d'ouverture et de confiance.....	51
1.3.10	Chaque personne est soucieuse du bon fonctionnement de son équipe.....	52
1.3.11	Chaque personne adhère aux codes de conduites préétablis de l'équipe.....	53
1.3.12	Les comportements irrespectueux ou d'incivilité ne sont pas tolérés.....	53
	Section 2 : présentation de la stratégie d'élaboration du climat organisationnel	
2.1	Rencontre pour clarifier les objectifs visés par l'analyse du climat de travail.....	55
2.1.1	Comprendre la genèse des tensions sociales.....	55
2.1.2	Pourquoi et comment s'intéresser au climat.....	57
2.1.2.1	Les situations propices pour l'entreprise.....	57
2.1.2.2	Les préoccupations à prendre avant de mesurer le climat social.....	58
2.2	Présentation de la démarche aux acteurs concernés.....	58
2.2.1	Les acteurs du climat organisationnel.....	58
2.2.1.1	Les dirigeants.....	59
2.2.1.2	Représentant du personnel.....	59
2.2.1.3	Les exécuteurs.....	60
2.2.2	Les stratégies générales d'échantillonnage.....	61
2.3	Choix des dimensions à mesurer et adaptation des outils de collecte d'information	62

2.3.1	Le courant du développement des organisations.....	62
2.3.2	Les outils de la mise en œuvre un diagnostic d'un climat organisationnel...	63
2.4.	Collecte d'information sur une base anonyme (questionnaire et/ou entrevue individuelle ou de groupe en fonction de la taille et du contexte de l'organisation).....	64
2.4.1	Les listes de données à recueillir.....	64
2.4.1.1	Les informations collectées à l'extérieur de l'entreprise.....	64
2.4.1.2	Les informations collectées au sein de l'entreprise.....	64
2.4.2	Tableau des principales informations à collecter.....	65
2.5.	Compilation et analyse des informations obtenues.....	66
2.5.1	Analyse d'une enquête par questionnaire.....	66
2.5.2	Analyse d'une enquête par un entretien.....	66
2.5.2.1	Entretien individuelle.....	66
2.5.2.2	Entretien de groupe.....	67
2.6.	Présentation des résultats et des recommandations aux employés et aux gestionnaires.....	67
2.6.1	Présenter le rapport aux partenaires	67
2.6.2	Suggérer des recommandations	67
2.7.	Accompagnement de la direction et des équipes de travail dans l'élaboration du plan d'action.....	68
2.7.1	Accompagner et conseiller la ligne hiérarchique durant la démarche d'amélioration du climat de travail	68
2.7.2	Outiller les partenaires afin qu'ils puissent avoir un rôle prépondérant dans la démarche d'amélioration du climat de travail.....	68

Chapitre III : rétrospective sur l'entreprise et présentation et analyse des résultats empiriques

Section 1 : présentation de SONALGAZ

1.1	Aperçu de la SONALGAZ.....	72
1.1.1	Historique et création d SONALGAZ.....	72
1.1.2	Missions et attributions de SONALGAZ.....	72
1.1.3	Organisation générale de SONALGAZ.....	73
1.1.3.1	Les directions organisationnelles	73
1.1.3.2	Les directions fonctionnelles.....	74
1.2	La direction de distribution de BOLOGHINE	74

1.2.1	Présentation de la direction.....	74
1.2.1	Missions de la direction	74
1.2.2	Attributions de la direction	75
1.2.3	Les différentes structures de la direction	75
1.3	Division ressource humaine.....	76
1.3.1	Présentation de la division.....	76
1.3.2	Missions de la division.....	76
1.3.3	Les services de la division.....	77
	1.3.3.1 Service développement RH et formation.....	77
	1.3.3.2 Service gestion des RH.....	77
Section 2 : la méthodologie et l'analyse de l'enquête		
2.1	But et échantillonnage de l'enquête.....	78
2.1.1	But de l'enquête.....	78
2.1.2	L'échantillonnage.....	78
2.2	L'élaboration du questionnaire.....	81
2.2.1	Formulation de question.....	81
2.2.2	Les type de question.....	82
2.3	Présentation des résultats.....	83
2.3.1	Présentation des résultats relatifs aux caractéristiques sociodémographiques.....	83
2.3.2	Présentation des résultats relatifs aux indicateurs du climat organisationnel.....	85
	2.3.3.1 Analyse détaillée de l'ensemble des réponses aux échelles sur la population totale.....	100
	2.3.3.2 Représentations graphiques des réponses aux échelles.....	101
2.4	Constatation et analyse des résultats du questionnaire	105
2.4.1	L'analyse des échelles.....	105
2.4.2	Présentation des résultats	111
2.4.3	Conclusion d'analyse	112
2.5	Suggestions et recommandations	113
Conclusion		119
Bibliographie.....		123
Annexe		127
Table des matières.....		137