

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

**SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**

Master Professionnel en Management Stratégique et Système D'information

**L'impact du climat social sur la  
performance des ressources humaines  
Etude de cas : KAHRAKIB**

**Élaboré par : ABED Salem**

**Encadré par : Dr BENDAOUY Yacine**

**ANNEE 2016-2017**

## **RÉSUMÉ**

Nous traitons dans ce travail l'impact du climat social de l'entreprise sur la performance des ressources humaines.

Pour ce faire, une approche mixte (quantitative et qualitative), basée sur des questionnaires, des entretiens, de l'observation et de la collecte documentaire a été menée au sein de la société KAHRAKIB, filiale de groupe SONALGAZ.

A l'issue de cette étude, il ressort, dans un premier temps, des résultats sur le climat social existant dans la société. Ces résultats nous ont permis de vérifier et valider quelques éléments de réponses cités et démontrés dans notre revue littérature. Il s'agit notamment de : l'absentéisme, le turnover, les accidents de travail, le style de leadership, les conditions de travail, la motivation, l'implication et la communication interne.

Dans un deuxième temps, nous avons mesuré les aspects liés à la performance des ressources humaines. Il s'agit notamment de l'efficacité et l'efficience.

Enfin, nous avons procédé à l'étude des liens de cause à effet entre ces deux concepts.

**Mots clés :** climat social, performance, ressource humaine.

## **ABSTRACT**

We suggest in this work to treat the company's social climate impact on the human resources performance.

To achieve the objective, a mixed method (qualitative and quantitative), a study based on questionnaires, interviews, observation and documentary analysis has been taken within KAHRAKIB company a subsidiary of SONALGAZ Group.

From this study it brings out, firstly, results upon the existing social climate, those results allowed us to check and validate some parts of answers has mentioned in the literature review devoted to this subject. Which particularly are: the absenteeism, the turnover, the work accidents, the leadership style, the work conditions, the motivation, the engagement and the internal communication.

Secondly, definition of aspects that linked to human resources performance that especially are effectiveness and efficiency.

Ultimately, we precede the cause and effect study of those two concepts.

**Key-words:** social climate, performance, human resoures.

## ملخص

نقترح في هذا العمل معالجة تأثير المناخ الاجتماعي على أداء الموارد البشرية. للقيام بذلك، استراتيجية مختلطة (الكمية والنوعية). وقد أجريت الدراسة على جمع الاستبيانات، والمقابلات، والملاحظات و البيانات داخل الشركة كهركيب فرع من المجمع سونلغاز.

أولاً، نتائج الدراسة على المناخ الاجتماعي القائم في الشركة. سمحت هذه النتائج بالتحقق من صحة بعض الإجابات المذكورة والمبينة في مرجع الأدبيات المخصصة لهذا الموضوع. وتشمل: التغيب، والدوران، وحوادث العمل، وأسلوب الإدارة، وظروف العمل، والتحفيز، والمشاركة والاتصالات الداخلية.

ثانياً، تحديد الجوانب المتعلقة بأداء الموارد البشرية، وتشمل: الفعالية و الكفاءة.

وأخيراً، أجرينا دراسة لسبب ارتباط وتأثير بين هذين المفهومين.

**كلمات المفتاح:** المناخ الاجتماعي, الأداء, الموارد البشرية.

## **REMERCIEMENTS**

Mes profonds remerciements à mes Chers Parents, frères et sœurs pour leurs aides et soutien permanent pendant toute ma formation.

Ma reconnaissance s'adresse à nos Enseignants et les Responsables de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, pour leurs énormes efforts afin de nous procurer une formation de qualité.

Je tiens à remercier Mr Bendaoud, mon encadreur qui m'a bien aidé et orienté pendant toutes les étapes de la réalisation de ce travail.

Je remercie également le personnel de la société KAHRAKIB, pour leur accueil et leur aide durant mon stage pratique, notamment mon promoteur : Mr Bourad Amir.

Mes profonds remerciements à mes chers amis et collègues qui m'ont encouragé ; et aidé durant toute ma formation, et dans la réalisation de ce travail.

## **TABLE DES MATIÈRES**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RÉSUMÉ.....</b>   | <b>i</b>  |
| <b>REMERCIEMENTS.....</b>  | <b>iv</b> |
| <b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>                                     | <b>v</b>  |
| <b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>                                     | <b>ix</b> |
| <b>LISTE DES FIGURES.....</b>                                      | <b>x</b>  |
| <b>LISTE DES ABRÉVIATIONS.....</b>                                 | <b>xi</b> |
| <b>INTRODUCTION .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>CHAPITRE I: PROBLÉMATIQUE.....</b>                              | <b>4</b>  |
| <b>1. Contexte et objectifs de la recherche.....</b>               | <b>5</b>  |
| <b>2. Pertinence de la recherche.....</b>                          | <b>5</b>  |
| 2.1. Pertinence scientifique.....                                  | 5         |
| 2.2. Pertinence managériale.....                                   | 5         |
| <b>3. Questions de recherche.....</b>                              | <b>6</b>  |
| <b>4. Contexte organisationnel.....</b>                            | <b>6</b>  |
| 4.1. Présentation de KAHRAKIB.....                                 | 7         |
| 4.2. Les domaines d'activité.....                                  | 7         |
| 4.3. La mission de la société.....                                 | 8         |
| 4.4. Organisation de la Société.....                               | 8         |
| <b>CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....</b> | <b>11</b> |
| <b>1. Revue de littérature.....</b>                                | <b>12</b> |
| <b>2. Cadre conceptuel.....</b>                                    | <b>13</b> |
| <b>2.1. Le climat social.....</b>                                  | <b>13</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.1.1. Définition du climat social.....  | 13        |
| 2.1.2. Les approches du climat social.....   | 14        |
| 2.1.2.1. L'approche du climat comme configuration d'attributs organisationnels<br>objectifs..... | 14        |
| 2.1.2.2. L'approche du climat social comme réaction commune d'acteurs.....                       | 15        |
| 2.1.2.3. L'approche du climat social comme perception d'attributs<br>organisationnels.....       | 15        |
| 2.1.3. Les dimensions du climat social.....  | 16        |
| 2.1.4. Les types du climat social.....   | 18        |
| 2.1.4.1. Le climat autoritaire.....  | 18        |
| 2.1.4.2. Le climat participatif.....   | 19        |
| 2.1.5. Les indicateurs du climat social.....   | 19        |
| 2.1.5.1. L'absentéisme.....  | 20        |
| 2.1.2.2. Le turnover.....  | 21        |
| 2.1.2.3. Les accidents de travail.....   | 22        |
| 2.1.2.4. Le style de leadership.....   | 22        |
| 2.1.2.5. Les conditions de travail.....  | 23        |
| 2.1.2.6. La motivation et l'implication au travail.....  | 24        |
| 2.1.2.7. La communication interne.....   | 26        |
| <b>2.2. Les performance des ressources humaines.....</b>   | <b>28</b> |
| 2.2.1. Définition de performance.....  | 28        |
| 2.2.2. L'efficacité sociale.....   | 28        |
| 2.2.3. L'efficience sociale ou socio-économique.....   | 29        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.4. L'efficience sociale appréciée à travers le rendement et la productivité du travail..... | 29        |
| 2.2.5. Les niveaux de mesure de la performance.....   | 29        |
| 2.3. Hypothèses.....  | 30        |
| <b>CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>   | <b>31</b> |
| <b>1. Approche méthodologique.....</b>  | <b>32</b> |
| <b>2. Choix de l'échantillon.....</b>   | <b>32</b> |
| 2.1. Pour questionnaire.....  | 32        |
| 2.2. Pour entretien.....  | 34        |
| <b>3. Méthodes et instruments de mesure.....</b>  | <b>34</b> |
| 3.1. Recherche documentaire.....  | 35        |
| 3.2. Observations.....  | 35        |
| 3.3. Enquête quantitative.....  | 35        |
| 3.4. Enquête qualitative.....   | 36        |
| <b>4. L'interprétation.....</b>   | <b>36</b> |
| <b>5. Les difficultés de la recherche.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....</b>   | <b>37</b> |
| <b>1. Présentation des résultats.....</b>   | <b>38</b> |
| 1.1. Le Climat social au sein KAHRAKIB.....   | 38        |
| 1.1.1. L'absentéisme.....   | 38        |
| 1.1.2. Le turnover.....   | 38        |
| 1.1.3. Les accidents de travail.....  | 39        |
| 1.1.4. Le style de leadership.....  | 40        |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.1.5. Les conditions de travail.....   | 41        |
| 1.1.6. La motivation et l'implication au travail.....   | 42        |
| 1.1.7. La communication interne.....  | 44        |
| 1.1.8. Etat générale du climat social dans l'entreprise.....  | 45        |
| 1.2. La performance des ressources humaines au sein KAHRAKIB.....                                     | 46        |
| 1.3. Les aspects expliquant l'impact du climat social sur la performance des ressources humaines..... | 50        |
| <b>2. Discussion des hypothèses.....</b>  | <b>51</b> |
| <b>3. Synthèse des résultats.....</b>   | <b>52</b> |
| <b>4. Propositions et recommandations.....</b>  | <b>53</b> |
| <b>CONCLUSION .....</b>   | <b>54</b> |
| <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>   | <b>56</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>   | <b>60</b> |
| <b>ANNEXE 01 : QUESTIONNAIRE.....</b>   | <b>61</b> |
| <b>ANNEXE 02 : GUIDE D'ENTRETIEN.....</b>   | <b>64</b> |

## LISTE DES TABLEAUX

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tableau n°1</b> : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé.....  | <b>32</b> |
| <b>Tableau n°2</b> : Répartition de l'échantillon selon le sexe.....  | <b>33</b> |
| <b>Tableau n°3</b> : Répartition de l'échantillon selon l'Age.....  | <b>33</b> |
| <b>Tableau n°4</b> : Répartition de l'échantillon selon les années expériences.....   | <b>34</b> |
| <b>Tableau n°5</b> : Caractéristique de l'échantillon de l'étude qualitative.....   | <b>34</b> |
| <b>Tableau n°6</b> : Le taux d'absentéisme à KAHRAKIB en 2016.....  | <b>38</b> |
| <b>Tableau n°7</b> : Le taux de turnover à KAHRAKIB en 2016.....  | <b>39</b> |
| <b>Tableau n°8</b> : Évolution des accidents du travail à KAHRAKIB en 2016.....   | <b>39</b> |
| <b>Tableau n°9</b> : Le style de leadership à KAHRAKIB.....   | <b>40</b> |
| <b>Tableau n°10</b> : Les conditions de travail à KAHRAKIB.....   | <b>41</b> |
| <b>Tableau n°11</b> : La motivation et l'implication à KAHRAKIB.....  | <b>42</b> |
| <b>Tableau n°12</b> : La communication interne à KAHRAKIB.....  | <b>44</b> |
| <b>Tableau n°13</b> : Etat générale du climat social.....   | <b>45</b> |
| <b>Tableau n°14</b> : Les principaux indicateurs de la performance des ressources humaines.....                             | <b>46</b> |
| <b>Tableau n°15</b> : Les coefficients de corrélation entre le climat social et la performance des ressources humaines..... | <b>50</b> |

## LISTE DES FIGURES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figure n°1</b> : Organigramme de KAHRAKIB en 2017.....     | <b>10</b> |
| <b>Figure n°2</b> : Le modèle dynamique du climat social..... | <b>17</b> |

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

**RH** : Ressource humaine.

**DTLC** : Direction des travaux lignes et câbles.

**DTPI** : Direction des travaux poste et industriels.

**DTE** : Direction des tableaux électrique

# **INTRODUCTION**

## Introduction

Dans le monde d'aujourd'hui ,face à une concurrence qui se sophistique tous les jours, ou la globalisation , la digitalisation facilitent l'entrée de nouveaux arrivants, il est plus que jamais indispensable qu'une écoute et un dialogue de qualité existent entre les différents acteurs de l'entreprise ,quelle que soit sa taille , pour faciliter la réactivité : agilité et innovation.

La pérennité d'une entreprise passe par le climat social en son sein, les collaborateurs deviennent des pôles de préoccupations pour assurer la productivité et la performance, les entreprises existent et évoluent grâce à son personnel, qui constitue une source d'avantage concurrentiel durable.

En effet, le capital humain est la clé de réussite de toute entreprise. Donc on constate l'existence d'une nécessité de le faire impliquer dans l'atteinte des objectifs, et cela en lui offrant un climat de travail favorable qui permet de motiver l'employé de s'investir dans l'entreprise et de donner le meilleur de lui-même.

Par conséquent, il devient important de comprendre comment les employés perçoivent les attributs de l'organisation ainsi que le style de management de leurs dirigeants.

Pour mener à bien cette recherche, Nous avons donc privilégié une approche mixte combinant une méthode quantitative (questionnaire) et qualitative (entretien).

Afin de développer notre sujet de recherche, nous avons jugé utile de diviser notre travail en quatre chapitres qui sont présentés comme suit :

- Le premier chapitre : Problématique, dans lequel nous présenterons le contexte et les objectifs de la recherche, pertinence de la recherche, les questions de la recherche, et le contexte organisationnel.
- Le deuxième chapitre : Revue de Littérature et cadre conceptuel, nous présenterons les auteurs qui ont traité de ce sujet et définirons les concepts clé relatifs au climat social ainsi qu'à la performance des ressources humaines et les hypothèses.

- Le troisième chapitre : Cadre méthodologie, dans lequel nous présenterons l'approche de recherche, le choix de l'échantillon ; et les méthodes et instruments de recherche.
- Le quatrième chapitre : Résultats et discussion, dans lequel nous présenterons les résultats du climat social et la performance des ressources humaines, ainsi que la relation entre eux, et la discussion des hypothèses et les recommandations.

# **CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE**

# **CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE**

## **1. Contexte et objectifs de la recherche**

De nos jours, les entreprises quelles que soient leurs tailles, nationales ou internationales investissent d'avantage dans leur ressource humaine, qui constitue le capital le plus important pour la création de la richesse. Afin de survivre aux turbulences des concurrents, plusieurs chercheurs ont essayé de comprendre ce phénomène, car il demeure un thème d'intérêt et d'actualité sur différents plans : académique, scientifique et managériale.

L'objectif de notre étude sur le terrain est d'essayer d'évaluer l'atmosphère de travail qui règne au sein de KAHRAKIB, et tenter de faire sortir son impact sur la performance des employés. L'entreprise étant certifiée en qualité, santé, sécurité et environnement depuis 2014.

En évaluant diverses dimensions du climat social, nous pouvons détecter les attentes et les facteurs importants qui poussent les employés à s'investir et à s'impliquer dans l'entreprise, ainsi que les éléments qui les ralentissent.

En tout, cette étude va tenter d'une part, de déterminer le model ou la nature du climat social de KAHRAKIB, et d'une autre part indiquer son impact sur la performance des ressources humaines.

## **2. Pertinence de la recherche**

### **2.1. Pertinence scientifique**

Ce thème va dans le but d'expliquer le comportement des employés au travail, et essayer d'améliorer le climat social qui existe dans l'entreprise algérienne notamment le secteur étatique. Étant donné le manque remarqué des articles et des revues spécialisés, notamment l'absence totale des ouvrages algériens qui traitent du sujet.

### **2.2. Pertinence managériale**

Notre étude consiste en un thème qui est la préoccupation actuelle des responsables et des chefs d'entreprises dans le management des ressources humaines. En l'occurrence, la démonstration de l'impact du climat social sur la création de valeur, et l'augmentation de

l'attention vis à vis de l'élément humain, qui est toujours le principal moteur de l'activité d'une organisation.

Le manager aura entre ses mains une vision globale pour mieux comprendre le comportement des employés au travail, ce qui lui facilitera la gestion et l'optimisation de ces ressources pour assurer la performance.

### **3. Questions de recherche**

A travers cette recherche, nous avons pour objectif d'étudier la nature de la relation qui existe entre le climat social et la performance des ressources humaines.

Pour ce faire, nous avons formulé notre problématique comme suit : **Quel est l'impact du climat social existant dans la société de KAHRAKIB sur la performance de ses ressources humaines ?**

Pour mieux appréhender notre problématique, nous avons formulé les sous-questions suivantes :

- Quelle est la nature du climat social existant dans la société de KAHRAKIB ?
- Quel est le niveau de la performance des ressources humaines de la société KAHRAKIB?
- Est ce qu'on peut améliorer la performance des ressources humaines de KAHRAKIB en améliorant le climat social de la société ?

### **4. Contexte organisationnel**

SONELGAZ : la société algérienne de l'électricité et du gaz. Est une compagnie qui s'occupe de la production et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie. Elle a été créée à la fin des années soixante (1969) pour qu'elle remplace l'entreprise précédente électricité et gaz d'Algérie (EGA).

La société SONELGAZ subie durant ces dernières années une phase très importante de son histoire, la restructuration de la société, le groupe est composé de 39 filiales et de 5 sociétés, ses filiales assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité. Les sociétés sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétique (montage industriel, réalisation des réseaux...) et c'est grâce à ces sociétés que

l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

En 1982 la société SONELGAZ est exposée à une nouvelle restructuration ce qui a donné naissance à cinq (5) entreprises de travaux spécialisées.

- KAHRIF pour l'électrification rurale.
- KANAGHAZ pour la réalisation des réseaux gaz.
- INERGA pour le génie civil.
- AMC pour la fabrication des compteurs et d'appareils de mesure et de contrôle.
- KAHRAKIB pour la réalisation des infrastructures et installations électriques.

Dans cette dernière que ce travail a été réalisé.

#### **4.1. Présentation de KAHRAKIB :**

LA SOCIÉTÉ NATIONALE DES TRAVAUX ET DE MONTAGE ÉLECTRIQUE par abréviation KAHRAKIB fut créé par décret N° 82-206 du 16 octobre 1982, suite à la restructuration de la SONELGAZ. Cette création s'inscrit dans le cadre du plan national de développement économique et social du pays, dont le capital social est de 1000.000.000DA, situé à 127 boulevard colonel Krim Belkacem Alger.

Elle a été transformée en société par action (SPA) le 29 janvier 1989 à la faveur de mise en œuvre des lois de 1988 consacrant l'autonomie des entreprises publiques économiques (EPE). Ce passage s'est effectué sur la base de ses performances et de sa santé financière.

Du 1er janvier 2006 à ce jour : réintégration de KAHRAKIB en tant que filiale pole travaux au sein du groupe industriel SONELGAZ.

Et cette période qui va de pair avec les bouleversements du paysage économique national et avec l'entrée en vigueur de la loi 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et au transport de gaz par canalisation impose de nouvelles logiques de management nécessitant des réadaptations dans les méthodes d'organisation que des systèmes de gestion et des procédures de travail.

#### **4.2. Les domaines d'activité :**

Elle capitalise plus de vingt (20) années d'expérience et de savoir-faire, elle intervient principalement au niveau des segments de marché suivants :

- **Activité 1** : étude et réalisation des postes de transformation électriques haute et très haute tension.
- **Activité 2** : étude et réalisation des lignes de transport, de l'énergie électriques haute tension et très haute tension. Génie civil, topographie, montage appareillage très haute, haute et moyen tension, contrôle d'essai, mise en service industrielle.
- **Activité 03** : étude et réalisation des réseaux sous terrain de distribution de l'énergie électrique, l'étude concerne la reconnaissance de tracé, topographie, profits long, réparations, quant aux réalisations concerne les travaux génie civil, montage, déroulage, réalisation et mise en service.
- **Activité 04** : fabrication et montage des tableaux électriques basse tension, châssis de reliage, armoire et coffrets, synoptique, appareillage basse tension

#### **4.3. La mission de la société :**

La Mission de la Société décrit, dans ses grandes lignes, la raison d'être de la Société, et permet de communiquer ce qu'elle est, ce qu'elle fait et dans quel sens elle évolue.

Ainsi, KAHRAKIB accomplit la mission, traduite comme suit :

- Elle contribue à l'effort d'électrification et d'industrialisation nationale par l'engineering et la réalisation d'infrastructure énergétique lignes et postes s'inscrivent dans les domaines du transport et de distribution de l'énergie électrique.
- Elle participe au maintien et à la préservation du réseau électrique national.
- Elle fabrique des équipements électrique BT destinés à l'usage des clients internes et aux besoins des clients externes.

#### **4.4. Organisation de la Société :**

##### **a. Directions opérationnelles :**

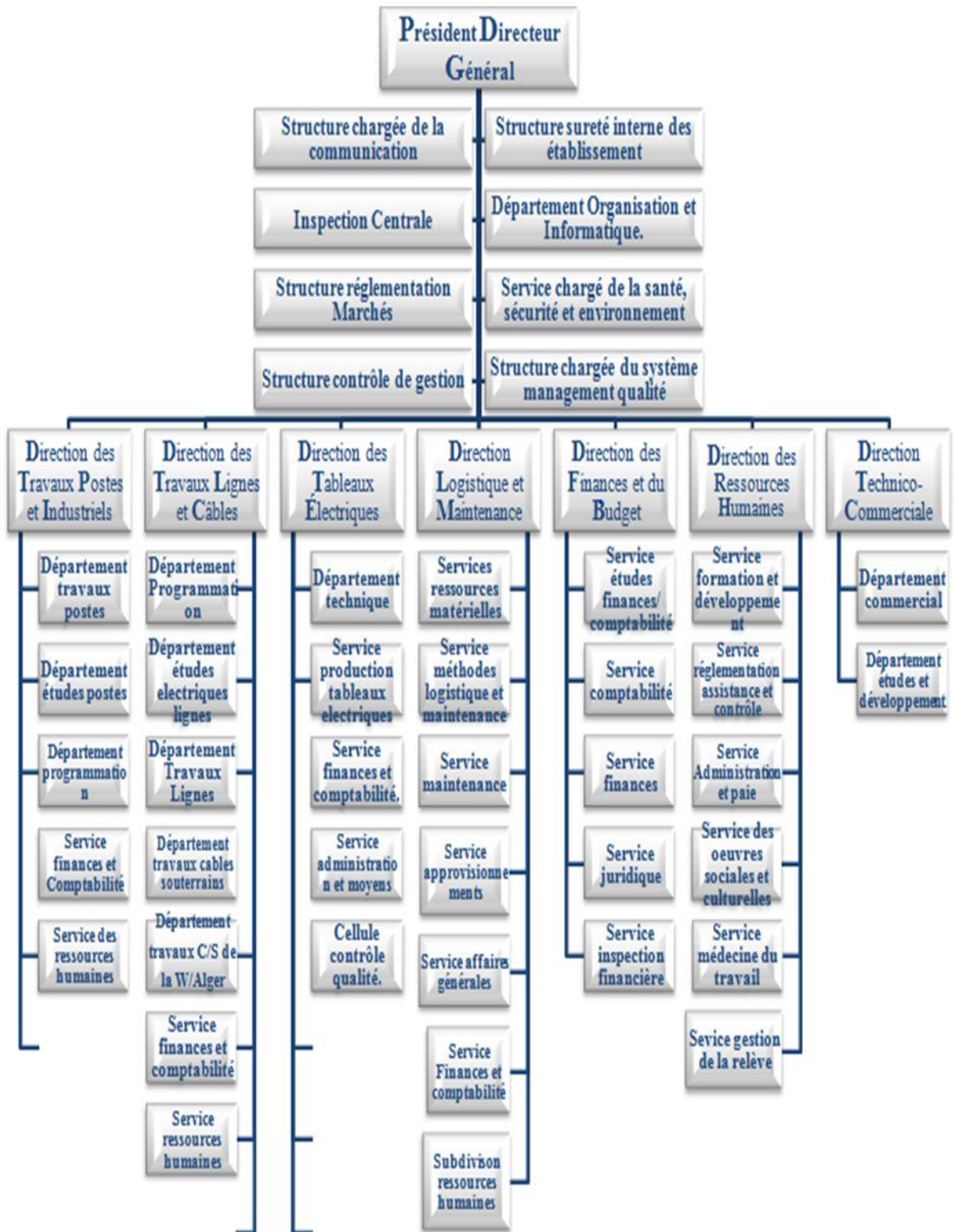
- Direction des travaux lignes et câbles.
- Direction des travaux poste et industriels.
- Direction des tableaux électrique.

**b. Directions support :**

- Direction de la logistique et la maintenance.
- Direction technico-commercial.
- Direction des ressources humaines.
- Direction des finances de budget.

La macrostructure de la Société KAHRAKIB est présentée par l'organigramme.

**Figure n°1** : Organigramme de KAHRAKIB en 2017.



Source : document interne au KAHRAKIB

# **CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

### 1. Revue de littérature

Dans nos lectures, nous avons suivi une suite logique, afin de bien se situer dans le sujet et d'avoir une vision générale qui permettra une meilleure compréhension de détails. Nous présentons dans ce qui suit les principaux travaux qui ont été réalisés sur notre thème en deux niveaux.

- C'est dans les années 1950 que le cadre conceptuel qui va marquer le développement ultérieur du climat social qu'a été posé par LEWIN (BRUNET(L) et SAVOIE(A),2000,p.180). En effet , ce chercheur avait mené, au cours de cette période, une série d'expérimentations sur un groupe d'écoliers à travers laquelle il pu confirmer l'existence d'une influence du climat régnant au sein de l'organisation sur le comportement des individus qui évoluent.

LEWIN a théorisé les résultats de ces recherches par formule  $C=f(P * E)$ , qui postule que le comportement (C) est fonction de la personne(P) en interaction avec l'environnement(E) dans lequel elle se trouve. Ainsi, en modifiant le E, il est théoriquement possible de changer dans un sens donné les comportements de la majorité des individus vivant sous son emprise. Evidemment, l'intensité de ces changements variera d'un individu à l'autre, car le facteur P modulera les effets du E. Mais dans l'ensemble, les nouveaux comportements iront plus ou moins dans la même direction.

Cette formule s'est avérée être un outil analytique puissant permettant de comprendre les conduites des individus à l'intérieur des systèmes sociaux.

GELLERMAN (BRUNET(L) et SAVOIE(A), 2000, p.180) a, par la suite, introduit officiellement en 1960 le concept de climat social qui « réfère, métaphoriquement, aux conditions météorologiques et à la température physique et, socialement, à l'atmosphère prévalant dans un milieu donné ». Quant à LIKERT, ses travaux qui se sont échelonnées sur vingt-cinq ans lui ont permis, à travers la publication de l'ouvrage "The human organization", de fonder scientifiquement l'existence, la définition, la mesure ; les rôles et les effets du climat social.

- Le mot performance puise ses origines dans le latin "performare" et a été emprunté à l'anglais au XV<sup>ème</sup> siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet "to perform" signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action, Comme le remarque BOURGUIGNON (1995, p.61-66), le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

## 2. Cadre conceptuel

### 2.1. Climat social :

#### 2.1.1. Définition du climat social

Plusieurs définitions ont été données dans le but de clarifier le concept de climat social. Le terme climat social comme la météo, il sous-entend les conditions climatiques. Le climat d'une organisation connaît des périodes de turbulence et des périodes calmes.

D'abord pour CORNELL (1955, BRUNET(L) ,2001), qui le considère comme étant *«l'ensemble des 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»*.

Pour PERETTI JEAN-MARIE (2005, p.60), Le climat social est un *« ensemble d'attitudes positives ou Négatives qui affectent le moral et le travail des salariés dans une organisation»*.

Quant à VERMOT-GAUD (COHEN-HAEGEL(A), 2010, p.296), il le définit comme *«tout à la fois l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction du salarié et sa motivation à l'égard de la société, de ses buts et de ses valeurs. Il dépend à la fois de facteurs individuels et de facteurs liés à l'entreprise»*.

De son côté, COHEN-HAEGEL (2010, p.296) affirme que le climat social *«c'est le résultat de la comparaison entre les attentes et les perceptions concernant la structure de l'entreprise, les politiques de ressources, le style de leadership des dirigeants, les modes*

*de management des équipes, les relations interpersonnelles et intergroupes, les conditions de travail, les compétences de l'encadrement, le type d'évaluation».*

A partir de ces quatre définitions auxquelles le climat social fait référence. Ce concept multidimensionnel peut être perçu par le degré de satisfaction des ressources humaines de l'entreprise.

### **2.1.2. Les approches du climat social**

Le cadre théorique du climat social nous renvoie à trois approches conceptuelles qui ont permis de délimiter son champ d'analyse.

#### **2.1.2.1. L'approche du climat comme configuration d'attributs organisationnels objectifs**

Cette approche considère ce dernier comme étant le résultat de l'évaluation objective des attributs organisationnels qui constituent l'environnement de l'organisation. FOREHAND et GILMER (BRUNET(L), SAVOIE(A), 2000, p.180), définissent le climat social comme *«un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui a) la distinguent des autres, b) sont relativement stables dans le temps et c) influencent le comportement des individus dans l'organisation»*. Pour les auteurs de cette approche, le climat social est considéré comme un objet existant en soi, une manifestation objective de la structure organisationnelle *«c'est-à-dire des conditions objectives et communes qui constituent l'environnement du travail telles que la structure organisationnelle, la taille, la hiérarchie, le degré de centralisation du pouvoir, le style de leadership, les objectifs de l'organisation»*.

L'apport de cette approche réside dans l'importance accordée aux caractéristiques structurelles dans la détermination du climat.

#### **2.1.2.2. L'approche du climat social comme réaction commune d'acteurs**

L'approche du climat social comme réaction commune d'acteurs est considérée comme une approche psychologique des employés. Pour (BRUNET(L) ,2001) *«Les variables situationnistes sont interprétées par l'individu selon la manière qui lui est psychologiquement la plus signifiante, et non sur la seule base de conditions objectives externes.»*. Par conséquent, les attributs personnels tels que les valeurs, les besoins, les attentes, ou la satisfaction...etc., sont la base de la construction des perceptions

individuelles. En effet, Selon JOYCE et SCOLUM (1984, BRUNET(L), SAVOIE(A) 2000, P 180), les employés appartenant à des conditions organisationnelles dites objectives différentes peuvent vivre la même expérience et avoir la même perception du climat social. Il s'agit du climat collectif défini par les employés eux-mêmes. Il est le résultat du vécu actuel commun de plusieurs d'entre eux, quelle que soit leur position au sein de l'organisation. Cette similitude est expliquée par l'existence de traits de personnalité communs qui font que ces derniers peuvent avoir la même perception quant à leur environnement de travail.

### **2.1.2.3 L'approche du climat social comme perception d'attributs organisationnels**

L'approche du climat social comme perception commune d'attributs organisationnels considère à cet effet, les attributs organisationnels comme des déterminants importants du climat social mais ils ne sont pas suffisants en eux-mêmes, les perceptions sont le résultat de leur interaction avec les attributs individuels. Pour PRITCHARD et KARASICK (1973, (BRUNET(L) 2011) « *le climat organisationnel est la qualité relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation, qui résulte de comportements et de politiques des membres de l'organisation, spécifiquement les cadres supérieurs, qui est perçue par les membres de l'organisation, qui sert de base pour interpréter la situation et qui oriente les activités* ».

Grace à sa vision globale, L'approche perceptive des attributs organisationnels est jugée comme étant la plus accomplie car elle sollicite les deux premières approches en créant un équilibre entre les attributs organisationnels objectifs et les caractéristiques individuelles subjectives.

### **2.1.3. Les dimensions du climat social**

Le climat social diffère d'une entreprise à l'autre, il existe plusieurs dimensions du climat social dans l'entreprise. Selon COHEN-HAEGEL (2010, p.70) ils peuvent être regroupés en deux types :

#### **a. Facteurs physiques :**

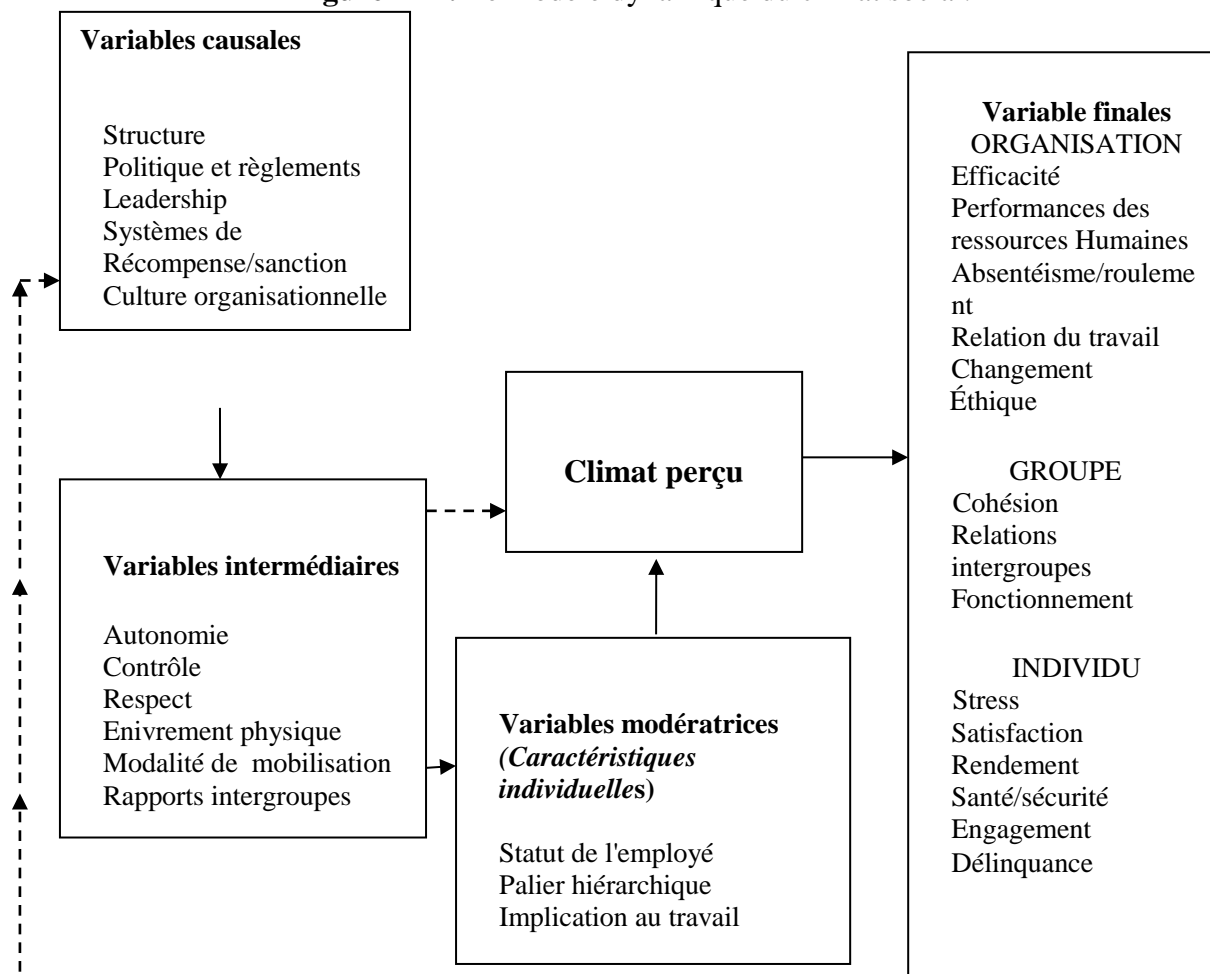
- L'environnement de l'entreprise.
- La taille et la structure de l'entreprise.
- La nature de la production.
- Composition des effectifs de l'entreprise.

#### **b. Facteurs organisationnels :**

- Les conditions de travail.
- Le style de management ou leadership.
- Les politiques RH de l'entreprise.

De son côté, LIKERT (1974) a regroupé les indicateurs du climat organisationnel sous trois types de variables: causales ou indépendantes, intermédiaires et finales, qu'on peut expliquer à travers la figure ci-dessous :

**Figure n°2 : Le modèle dynamique du climat social.**



**Source :** Tiré de la thèse ROCH(G). Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soi et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier. Montréal: Université de Montréal, Faculté des sciences infirmières, 2008, p 18.

Pour LIKERT (BRUNET(L), 2001), c'est la mesure perceptive des variables causales et intermédiaires qui permettent de définir la qualité du climat social qui prévaut dans l'organisation.

En effet, les variables causales sont sous le contrôle de l'administration de l'organisation qui détermine la structure de l'organisation, le style de leadership qui prévaut, les objectifs, les politiques et les directives pour les différents groupes qui composent l'organisation.

Les variables intermédiaires résultent en grande partie de ces variables causales, qui sont choisies par la haute administration et qui conditionnent la façon dont les individus interagissent en groupe et individuellement pour produire des résultats. Elles reflètent les

attitudes, les motivations et les perceptions qui influencent le comportement adopté. Elles sont en fait des variables du processus organisationnel: motivation, communication, leadership, prise de décision, établissement des objectifs, contrôle et influence.

Enfin, Les variables finales, qui définissent l'efficacité de l'organisation telles que taux d'absentéisme, taux de griefs, taux de roulement, pertes, qualité, etc. Ainsi, à leur tour, influencée par les variables intermédiaires.

#### **2.1.4. Les types de climat social**

Après avoir définie les différentes dimensions du climat social, LIKERT (BRUNET(L), 2001) a pu identifier par la suite deux types de climat social, qui correspondent au profil psychologique des organisations et de son système de management, qui chacun produit des effets différents sur l'efficacité de l'organisation.

##### **2.1.4.1. Le climat autoritaire**

Ce type de climat renvoie aux deux climats suivants :

**a. Le climat autoritaire-exploiteur :** Ce type de climat est caractérisé par une absence de confiance de la direction envers le personnel et, de ce fait, la majorité des décisions sont prises par la haute administration. C'est dans une atmosphère de menaces, de punitions et de récompenses occasionnelles dans laquelle travaillent les individus. Les relations entre supérieurs et enseignants sont rares et basées sur la méfiance, la communication est verticale et unidirectionnelle. Le processus de contrôle est fortement centralisé au sommet.

**b. Le climat autoritaire-participatif :** Dans ce type, la direction a une confiance condescendante envers les employés. La plupart du temps, elle s'occupe de prendre toutes les décisions mais consulte quelquefois ses employés sur une base individuelle, pour motiver les employés, les récompenses et parfois les punitions sont utilisées. Le processus de contrôle est toujours centralisé au sommet mais il est parfois délégué aux niveaux intermédiaires et supérieurs, sous ce type de climat, les employés ont souvent l'impression de travailler dans un environnement stable et structuré.

### 2.1.4.2. Le climat participatif

Ce type de climat renvoie aux deux climats de gestion suivants :

**a. Le climat consultatif :** Dans ce type, la direction a une confiance moyenne envers ses employés. Les récompenses, l'implication et les punitions occasionnelles sont utilisées pour motiver les employés. Les décisions générales sont prises au sommet, mais les décisions qui relèvent de la gestion quotidienne du travail sont prises à des niveaux inférieurs. Le processus de contrôle est délégué aux échelons intermédiaires et inférieurs avec un sentiment de responsabilité. L'atteinte des objectifs constitue un style de gestion qui caractérise ce type de climat plutôt dynamique.

**b. Le climat participatif :** Ce type de climat est caractérisé par une confiance complète de la direction envers ses employés. Les décisions sont prises à tous les niveaux de l'organisation et la communication s'établit de façon ascendante, descendante et latérale. La participation et l'implication des employés, l'établissement d'objectifs de rendement en fonction des objectifs poursuivis contribuent à la motivation des employés. Le processus de contrôle est délégué à tous les échelons et tous les employés sont fortement impliqués. Sous ce type de climat, la direction et les employés forment une équipe qui vise l'atteinte des buts et des objectifs de l'organisation établis sous forme de planification stratégique.

### 2.1.5. Les indicateurs du climat social

Plusieurs sociologues et psychologues comme HUBERT Landier, LIKERT et Jean Marie PERRETI se sont intéressés de très près au climat social au sein de l'entreprise. Plusieurs autres auteurs ont écrit un certain nombre d'ouvrages sur ce thème du climat social et ses déterminants. La littérature sur le sujet dans sa globalité s'accorde sur la nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat social et différentes autres dimensions. Il ne peut ainsi être opérationnalisé qu'à travers une série de déterminants. Pour une appréhension quantitative, nous en proposons dans cette étude à savoir :

- L'absentéisme.
- Le turnover.
- Les accidents du travail.
- Le style de leadership.
- Les conditions de travail.
- La motivation et l'implication au travail.

- La communication interne.

### 2.1.5.1. L'absentéisme

C'est un sujet complexe qui a de nombreuses causes possibles, il n'est pas dans notre propos de présenter une analyse complète du sujet, l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) française (ROUSSEAU THIERRY, 2009, p.3) précise quant à elle dans sa définition que *«l'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendu au sens large les ambiances physique, mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé ,etc.»*.

L'absentéisme est en principe la manifestation d'une nécessité absolue de se soigner, qu'il s'agisse d'une indisposition passagère, d'un état dépressif peut-être de au stress ou encore d'une pathologie lourde, ce peut aussi être aussi une manière pour le salarié d'exprimer un déficit de motivation quelles qu'en soient les raisons.

Pour CROZET et MARTORY (2013, p.200) dans leur ouvrage définissent l'absentéisme comme *« une perturbation au plan de la production et de l'organisation du travail dans la mesure où il entraîne des mesures de régulation destinées à pallier ses conséquences négatives, mais c'est aussi le témoignage d'un comportement socio-culturel de refus provisoire et limité du travail et de baisse de l'implication»*, et pour calculer l'absentéisme en appliquer la formule suivante :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Heures d'absence pendant une période P}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la même période P}}$$

En mesure le taux d'absentéisme en rend compte les absences considérées comme anormales, c'est-à-dire que sont retirés des absences totales les congés payés légaux et les absences conventionnelles (heures de délégation dans les organes représentatifs, de formation, de congés parentaux...), et que les principales composantes retenus pour le mesuré sont : les arrêts maladies, les accidents de travail, les maladies professionnelles, les accidents de trajet, les congés maternité, les congés autorisés et absences non justifiées.

Pour l'Algérie les absences, congés et repos légaux sont définis dans la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail.

### 2.1.5.2. Le turnover

Le turnover ou roulement du personnel peut être défini comme étant le mouvement d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée.

Pour SEKIOU (1986, p.500), le turnover réfère à « *tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année* ».

CROZET et MARTORY (2013, p.201), quant à eux, définissant le turnover comme « *la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur* », et pour le mesure en appliquer la formule suivant :

$$\text{Taux de turnover} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N}}{\text{Nombre de collaborateurs au 1 Janvier de l'année N}} \times 100$$

Les départs peuvent faire l'objet de différents classements d'après leur cause principale, ils sont généralement classés en trois catégories.

- a. La première catégorie comprend les départs du fait de l'entreprise tels que le manque d'aptitude, la sanction et le licenciement pour raisons économiques.
- b. La seconde catégorie comprend les départs du fait des collaborateurs tels que les départs non maîtrisables par l'entreprise (maladie, accidents, mariage, déménagement, retraite, décès) et les départ maîtrisables par l'entreprise (rémunération, horaires de travail, condition générales de travail, promotion externe).
- c. La dernière catégorie comprend l'ensemble des départs pour des raisons inconnues.

Pour l'Algérie tous les départs de la société sont définis dans la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail.

### 2.1.5.3. Les accidents du travail

L'accident de travail est un incident à caractère inattendu qui cause un dommage corporel à un individu qui travaille dans une organisation.

Les accidents de travail sont des indications d'inadaptation du travail à l'humain, ils sont contraires aux intérêts des salariés ils représentent aussi des coûts de dysfonctionnement considérables pour l'entreprise.

Pour CROZET et MARTORY (2013, p.217), les accidents de travail *«quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise»*.

Selon PERETTI JEAN-MARIE (2005-2006, p.178), nous pouvons calculer les accidents de travail par ces deux indicateurs comme suit :

**a. Taux de fréquence :** il indique la fréquence des accidents par rapport au temps de travail.

$$\text{Taux de fréquence} = \frac{\text{Nombre d'accidents avec arrêts} \times 1000000}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

**b. Taux de gravité :** Il exprime le nombre de journées perdues par mille heures de travail.

$$\text{Taux de gravité} = \frac{\text{Nombre de journées perdues par incapacité temporaire} \times 1000}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

### 2.1.5.4. Le style de leadership

Des expériences menées dans ce domaine se sont surtout intéressées à l'influence du style de management sur la productivité d'un groupe de travail.

Celles-ci ont permis de classer en trois groupes la typologie des directions.

**a. Le leadership autoritaire :** une seule personne qui a le pouvoir de s'occuper de l'ensemble des responsabilités et des initiatives. Dans cette perspective, le chef se préoccupe essentiellement de l'intensité de la production.

Quand le manager s'absente, la production s'arrête. L'effectivité du groupe est très vive, proche du mécontentement. La satisfaction d'avoir produit du « bon travail » est contrebalancée par des insatisfactions liées à l'absence d'initiative ou de responsabilité.

**b. Le leadership laisser faire :** se caractérise par le comportement indifférent du manager à sa fonction, son refus d'organiser la tâche, de prendre des décisions, il laisse le groupe livré à lui-même, la production dans ce cas est faible mais le moral est élevé.

**c. Le leadership démocratique :** le comportement du manager est ici autant tourné vers la production du groupe que vers les individus qui le composent. Sont mises en valeurs, la participation, la réalisation des tâches sur lesquelles chacun a pu s'exprimer, ce style n'est pas synonyme d'abandon des responsabilités.

#### **2.1.5.5. Les conditions de travail**

Les conditions de travail sont perçues différemment selon les époques et les régions. Fortement associées aux conditions physiques de travail, les conditions de travail incluent aussi des facteurs organisationnels et relationnels.

Pour SAVALL (1979, MANSOUR(S), 2013, p.3), les conditions de travail sont décomposées en trois niveaux, d'abord les conditions intrinsèques de travail, c'est-à-dire tout ce qui relève des postures adoptées, bruits, éclairages sur les lieux de travail et technologie utilisée. Le deuxième niveau renvoie aux conditions extrinsèques à savoir : les horaires de travail, la rémunération, les promotions et les relations hiérarchiques. Et enfin, le troisième et dernier niveau d'analyse concerne l'environnement du travail à savoir : le transport, la législation, le logement ainsi que l'environnement géographique et sociale.

Pour IGALENS (1999, MANSOUR(S), 2013, p.3), les conditions de travail sont « *un ensemble composé des conditions d'ambiance physique du travail et des charges de travail* ». Pour l'Algérie elles sont définies dans le loi 88-07 du 26 janvier 1988 relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail.

L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) française (MANSOUR(S), 2013, p.3) retient quatre thèmes, pour définir les conditions de travail et dont on peut retenir : les sollicitations physiologiques et l'environnement physique, le contenu et l'organisation du travail, les perspectives d'avenir et les relations d'encadrement.

Par ces définitions, les conditions de travail sont un ensemble de facteurs physiques, humains, matériels et organisationnels liés au travail qui affectent l'activité du salarié.

### **2.1.5.6. La motivation et l'implication au travail**

#### **a. La motivation**

La motivation peut être définie comme le facteur conscient ou inconscient qui incite un individu ou un groupe d'individus à agir de telle ou telle façon. Dans le cadre du travail, la motivation des hommes entraîne leur plus grande implication, est source d'efficacité et contribue ainsi à optimiser la performance de l'entreprise.

Être motivé, c'est avoir un objectif, faire un effort pour l'atteindre et persévérer jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

Les travaux de nombreux chercheurs ont montré que le processus motivationnel est complexe et que ses déterminants sont nombreux comme suit :

- TAYLOR (1910, CLAUDE (L), 2012, p.126) considère que la motivation est fondée sur le gain, l'homme travaille pour percevoir un revenu. Le salaire au rendement est donc un moyen d'inciter le travailleur à augmenter ses résultats.
- MAYO (1913, CLAUDE (L), 2012, p.126) considère que la motivation est fondée sur des facteurs psychologiques, il a montré que les conditions de travail ainsi que la dynamique du groupe contribuent à motiver ou démotiver les travailleurs.
- MASLOW (1954, CLAUDE (L), 2012, p.126) considère que la motivation est fondée sur la satisfaction de besoins hiérarchisés. D'après la pyramide des besoins, les individus tentent de satisfaire leurs besoins les uns après les autres, pour motiver un salarié, il faut donc satisfaire ses besoins primaires mais également ses besoins supérieurs, en lui confiant par exemple des responsabilités.
- HERZBERG (1966, CLAUDE (L), 2012, p.126) analyse la motivation selon deux axes : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. Les facteurs d'hygiène sont le salaire, les conditions de travail, la sécurité et le statut. Les facteurs de motivation sont la responsabilité des tâches, la reconnaissance de la hiérarchie, l'évolution de carrière et l'autonomie.

La satisfaction des facteurs d'hygiène est nécessaire pour éviter la démotivation mais influence peu la motivation, la non satisfaction des facteurs d'hygiène

entraîne une attitude négative face à l'emploi. Pour développer la motivation des salariés, il faut agir sur les facteurs dits de motivation.

- VROOM (1964, CLAUDE (L), 2012, p.126) : développe une théorie dite "théorie des attentes" qui cherche à expliquer pourquoi les individus sont motivés ou non. L'idée de base est qu'un individu ne fournira un effort que si cet effort lui permet d'obtenir une récompense et que cette dernière est valorisante à ses yeux.

La motivation au travail se fonde essentiellement sur la satisfaction des besoins des hommes, le mode de rémunération, la reconnaissance de la hiérarchie, la formation, la gestion de carrière et l'enrichissement des tâches sont des outils qui contribuent à la prise en compte des différentes motivations.

## **b. L'implication**

L'implication au travail est l'attachement d'un salarié à son travail, il lui permet de participer aux décisions liées à son emploi.

Pour MARROW (1983, CLAUDE (L), 2012, p.126), l'implication au travail désigne « *la mesure dans laquelle la personne s'identifie à son travail et dans laquelle ses performances au travail affectent son estime personnelle. Cinq catégories d'antécédents sont en général considérées pour expliquer le développement de l'implication, il s'agit des caractéristiques de l'organisation, des caractéristiques personnelles des salariés, des caractéristiques du poste de travail, de l'état d'ambiguïté ou de surcharge des rôles et enfin des relations à la hiérarchie* ».

HELD DANIEL (1999), quant à lui, dans son ouvrage définit les composantes de l'implication à savoir :

- **La compréhension de la stratégie et adhésion** : pour pouvoir réellement s'impliquer dans une organisation, au point d'en devenir un acteur autonome et responsable en toute circonstances, il est indispensable de comprendre le métier de l'entreprise, son environnement, sa stratégie, ses valeurs, et d'y adhérer.
- **Le partage des valeurs clé de l'entreprise et la satisfaction** : une entreprise se caractérise par des valeurs plus ou moins fortes en ce qui concerne les produits, la technologie, la maîtrise des processus, la qualité et le sens du client. Partager ces valeurs devient un gage d'implication et permet l'identification, l'encadrement sur ce plan fera œuvre d'exemple et d'agent de liaison.

- **Responsabilité et autonomie** : l'implication présuppose en premier lieu la responsabilisation complète sur les activités dont le collaborateur a la charge. Elle s'étend ensuite à son autonomie, qui se traduit par sa volonté, sa capacité et l'encouragement reçu de prendre des initiatives et de proposer des idées nouvelles, de les développer voir de les mettre en œuvre. La structure et le monde de gestion de l'entreprise, ainsi que le rôle du management, sont les éléments décisifs à ce niveau.
- **La confiance et le changement** : l'implication présuppose également la confiance : dans les Hommes qui dirigent l'entreprise et dans les orientations qu'ils prennent, dans l'avenir de cette entreprise, dans l'avenir de son propre rôle dans l'entreprise, dans son management direct, dans ses propres capacités à se développer et à progresser, dans le changement de tous les niveaux.

L'implication peut être perçue comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille.

#### **2.1.5.7. La communication interne**

La communication interne est devenue un vecteur d'information indispensable entre les salariés et l'entreprise, elle a pour objectif la cohésion de ses employés et de ce fait, leur motivation. Elle sert à renforcer la culture d'entreprise, le sentiment d'appartenance à un groupe, à améliorer la circulation de l'information.

Pour DUPUY, DEVERS et RAYNAUD (1988, p.40), la communication interne peut se définir comme *« la résultante d'au moins de trois composantes : d'une communication ascendante, descendante et mutuelle »*.

DETRIE et BROYEZ(2001, p.42), quant à eux, dans leur ouvrage définissant la communication interne est *« un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun »*.

Selon DECAUDIN et IGALENS (2013, p.1), La communication interne *« se conçoit aujourd'hui comme instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur »*.

La communication interne regroupe trois volets dans la transmission des informations :

- **La communication descendante** : c'est l'ensemble des éléments d'informations émanant de la hiérarchie vers l'ensemble des échelons inférieurs (le journal interne, intranet, les notes de service, l'affichage, réunions, le téléphone). Son rôle est d'informer, former, et diriger l'ensemble des employés de l'entreprise.
- **La communication ascendante** : Il s'agit de l'ensemble des pratiques visant à remonter les informations qui concernent les besoins et les attentes des salariés vers la hiérarchie (Les réunions, les sondages et les enquêtes auprès du personnel, tribune libre dans le journal interne, et les boîtes à idées). Ce volet est généralement négligé dans les entreprises, mais il reste nécessaire pour le chef d'entreprise de connaître les besoins et aspirations de ses employés pour instaurer un bon climat social et d'éviter les conflits.
- **La communication latérale** : c'est la communication naturelle des salariés entre eux, ce type est de plus en plus oral, il résulte des rencontres formelles et informelles entre les salariés de différentes directions (Les messages au sein de l'entreprise se répartissent en informations opérationnelles c'est des ordres à exécuter comme les normes de qualité et les informations motivationnelles visant à mobiliser le personnel comme les informés de l'entreprise et de son environnement, l'organisation interne). Ce volet permet de fonder un esprit familial entre les différents salariés.

Une communication interne de qualité est un moyen d'intégrer les collaborateurs et constitue un instrument privilégié pour créer et entretenir un bon climat de travail.

## **2.2. Performance des ressources humaines**

### **2.2.1. Définition de performance**

En général, la performance est définie comme l'ensemble pertinence, efficacité et efficience, dans cette définition, la pertinence se rapporte à la cohérence entre les objectifs de l'entreprise et les besoins de la société, l'efficacité c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés, et l'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

### **2.2.2. L'efficacité sociale**

Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques. Il peut s'agir, par exemple, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.

De plus en plus souvent, la performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base d'indicateurs de qualité.

La notion de performance sociale de l'organisation en termes d'efficacité fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis l'organisation qui emploie. Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Les conceptions sont d'ailleurs complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant l'élément déterminant de sa satisfaction.

### **2.2.3. L'efficience sociale ou socio-économique**

Quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. Il s'agit, comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

### **2.2.4. L'efficience sociale appréciée à travers le rendement et la productivité du travail**

Rendement et productivité sont souvent confondus par les praticiens alors qu'ils sont significatifs de deux catégories distinctes. Le rendement exprime une performance en terme technique, la productivité l'exprime en terme économique. Le premier concept obéit à la logique de la gestion de production, le second à celle du calcul économique. Entre les deux, le système des prix et des couts fait la différence.

#### **a. Le rendement et la productivité physique du travail**

Le rendement est le rapport exprimé en termes physiques entre l'input et l'output d'un facteur de production. Le rendement du travail sera donc défini comme le résultat de la production obtenue sur le temps consacré à son obtention.

#### **b. La productivité du travail en valeur**

La productivité du travail se définit comme le rapport entre la valeur produite et le cout du travail mis en œuvre, c'est une productivité apparente puisqu'elle est rapportée à un seul facteur : le travail, alors que généralement plusieurs facteurs sont mis œuvre.

### **2.2.5. Les niveaux de mesure de la performance**

La performance peut être appréciée aux trois niveaux :

- Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération.
- Performance d'un groupe ou de la sous unité qui set de base aux réflexions d'organisations.
- Performance d'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

### **2.3. Hypothèses**

En rapport avec notre problématique et les sous questions qui en découlent, nous avons émis trois hypothèses :

- L'entreprise KAHRAKIB est une entreprise certifiée en qualité, santé, sécurité et environnement ce qui a généré un climat social satisfaisant.
- L'entreprise dispose d'un service de formation et développement qui essaye toujours de motiver et bien encadrer ses ressources humaines afin d'assurer une longue performance au travail.
- Le climat social existant dans la société est en relation directe avec la performance de ses ressources humaines, ce qui influence beaucoup sur la productivité des travailleurs.

# **CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

## CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

### 1. Approche méthodologique:

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une approche mixte combinant une méthode quantitative (questionnaire) et qualitative (entretien) :

- Pour l'approche quantitative, un questionnaire format papier pour mesurer le climat social et la performance des ressources humaines est élaboré, grâce au déploiement auprès d'une partie ou de l'ensemble des collaborateurs, essentiellement composé de questions fermées sur échelle de LIKERT<sup>1</sup>.
- Pour l'approche qualitative, nous avons opté pour des entretiens avec trois cadres supérieurs. Grâce à la réalisation d'entretiens individuels, ces entretiens ont pour objectifs de répondre à un certain nombre de questions et afin de justifier les réponses des questionnaires. Et ce à l'aide un guide d'entretien.

### 2. Choix de l'échantillon :

La société est composée d'une population de **508** travailleurs. Pour mener bien notre étude nous avons choisi un échantillon de **60** travailleurs pour répondre au questionnaire, qui représente **12%** de la population de la société, ainsi que **3** pour les entretiens.

#### 2.1. Pour questionnaire :

- **Poste occupé :**

**Tableau n°1** : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé.

| Poste             | Nombre | Fréquence |
|-------------------|--------|-----------|
| Cadre             | 34     | 56.7%     |
| Agent de maîtrise | 18     | 30%       |
| Exécutant         | 8      | 13.3%     |
| Total             | 60     | 100%      |

Source : Elaboré par nous-même.

<sup>1</sup> Échelle de LIKERT est une échelle de jugement par laquelle la personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation.

Notre échantillon se compose de 60 salariés dont 34 cadres (57% de l'échantillon), 18 agents de maîtrise (soit 30 %) et 8 exécutants (13% de l'échantillon).

- **Sexe :**

**Tableau n°2 :** Répartition de l'échantillon selon le sexe.

| <b>Sexe</b>     | <b>Nombre</b> | <b>Fréquence</b> |
|-----------------|---------------|------------------|
| <b>Féminin</b>  | 20            | 33,3%            |
| <b>Masculin</b> | 40            | 66,7%            |
| <b>Total</b>    | 60            | 100%             |

Source : Elaboré par nous-même.

Notre échantillon se compose dans sa majorité de sexe masculin 67% contre 33% du sexe féminin.

- **Age :**

**Tableau n°3 :** Répartition de l'échantillon selon l'Age.

| <b>Age</b>            | <b>Nombre</b> | <b>Fréquence</b> |
|-----------------------|---------------|------------------|
| <b>De 25 à 35 ans</b> | 32            | 53.3%            |
| <b>De 35 à 45 ans</b> | 18            | 30%              |
| <b>Plus de 45 ans</b> | 10            | 16.7%            |
| <b>Total</b>          | 60            | 100%             |

Source : Elaboré par nous-même.

Notre échantillon se compose dans sa majorité d'une population jeune (plus que 53% ont moins de 35 ans). Seule 17% ont plus de 45ans.

- **Années expériences :**

**Tableau n°4 :** Répartition de l'échantillon selon les années expériences.

| <b>Années expériences</b> | <b>Nombre</b> | <b>Fréquence</b> |
|---------------------------|---------------|------------------|
| <b>Moins d'un an</b>      | 2             | 3,3%             |
| <b>De 1 à 5 ans</b>       | 16            | 26.7%            |
| <b>Plus de 5 ans</b>      | 42            | 70%              |
| <b>Total</b>              | 60            | 100%             |

Source : Elaboré par nous-même.

70% des salariés ont une ancienneté de plus de 5 ans et 27% en phase d'intégration.

### 2.1. Pour entretien :

**Tableau n°5 :** Caractéristique de l'échantillon de l'étude qualitative.

| <b>Cadre supérieur</b> | <b>Sexe</b>     | <b>Tranche d'âge</b> | <b>Poste occupé</b>  |
|------------------------|-----------------|----------------------|--|
| <b>Mr A.B</b>          | <b>Masculin</b> | De 25 à 35 ans       | Chef division a la direction des travaux postes et industriels |
| <b>Mr Y.M</b>          | <b>Masculin</b> | De 25 à 35 ans       | Chef de projet a la direction des travaux lignes et câbles     |
| <b>Mr R.M</b>          | <b>Masculin</b> | De 35 à 45 ans       | Chef de projet a la direction des tableaux Electriques         |

Source : Elaboré par nous-même.

### 3. Méthodes et instruments de mesure

Dans le but de démontre l'impact du climat social sur la performance des ressources humaines, nous avons jugé nécessaire de procéder à une collecte de données par :

- Recherche documentaire.
- Observations.
- Enquête quantitative.
- Enquête qualitative.

### **3.1. Recherche documentaire :**

La recherche documentaire représente la première source de notre travail de recherche, à travers l'exploitation des ouvrages, des revues, et des articles scientifique, internet, des mémoires de fin d'études et des journaux, en plus des documents interne du KAHRAKIB.

Cette recherche documentaire a eu lieu à la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de Management Koléa TIPAZA, et la bibliothèque de l'École Supérieure de Banque Alger.

### **3.2. Observation :**

L'observation a commencé le premier jour du stage, sans connaissance de l'entreprise, ceci nous a permis d'avoir une idée sur le fonctionnement de l'organisation, ainsi que connaitre le comportement réel des employées au travail.

En tout, elle participe à compléter les données recueillies par d'autres méthodes, grâce à la détection et l'expression non-dits.

### **3.3. Enquête quantitative :**

Le questionnaire est un outil efficace et fiable de recueil de donnée, il était destiné aux larges échantillons.

On s'est basé dans notre étude sur un questionnaire comme l'outil principal de recueil de données, et nous avons conçu le questionnaire sur le sujet étudié qui contient trois axes comme suit :

- Le premier axe : nous avons attribué les données personnelles et fonctionnelles qui gravitent autour des questions suivantes: sexe, âge, poste occupé et les années d'expérience.
- Le deuxième axe : les indicateurs du climat social, divisés par quatre sous-thèmes comportent des questions qui tournent sur : le style de management, les conditions de travail, la motivation, l'implication et la communication interne.

- Le troisième axe : la performance des ressources humaines, composée d'une variété de questions pour mesurer la performance des employés et d'identifier leurs attitudes à l'égard de leurs performance au sein de l'entreprise.

Nous avons adopté tout cela sur une échelle de LIKERT de cinq point pour mesurer les orientations des réponses, on joint toutes les mesures de son propre poids comme suit:

(1) Pas du tout d'accord (2) Pas d'accord (3) Sans opinion (4) Plutôt d'accord (5) Tout à fait d'accord.

### **3.4. Enquête qualitative :**

L'entretien semi direct dédié pour trois cadres de l'entreprise, durant lequel on trouve la liberté dans un cadre relativement objective.

Ces entretiens serviront comme support qui permet une meilleure lecture, compréhension et interprétation des résultats des questionnaires.

## **4. L'interprétation.**

On va interpréter les résultats avec une analyse descriptive pour chaque dimension du questionnaire, puis procéder ensuite à une analyse explicative à travers le test d'indépendance qui permet de tester l'existence ou non d'une relation entre les variables avec le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) statistique.

## **5. Les difficultés de la recherche :**

Le déroulement de notre travail de recherche ne s'est pas effectué sans problème, la principale difficulté est d'ordre technique, car les ressource documentaire sur le terrain n'étaient pas disponibles, il n'existe pas beaucoup des travaux réalisé sur le climat social.

Il nous a été impossible de recueillir plus d'information vu le temps très court (3 mois) qui nous a été accordé.

# **CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION**

## CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION

### 1. Présentation des résultats

Dans le but d'analyser le climat social, ainsi que la performance des ressources humaines au sein de KAHRAKIB, nous allons traiter les données obtenues à l'aide du logiciel de statistiques SPSS pour pouvoir tirer des conclusions.

#### 1.1. Le Climat social au sein KAHRAKIB

Après la récupération des questionnaires distribués et des données, nous allons les traiter dans le but d'analyser la réalité du climat social au sein de l'entreprise comme suit:

##### 1.1.1. L'absentéisme

Le tableau suivant montre le taux l'absentéisme dans les déférentes directions de l'entreprise en 2016.

**Tableau n°6** : Le taux d'absentéisme à KAHRAKIB en 2016.

| Taux d'absentéisme | DTLC | DTPI | DTE  | SEIGE | Total |
|--------------------|------|------|------|-------|-------|
| 2016               | 1.7% | 1.3% | 2.3% | 3.1%  | 2.1%  |

**Source** : document de la direction des ressources humaine de KAHRAKIB.

Nous constatons que le taux d'absentéisme est élevé dans le siège par rapport aux autres directions en 2016, mais en général le taux d'absentéisme dans la société est faible avec une moyenne de 2.1 %, car il est possible d'affirmer que tout taux inférieurs à 3 % est un bon résultat (CROZET(D), MARTORY(B), 2013, p.203), qui indique que l'atmosphère de travail est bonne et que le personnel est motivé.

##### 1.1.2. Le turnover

Le tableau suivant montre le taux de turnover dans les déférentes directions de l'entreprise en 2016.

**Tableau n°7 : Le taux de turnover à KAHRAKIB en 2016.**

| Taux de turnover | DTLC | DTPI | DTE | SEIGE | Total |
|------------------|------|------|-----|-------|-------|
| 2016             | 4%   | 6%   | 6%  | 9%    | 6.25% |

Source : document de la direction des ressources humaine de KAHRAKIB.

Nous constatons que le taux turnover est élevé dans le siège par rapport aux autres directions en 2016, mais en général le taux turnover de la société est faible avec une moyenne de 6.25%, qui indique que la société est performante en matière de fidélisation du personnel et aussi dans la gestion de ses connaissances.

### 1.1.3. Les accidents de travail

Le tableau suivant montre l'évolution des accidents de travail en 2016.

**Tableau n°8 : Évolution des accidents de travail à KAHRAKIB en 2016.**

| ANNEE 2016                         |                           |                            |                            |                            |
|------------------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                                    | 1 <sup>er</sup> trimestre | 2 <sup>ème</sup> Trimestre | 3 <sup>ème</sup> Trimestre | 4 <sup>ème</sup> Trimestre |
| Accidents de travail               | 09                        | 05                         | 06                         | 05                         |
| Dont accidents mortels             | 01                        | 0                          | 0                          | 0                          |
| Nombres de journées perdues        | 6196                      | 55                         | 86                         | 38                         |
| Heures travaillées                 | 1 165 470                 | 1 225 035                  | 1 201 014                  | 1 154 153                  |
| Effectif global                    | 2568                      | 2525                       | 2436                       | 2371                       |
| Taux de fréquence                  | 7.72%                     | 4,08%                      | 3,33%                      | 3,46%                      |
| Taux de gravité                    | 5.31%                     | 0.04%                      | 0.07%                      | 0.03%                      |
| Nombres d'accidents sur 100 Agents | 0.35%                     | 0.20%                      | 0,16%                      | 0,21%                      |

Source : document de la direction générale - Service HSE KAHRAKIB.

Nous constatons un taux de gravité et de fréquence élevées dans les accidents de travail durant le premier trimestre 2016, avec un accident mortel, mais en général et en d'autres

périodes, le taux de gravité et de fréquence reste stable et faible, ce qui indique que le travail est adopté à humains. La société maîtrise la gestion des risques.

#### 1.1.4. Le style de leadership

Le tableau suivant montre les réponses des employés par rapport aux questions soulevées sur le style de leadership.

**Tableau n°9 : Le style de leadership à KAHRAKIB.**

| Le style de leadership                | Le degré d'approbation |              |              |                 |                      | Moyenne | Ecart type |
|---------------------------------------|------------------------|--------------|--------------|-----------------|----------------------|---------|------------|
|                                       | Pas du tout d'accord   | Pas d'accord | Sans opinion | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |         |            |
| <b>1. Esprit d'équipe</b>             | 0%                     | 30%          | 1.67%        | 33.33%          | 35%                  | 3.75    | 1.240      |
| <b>2. Responsabilité et Autonomie</b> | 5%                     | 36.67%       | 16.66%       | 36.67%          | 5%                   | 3.00    | 1.178      |
| <b>3. Liberté D'expression</b>        | 10%                    | 31.67%       | 13.33%       | 36.67%          | 8.33%                | 3.02    | 1.291      |
| <b>Total générale</b>                 |                        |              |              |                 |                      | 3.25    | 1.236      |

Source : Elaboré par nous-même à partir des questionnaires.

Les résultats du tableau montrent que les moyennes de cet axe se situent entre 3,00 et 3,75, ainsi qu'écart-types étaient compris entre 1,178 et 1.291. La moyenne globale de l'axe est de 3,25 avec un écart type de 1,236, Il est assez grand, ce qui indique qu'il y a une grande dispersion dans les réponses, mais en général, cela n'a pas d'influence sur la tendance de cet axe qui indique que les orientations des travailleurs sont neutres, ils ne sont pas sûrs et certains en termes de type de leadership existant dans la société. Le style de leadership est complexe dans la société étatique.

Nous trouvons la rubrique "esprit d'équipe" au premier rang avec une moyenne de 3,75 et un écart-type de 1,240 assez grand, mais cela n'a pas affecté la direction générale des réponses, qui a souligné la tendance plutôt d'accord sur l'existence d'un lien entre les membres d'un groupe, qui leur donnent le sentiment de faire corps et les poussent à œuvrer pour le bien de l'équipe.

Nous trouvons la rubrique "liberté d'expression" à la deuxième place avec une moyenne de 3,02 et un écart-type de 1,291 assez grand, mais cela n'a pas affecté la direction globale des réponses, qui indique que les orientations des travailleurs sont neutre sur le droit reconnu à l'individu de faire connaître le produit de son activité intellectuelle à son entourage.

Nous trouvons la rubrique "responsabilité et autonomie" à la troisième place avec une moyenne de 3,00 et un écart-type de 1,178 assez grand, mais cela n'a pas affecté la direction générale des réponses, qui indique que les orientations des travailleurs sont neutres sur la capacité de l'individu à prendre en charge seule une mission qui lui est confiée.

### 1.1.5. Les conditions de travail

Le tableau suivant montre les réponses des employés par rapport aux questions soulevées sur les conditions de travail.

**Tableau n°10 : Les conditions de travail à KAHRAKIB.**

| Les conditions de travail                    | Le degré d'approbation |              |              |                 |                      | Moyenne | Ecart type |
|--|------------------------|--------------|--------------|-----------------|----------------------|---------|------------|
|  | Pas du tout d'accord   | Pas d'accord | Sans opinion | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |         |            |
| 1. Lieu de votre travail et confort matériel | 1.67%                  | 31.67%       | 3.33%        | 38.33%          | 25%                  | 3.63    | 1.245      |
| 2. Clarté de la tâche et rôle                | 5%                     | 28.33%       | 1.67%        | 48.33%          | 16.67%               | 3.44    | 1.222      |
| 3. Sécurité dans votre poste                 | 0%                     | 15%          | 8.33%        | 56.67%          | 20%                  | 3.99    | 0.936      |
| 4. Contenu et charge de travail              | 5%                     | 8.33%        | 8.33%        | 45%             | 33.34%               | 4.12    | 1.114      |
| <b>Total générale</b>                        |                        |              |              |                 |                      | 3.79    | 1.129      |

Source : Elaboré par nous-même à partir des questionnaires.

Les résultats du tableau montrent que les moyennes de cet axe se situent entre 3,44 et 4.12, ainsi qu'écart-types étaient compris entre 1,114 et 1.245. La moyenne globale de l'axe est de 3,79 avec un écart type de 1,129, Il est assez grand, ce qui indique qu'il y a une

grande dispersion dans les réponses, mais en général, il n'a pas d'influence sur la tendance de cet axe qui indique que les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord, ils sont satisfaits des conditions de travail existant dans la société.

Nous trouvons la rubrique "contenu et charge de travail" au premier rang avec une moyenne de 4.12 et un écart-type de 1,129 assez grand, mais cela n'a pas affecté la direction générale des réponses, qui a souligné la tendance plutôt d'accord, le travail est adopté au travailleur.

Nous trouvons la rubrique "sécurité dans votre le poste" à la deuxième place avec une moyenne de 3,99 et un écart-type de 0,936, qui indique qu'il y a une petite dispersion dans les réponses, mais les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord, l'entreprise maîtrise la gestion des risques.

Nous trouvons la rubrique "lieu de travail et confort matériel" à la troisième place avec une moyenne de 3,63 et un écart-type de 1,245 plutôt grand, mais cela n'a pas affecté la direction globale des réponses, qui indique que les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord, le lieu de travail et le confort matériel sont adaptés aux attentes des employés.

Nous trouvons la rubrique "clarté de la tâche et rôle" à la quatrième place avec une moyenne de 3,44 et un écart-type de 1,222 plutôt grand, mais cela n'a pas affecté la direction générale des réponses, qui indique que les orientations des travailleurs sont neutres par rapport à l'existence d'une fiche de poste qui définit bien les tâches et missions ainsi que les rôles.

### 1.1.6. La motivation et l'implication au travail

Le tableau suivant montre les réponses des employés par rapport aux questions soulevées sur la motivation et l'implication au travail.

**Tableau n°11 : La motivation et l'implication à KAHRAKIB.**

| La motivation et l'implication au travail | Le degré d'approbation |              |              |                 |                      | Moyenne | Ecart type |
|---|------------------------|--------------|--------------|-----------------|----------------------|---------|------------|
|   | Pas du tout d'accord   | Pas d'accord | Sans opinion | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |         |            |
| <b>1.Rémunération</b>                     | 20%                    | 41.67%       | 10%          | 28.33%          | 0%                   | 2.41    | 1.158      |

|  |        |        |       |        |        |      |       |
|--|--------|--------|-------|--------|--------|------|-------|
| <b>2. Encouragement aux idées innovatrices</b> | 16.67% | 40%    | 8.33% | 35%    | 0%     | 2.58 | 1.182 |
| <b>3. Implication au travail</b>               | 8.33%  | 11.67% | 15%   | 28.33% | 36.67% | 3.86 | 1.371 |
| <b>4. Prise en considération</b>               | 0%     | 13.33% | 5%    | 48.33% | 33.34% | 4.21 | 0.961 |
| <b>Total générale</b>                          |        |        |       |        |        | 3.26 | 1.168 |

**Source :** Elaboré par nous-même à partir des questionnaires.

Les résultats du tableau montrent que les moyennes de cet axe se situent entre 2,41 et 4.21, ainsi qu'écart-types étaient compris entre 0,961 et 1.371. La moyenne globale de l'axe est de 3,26 avec un écart type de 1,168, Il est assez grand, ce qui indique qu'il y a une grande dispersion dans les réponses, mais en général, il n'a pas d'influence sur la tendance de cet axe qui indique que les orientations des travailleurs sont neutres.

Nous trouvons la rubrique "prise en considération" au premier rang avec une moyenne de 4.21 et un écart-type de 0,961 assez grand, mais cela n'a pas affecté la direction générale des réponses, qui souligne la tendance plutôt d'accord sur leurs appartenances à la société.

Nous trouvons la rubrique "implication au travail" à la deuxième place avec une moyenne de 3,86 et un écart-type de 1,329, qui indique qu'il y a une petite dispersion dans les réponses, mais les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord sur leurs implications au travail dans la société, ils participent aux décisions liées à leurs emplois.

Nous trouvons la rubrique "encouragement aux idées innovatrices" à la troisième place avec une moyenne de 2,58 et un écart-type de 1,182 plutôt grand, mais cela n'a pas affecté la direction générale des réponses, qui indique que les orientations des travailleurs ne sont pas d'accord sur le fait que la société encourage les employés aux idées innovatrices.

Nous trouvons la rubrique "rémunération" à la quatrième place avec une moyenne de 2,41 et un écart-type de 1,158 plutôt grand, mais cela n'a pas affecté la direction globale des réponses, qui indique que les orientations des travailleurs ne sont pas d'accord sur le système de rémunération existant dans la société.

### 1.1.7. La communication interne

Le tableau suivant montre les réponses des employés par rapport aux questions soulevées sur la communication interne.

**Tableau n°12 : La communication interne à KAHRAKIB.**

| La communication interne   | Le degré d'approbation |              |              |                 |                      | Moyenne | Ecart type |
|--|------------------------|--------------|--------------|-----------------|----------------------|---------|------------|
|  | Pas du tout d'accord   | Pas d'accord | Sans opinion | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |         |            |
| 1. Disponibilité et fluidité de l'information                                | 16.67%                 | 30%          | 18.33%       | 31.67%          | 3.33%                | 2.59    | 1.294      |
| 2. Qualité des relations personnelles  | 1.67%                  | 5%           | 10%          | 46.66%          | 36.67%               | 4.44    | 0.867      |
| 3. Une bonne communication d'amont aval entre managers et les collaborateurs | 3.33%                  | 26.67%       | 3.33%        | 46.67%          | 20%                  | 3.73    | 1.202      |
| 4. Les canaux de communication mise en œuvre par votre entreprise            | 0%                     | 23.33%       | 8.33%        | 25%             | 43.34%               | 4.06    | 1.232      |
| <b>Total générale</b>  |                        |              |              |                 |                      | 3.70    | 1.148      |

Source : Elaboré par nous-même à partir des questionnaires.

Les résultats du tableau montrent que les moyennes de cet axe se situent entre 2,59 et 4.44, ainsi qu'écart-types étaient compris entre 0,867 et 1.294. La moyenne globale de l'axe est de 3,70 avec un écart type de 1,148, Il est assez grand, ce qui indique qu'il y a une grande dispersion dans les réponses, mais en général, il n'a pas d'influence sur la tendance de cet axe qui indique que les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord, ils sont satisfaits de la communication interne existant dans la société.

Nous trouvons la rubrique "qualité des relations personnelles" au premier rang avec une moyenne de 4.44 et un écart-type de 0,867, qui indique que les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord sur la qualité des relations personnelles dans la société.

Nous trouvons la rubrique "les canaux de communication mise en œuvre par votre entreprise" à la deuxième place avec une moyenne de 4,06 et un écart-type de 1,232, qui

indique qu'il y a une petite dispersion dans les réponses, mais les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord sur les canaux de communication mis en œuvre par la société.

Nous trouvons la rubrique "une bonne communication d'amont aval entre managers et les collaborateurs" à la troisième place avec une moyenne de 3,73 et un écart-type de 1,202 plutôt grand, mais cela n'a pas affecté la direction globale des réponses, qui indique que les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord sur la communication d'amont en aval entre managers et les collaborateurs.

Nous trouvons la rubrique "disponibilité et fluidité de l'information" à la quatrième place avec une moyenne de 2,70 et un écart-type de 1,294 plutôt grand, mais cela n'a pas affecté la direction générale des réponses, qui indique que les orientations des travailleurs ne sont pas d'accord sur la disponibilité et la fluidité de l'information dans la société, l'information circule mal.

#### **1.1.8. Etat général du climat social dans l'entreprise**

Nous allons passer en revue les résultats des tableaux précédent et ceci afin d'identifier le climat social.

**Tableau n°13 : Etat général du climat social.**

| <b>N</b>     | <b>Les indicateurs de climat social</b>          | <b>Moyenne</b> | <b>Ecart type</b> |
|--------------|--|----------------|-------------------|
| <b>1</b>     | <b>Le style de leadership</b>                    | <b>3.25</b>    | <b>1.236</b>      |
| <b>2</b>     | <b>Les conditions de travail</b>                 | <b>3.79</b>    | <b>1.129</b>      |
| <b>3</b>     | <b>La motivation et l'implication au travail</b> | <b>3.26</b>    | <b>1.168</b>      |
| <b>4</b>     | <b>La communication interne</b>                  | <b>3.70</b>    | <b>1.148</b>      |
| <b>Total</b> |  | <b>3.50</b>    | <b>1.170</b>      |

**Source :** Elaboré par nous-même à partir des questionnaires.

Les résultats du tableau indiquent que les moyennes du climat social sont entre 3,25 et 3.79, ainsi que les écarts-types ont été limités entre 1,129 et 1,236. La moyenne globale du climat social est de 3.50 avec un écart-type de 1.159, ce qui indique que les travailleurs ont

tendance plutôt à s'accorder dans la plupart des tableaux sus indiqués. Le climat social de l'entreprise KAHRAKIB est positif, il répond aux besoins des travailleurs.

## 1.2. La performance des ressources humaines

Le tableau suivant montre les réponses des employés par rapport aux questions soulevées sur les principaux indicateurs de la performance des ressources humaines.

**Tableau n°14 :** Les principaux indicateurs de la performance des ressources humaines.

| La performance des ressources humaines   | Le degré d'approbation |              |              |                 |                      | Moyenne | Ecart type |
|--|------------------------|--------------|--------------|-----------------|----------------------|---------|------------|
|  | Pas du tout d'accord   | Pas d'accord | Sans opinion | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |         |            |
| 1. Les travailleurs insiste toujours d'atteindre les objectifs                                 | 0%                     | 11.67%       | 16.67%       | 38.33%          | 33.33%               | 4.12    | 0.982      |
| 2. Les travailleurs font l'autocontrôle sur leurs travaux pour assurer la qualité au travail   | 3.33%                  | 33.33%       | 13.33%       | 30%             | 20%                  | 3.35    | 1.312      |
| 3. Il existe une coordination entre vous et les autres dans la performance de votre entreprise | 11.67%                 | 28.33%       | 18.33%       | 33.33%          | 8.33%                | 2.98    | 1.331      |
| 4. Il y a un consensus entre la proportion du travail accompli et ce qui est prévu             | 3.33%                  | 31.37%       | 15%          | 43.33%          | 6.67%                | 3.22    | 1.154      |
| 5. Contribution des travailleurs dans l'innovation et le développement de la société           | 13.33%                 | 46.66%       | 15%          | 25%             | 0%                   | 2.43    | 1.082      |
| 6. Les employés effectuent leur travail à l'heure  | 1.67%                  | 23.33%       | 15%          | 41.67%          | 18.33%               | 3.61    | 1.168      |
| 7. Le personnel est capable d'assumer la charge de travail quotidienne                         | 5%                     | 6.67%        | 18.33%       | 38.33%          | 31.67%               | 4.04    | 1.136      |

|   |       |        |       |        |        |      |       |
|---|-------|--------|-------|--------|--------|------|-------|
| <b>8. Les travailleurs sont capables de corriger leurs erreurs en accomplissant leurs tâches ordinaires</b> | 3.33% | 13.33% | 5%    | 43.34% | 35%    | 3.98 | 1.126 |
| <b>9. Les employés ont le désir de terminer le travail à temps</b>  | 10%   | 11.67% | 8.33% | 55%    | 15%    | 3.58 | 1.228 |
| <b>10. Les employés participent à la prise de décision</b>  | 3.33% | 16.67% | 3.33% | 36.67% | 40%    | 3.97 | 1.199 |
| <b>11. Les employés organisent leur travail suivant l'importance</b>  | 0%    | 13.33% | 8.33% | 40%    | 38.34% | 4.13 | 1     |
| <b>12. Le personnel est disponible pour faire face aux situations d'urgence</b>                             | 0%    | 11.67% | 5%    | 46.66% | 36.67% | 4.14 | 0.934 |
| <b>13. Les employés travaillent en collaboration pour réaliser le travail requis</b>                        | 1.67% | 6.67%  | 10%   | 43.33% | 38.33% | 4.22 | 0.925 |
| <b>Total générale</b>   |       |        |       |        |        | 3.67 | 1.121 |

**Source :** Elaboré par nous-même à partir des questionnaires.

Les résultats du tableau montrent que les moyennes de cet axe se situent entre 2,43 et 4.22, ainsi qu'écart-types étaient compris entre 0,925 et 1.331. La moyenne globale de l'axe est de 3,67 avec un écart type de 1,121, Il est assez grand, ce qui indique qu'il y a une grande dispersion dans les réponses, mais en général, il n'a pas d'influence sur la tendance de cet axe qui indique que les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord, en d'autres termes, ils confirmer que leur performance est bonne et conforme aux exigences de leur emploi.

Nous trouvons la rubrique "les employés travaillent en collaboration pour réaliser le travail requis" au premier rang avec une moyenne de 4.22 et un écart-type de 0,925 assez grand, mais cela n'a pas affecté la direction générale des réponses, qui a souligné la tendance tout à fait d'accord que les employés travaillent en collaboration pour réaliser le travail requis, donc cela confirme l'existence de l'esprit d'équipe pour assurer la réalisation de l'objectif de la société.

Nous trouvons la rubrique "le personnel est disponible pour faire face aux situations d'urgence" à la deuxième place avec une moyenne de 4,14 et un écart-type de 0,934, qui

indique qu'il y a une petite dispersion dans les réponses, que les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord sur le fait que le personnel soit disponible pour faire face aux situations d'urgence, tout cela est dû principalement au facteur de désir dans la poursuite de l'activité de l'entreprise et de ne pas arrêter, et faire face à toute situation d'urgence qui pourrait menacer la société.

Nous trouvons la rubrique "les employés organisent leur travail suivant l'importance" à la troisième place avec une moyenne de 4,13 et un écart-type de 1 plutôt grand, mais cela n'a pas affecté la direction générale des réponses, qui indique que les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord sur le fait que les employés organisent leurs travail suivant l'importance, ceci afin d'éviter les retards dans les travaux.

Nous trouvons la rubrique "les travailleurs insiste toujours d'atteindre les objectifs" à la quatrième place avec une moyenne de 4,12 et un écart-type de 0,982 plutôt grand, mais cela n'a pas affecté la direction générale des réponses, qui indique que les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord sur le fait qu'ils soient toujours prêts à atteindre les objectifs, et ils sont conscients que leurs intérêts sont liés à ceux de la société.

Nous trouvons la rubrique "le personnel est capable d'assumer la charge de travail quotidienne" au cinquième place avec une moyenne de 4.04 et un écart-type de 1,136 assez grand, mais cela n'a pas affecté la direction générale des réponses, qui a souligné la tendance plutôt d'accord sur le fait que le personnel est capable d'assumer la charge de travail quotidienne, tout cela est dû à la puissance mentale dont bénéficie le travailleur, ils sont toujours en mesure de faire face aux pressions et aux problèmes, et trouver des solutions appropriées pour être en mesure de continuer à travailler.

Nous trouvons la rubrique "les travailleurs sont capables de corriger leurs erreurs en accomplissant leurs taches ordinaires" à la sixième place avec une moyenne de 3,98 et un écart-type de 1,126, qui indique qu'il y a une petite dispersion dans les réponses, mais en globale les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord sur le fait que les travailleurs sont capables de corriger leurs erreurs en accomplissant leurs taches ordinaires, tout cela est dû à l'expérience qu'ils ont acquis, cela a permis de détecter les erreurs pour assurer la qualité de la production.

Nous trouvons la rubrique "les employés participent à la prise de décision" à la septième place avec une moyenne de 3,97 et un écart-type de 1,199 plutôt grand, mais cela n'a pas

affecté la direction générale des réponses, qui indique que les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord sur le fait que les travailleurs participent à la prise de décision, ce qui signifie que l'administration fait confiance à ces employés.

Nous trouvons la rubrique "les employés effectuent leur travail à l'heure" à la huitième place avec une moyenne de 3,61 et un écart-type de 1,168 plutôt grand, mais cela n'a pas affecté la direction globale des réponses, qui indique que les orientations des travailleurs sont plutôt d'accord sur le fait que les employés effectuent leurs travail à l'heure, ceci prouve que le personnels est conscient du facteur temps.

Nous trouvons la rubrique "les employés ont le désir de terminer le travail à temps" à la neuvième place avec une moyenne de 3.58 et un écart-type de 1,228 assez grand, mais cela n'a pas affecté la direction générale des réponses, qui a souligné la tendance plutôt d'accord sur le fait que les employés ont le désir de terminer leur travail à l'heure , le désir est un déterminant important de la performance qui rend le travailleur capable de maîtriser son travail et chercher toujours à développer ses compétences professionnelles.

Nous trouvons la rubrique "les travailleurs font l'autocontrôle sur leurs travaux pour assurer la qualité au travail" à la dixième place avec une moyenne de 3,35 et un écart-type de 1,312, qui indique qu'il y a une petite dispersion dans les réponses, mais les orientations des travailleurs sont neutres sur le fait que les travailleurs fassent l'autocontrôle.

Nous trouvons la rubrique "Il y a un consensus entre la proportion du travail accompli et ce qui est prévu" à la onzième place avec une moyenne de 3,22 et un écart-type de 1,154 plutôt grand, mais cela n'a pas affecté la direction globale des réponses, qui indique que les orientations des travailleurs sont neutres sur l'existence d'un consensus entre la proportion du travail accompli et ce qui est prévu.

Nous trouvons la rubrique "il existe une coordination entre vous et les autres dans la performance de votre entreprise" à la deuxième place avec une moyenne de 2,98 et un écart-type de 1,331 plutôt grand, mais cela n'a pas affecté la direction générale des réponses, qui indique que les orientations des travailleurs sont neutres sur l'existence d'une coordination entre les travailleurs dans la performance de la société. .

Nous trouvons la rubrique "contribution des travailleurs dans l'innovation et le développement de la société" à la treizième place avec une moyenne de 2,43 et un écart-type de 1,082 plutôt grand, mais cela n'a pas affecté la direction globale des réponses, qui

indique que les orientations des travailleurs ne sont pas d'accord sur la contribution des travailleurs dans l'innovation et le développement.

### 1.3. Les aspects expliquent l'impact de climat social sur la performance des ressources humaines

Nous allons tester la relation entre le climat social et la performance des ressources humaines, en calculant le coefficient de corrélation de Pearson. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau n°15** : Les coefficients de corrélation entre le climat social et la performance des ressources humaines.

|                         | Le variable dépendant                               | La performance des ressources humaines |                            |
|-------------------------|---|--|----------------------------|
|                         | Le variable indépendant                             | Corrélation pearson                    | Le niveau de signification |
| <b>Le climat social</b> | <b>1. le style de leadership</b>                    | <b>0.659*</b>                          | <b>0.000</b>               |
|                         | <b>2. Les conditions de travail</b>                 | <b>0.682*</b>                          | <b>0.000</b>               |
|                         | <b>3. La motivation et l'implication au travail</b> | <b>0.725*</b>                          | <b>0.000</b>               |
|                         | <b>4. La communication interne</b>                  | <b>0.614*</b>                          | <b>0.000</b>               |
|                         | <b>Total</b>  | <b>0.579*</b>                          | <b>0.000</b>               |

\*La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Source** : Elaboré par nous-même à partir des questionnaires.

Le tableau ci-dessus montre que la corrélation entre le climat social et la performance des ressource humaine étaient toutes moyennement fortes, les résultats indiquent une forte corrélation entre l'axe de motivation, l'implication au travail et la performance avec 72.5%, après les conditions de travail et la performance avec une relation forte à 68.2%, en suite le style de leadership et la performance à 65.9%, et enfin la communication interne et la performance avec une relation de 57.9%, avec une corrélation significative au niveau 0.01.

Ces liens entre les éléments du climat social et la performance des ressources humaines ont donné lieu à une moyenne corrélation entre eux, cette corrélation a atteint le taux de 57,9%.

De tous ce qui précède et dans notre analyse de la réalité du climat social, que nous avons trouvé satisfaisant dans une certaine mesure, et après l'analyse de la performance des ressource humaines, qui s'est avéré être normale au niveau requis, nous avons constaté que le climat social a un impact sur la performance des ressources humaines de KAHRAKIB et après éclaircissement de la relation entre le climat social et la performance des ressources humaines, qui se révéla être moyenne.

## **2. Discussion des hypothèses**

Grâce à notre étude de terrain, nous avons pu tester et validé les hypothèses suivantes:

- **Discussion de la première hypothèse**

L'étude que nous avons menée a permis de mesurer le climat social au sein de KAHRAKIB, les résultats ont confirmé que la plupart des indicateur du climat social sont satisfaisant, ce qui indique que l'atmosphère de travail est positive, elle répond aux besoins des travailleurs.

L'entreprise travaille toujours à améliorer le climat social par adaptation des normes international, ainsi les bonnes pratiques pour satisfaire ces travailleurs, et assurer la réalisation continue des objectifs à long terme, donc cela nous fait prouver la première hypothèse.

- **Discussion de la deuxième hypothèse**

L'étude que nous avons menée a permis de mesurer la performance des ressources humaines, les résultats ont confirmé que les travailleurs de KAHRAKIB sont performants et conforme aux exigences de leur emploi.

L'entreprise essaye toujours de motiver et bien encadrer ses ressources humaines afin d'assurer une longue performance au travail, donc cela nous fait prouver la deuxième hypothèse.

- **Discussion de la troisième hypothèse**

Notre étude de l'impact du climat social sur la performance des ressources humaines, nous avons pu ainsi reconnaître la réalité du climat social, ce qui nous montre qu'il est satisfaisant, en plus de l'analyse de la performance des ressources humaines, qui se révèle être au niveau désiré, ainsi nous avons pu constater que le climat social existant dans la société est en relation directe avec la performance de ses ressources humaines, ce qui influence beaucoup sur la productivité des travailleurs comme en témoigne la forte corrélation entre les deux variables, cela nous fait prouver la troisième hypothèse.

### **3. Synthèse des résultats**

A travers cette étude de terrain nous avons obtenus plusieurs résultats, on va représenter le plus important dans ce qui suit:

- Les travailleurs sont neutres sur le style de leadership, ils ne sont pas sûrs et certains en termes de type de leadership existant dans la société.
- Les travailleurs sont neutre sur la motivation mise ouvre par la société, ainsi que sur l'implication des employés au travail.
- Les travailleurs ne sont pas d'accord avec le système de rémunérations mis en place par la société.
- Les travailleurs ne sont pas d'accord sur l'encouragement aux idées innovatrices.
- Les travailleurs ne sont pas d'accord sur la disponibilité et fluidité de l'information.
- Les travailleurs est neutre sur l'autocontrôle pour assurer la qualité au travail.
- Les travailleurs est neutre sur l'existence d'un consensus entre la proportion du travail accompli et ce qui est prévu.
- Les travailleurs est neutre sur l'existence d'une coordination entre le travailleur et les autres dans la performance de l'entreprise.
- Les travailleurs ne sont pas d'accord sur la contribution des travailleurs dans l'innovation et le développement de la société.
- La relation entre la motivation et l'implication avec la performance des ressources humaines est forte, donc la motivation et l'implication impactent sur la performance des ressources humaines.

- La relation entre les conditions du travail et la performance des ressources humaines est forte, donc les conditions du travail impactent sur la performance des ressources humaines.

#### **4. Propositions et recommandations**

Grâce à notre étude et grâce aux résultats obtenus, nous avons conclu sur la formulation des propositions et des recommandations suivantes :

- Optimiser le tableau de bord pour mieux piloter la performance de ses ressources humaines.
- Améliorer le style de leadership existant et travailler avec des employés sur plus de flexibilité et d'abandonner l'autocratie. Adopter un style de leadership démocratique qui prend toujours en considération le travailleur, parce qu'il lui donne plus de confiance dans ces capacité et le pousse toujours à donner le meilleur de lui-même.
- Amender la politique de la motivation et de l'implication existant par l'amélioration du système de rémunération, ainsi qu'encourager les travailleurs aux idées innovatrices, parce qu'elles ont un impact directe sur la productivité.
- Optimiser la communication interne sur la disponibilité et la fluidité de l'information, pour prendre la meilleure décision.
- Penser à l'obligation d'investir dans une direction de recherche et développement pour suivre tout l'évolution de l'environnement.
- Améliorer la coordination entre les acteurs de l'entreprise pour assurer une performance durable.

# CONCLUSION

## Conclusion

Dans notre travail de recherche, mené sur le terrain dans l'entreprise KAHRAKIB, nous avons essayé de traiter l'aspect (climat social) et son impact sur la performance des ressources humaines.

Le capital humain est le principal moteur de l'activité d'une organisation, et vue que le secteur de l'énergie fait partie des secteurs stratégiques, l'entreprise doit mettre en avant tout les moyens pour satisfaire ses travailleurs sur le plan social pour assurer le bon rendement de l'entreprise et sa position.

Le climat social n'est pas toujours stable, mais est soumis à une série des facteurs qui l'influent. Il s'agit notamment de : style de leadership, les conditions de travail, la motivation et l'implication au travail, la communication interne. Le climat social est fixé par les facteurs sus mentionnés, il se trouve aussi comme élément influent sur la performance des ressources humaines, c'est pourquoi chaque facteur du climat social ait un impact sur le rendement des travailleurs au travail.

Soulignons que notre étude quant à elle, a permis de mieux comprendre l'importance du climat social comme levier pour améliorer la performance des ressources humaines, aussi permettre à l'entreprise de survivre et se développer dans un environnement instable.

Pour clôturer notre humble travail, nous rappelons que cela ouvre le champ à d'autres réflexions plus pointues.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### Ouvrages

- BALLAND(S), BOUVIER(A). *Management des entreprises en 24 fiches*, Paris, Édition DUNOD, 2008.
- COHEN-HAEGEL(A). *Toute la fonction ressources humaines*. Paris, Édition DUNOD, 2010.
- CROZET(D), MARTORY(B). *Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances*. 8ème Édition, Paris, Édition DUNOD, 2013.
- DECAUDIN Jean marie, IGALENS Jacques. *La communication interne*, Paris, Édition DUNOD, 2013.
- DETRIE Philipe, BROYEZ Catherine. *La communication au service du management*, Paris, Édition LIAISON, 2001.
- DOMPNIER, Michel. *Gérer les relations sociales dans l'entreprise*, France, Édition EYROLLES, Octobre 2015.
- DUPUY Emmanuel, DEVERS Thomas, RAYNAUD ISABELLE. *La communication interne vers l'entrepris transparente*, Paris, Édition D'ORANISATION, 1988.
- LOUCHE, Claude. *Introduction à la psychologie du travail et des organisations concepts de base et applications*, Paris, Édition ARMAND COLIN, 2012.
- MARTORY Bernard, CROZET Daniel. *Gestion des ressources humaines*, 8émé Édition, Paris, Édition DUNOD, 2013.
- MARTORY, Bernard. *Contrôle de gestion sociale Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*. 8ème Édition, Paris, Édition VUIBERT, 2015.
- PERETTI, Jean-Marie. *Dictionnaire des ressources humaines*, 4ème Édition, France, Édition VUIBERT, Décembre 2005.
- PERETTI, Jean-Marie. *Gestion des ressources humaines*, 13ème Édition, Paris, Édition VUIBERT, 2005-2006.
- SEKIOU(L). *Gestion du personnel*, Paris, Édition D'ORGANISATION, 1986.

## Articles

- BOURGUIGNON. *Peut-on définir la performance*, Revue française de comptabilité 269 (1995), p61-66.
- BRUNET(L), SAVOIE(A). *Climat organisationnel et culture organisationnel : apports distincts ou redondance*, revue québécoise de psychologie, 2000, p179-200.
- HELD, Daniel. *Développer et piloter l'implication des collaborateurs*. Employeur Suisse, 1999.
- MANSOUR(S). *L'influence des conditions de travail sur le stress professionnel du personnel en contact avec la clientèle: le cas du secteur hôtelier en Syrie*, Congés de l'AGRH, 2013.
- ROUSSEAU, Thierry. *L'absentéisme Outils et méthodes pour agir*, Guide de l'ANACT. Lyon, ANACT, 2009.

## Travaux universitaires

- BELDJOUHEUR, Benaïssa. *L'évaluation du climat social et son impact sur la performance des ressources humaines cas :SODI Automotive, filiale du groupe CEVITAL*. Mémoire de fin d'étude, Koléa, École Nationale Supérieure de Management, 2015.
- ROCH(G). *Impact du climat organisationnel sur la façonnement des pratiques relationnelles de soi et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier*, Thèse, Montréal, Université de Montréal, Faculté des sciences infirmières, 2008.

## Webographie

- BRUNET(L). *Climat organisationnel et efficacité scolaire*, Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation. Novembre 2011, <http://forres.ch/documents/climat-efficacite-brunet.htm> (accès le 04/03/2017 à 20.00 heures).

## Décrets et lois

- MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DE LA SÉCURITÉ SOCIALE. La loi n° 88-07 du 26 janvier 1988 relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail, Journal Officiel du 27 janvier 1988, p 85.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DE LA SÉCURITÉ SOCIALE. La loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, Journal officiel du 25 avril 1990, p489.

# ANNEXES

## ANNEXE 01 : QUESTIONNAIRE

### ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

#### ENSM. P.U. KOLÉA

#### Master Management stratégique et système d'information

Je suis étudiant à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM KOLÉA TIPAZA), et je prépare un mémoire de fin d'études qui traite le thème suivant : l'impact du climat social sur la performance des ressources humaines.

Pour mener cette recherche, je dois recueillir des informations auprès des employés de la société KAHRAKIB par un questionnaire.

Les réponses au questionnaire sont anonymes, toutes les informations recueillies ont un objectif strictement pédagogique et ne figureront que dans mon mémoire.

Je vous serai reconnaissant de bien vouloir participer à la réalisation de cette étude et je vous remercie pour votre engagement.

#### I. Identification :

- Sexe :
- Age :
- Cadre  Agent de maitrise  Exécutant
- Années d'expériences :

#### II. Le climat social

| Que pensez-vous de ces affirmations : | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Sans opinion | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|---------------------------------------|----------------------|--------------|--------------|-----------------|----------------------|
| <b>1. Le style de leadership</b>      |                      |              |              |                 |                      |
| 1.1. Esprit d'équipe                  |                      |              |              |                 |                      |
| 1.2. Responsabilité et Autonomie      |                      |              |              |                 |                      |
| 1.3. Liberté D'expression             |                      |              |              |                 |                      |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <b>2. Condition du travail</b>   |  |  |  |  |  |
| 2.1. Lieu de votre travail et confort matériel                                 |  |  |  |  |  |
| 2.2. Clarté de la tâche et rôle  |  |  |  |  |  |
| 2.3. Sécurité dans votre poste   |  |  |  |  |  |
| 2.4. Contenu et charge de travail  |  |  |  |  |  |
| <b>3. Motivation et implication</b>  |  |  |  |  |  |
| 3.1. Rémunération  |  |  |  |  |  |
| 3.2. Encouragement aux idées innovatrices                                      |  |  |  |  |  |
| 3.3. Implication au travail  |  |  |  |  |  |
| 3.4. Prise en considération  |  |  |  |  |  |
| <b>4. Communication interne</b>  |  |  |  |  |  |
| 4.1. Disponibilité et fluidité de l'information                                |  |  |  |  |  |
| 4.2. Qualité des relations personnelles  |  |  |  |  |  |
| 4.3. une bonne communication d'amont aval entre managers et les collaborateurs |  |  |  |  |  |
| 4.4. Les canaux de communication mise en œuvre par votre entreprise            |  |  |  |  |  |

### III. Les principaux indicateurs de la Performance des ressources humaines

| <b>Que pensez-vous de ces affirmations :</b>   | <b>Pas du tout d'accord</b> | <b>Pas d'accord</b> | <b>Sans opinion</b> | <b>Plutôt d'accord</b> | <b>Tout à fait d'accord</b> |
|--|-----------------------------|---------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------|
| 1. Les travailleurs insiste toujours d'atteindre les objectifs                                 |                             |                     |                     |                        |                             |
| 2. Les travailleurs font l'autocontrôle sur leurs travaux pour assurer la qualité au travail   |                             |                     |                     |                        |                             |
| 3. Il existe une coordination entre vous et les autres dans la performance de votre entreprise |                             |                     |                     |                        |                             |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 4. Il y a un consensus entre la proportion du travail accompli et ce qui est prévu                   |  |  |  |  |  |
| 5. Contribution des travailleurs dans l'innovation et le développement de la société                 |  |  |  |  |  |
| 6. Les employés effectuent leur travail à l'heure  |  |  |  |  |  |
| 7. Le personnel est capable d'assumer la charge de travail quotidienne                               |  |  |  |  |  |
| 8. Les travailleurs sont capables de corriger leurs erreurs en accomplissant leurs tâches ordinaires |  |  |  |  |  |
| 9. Les employés ont le désir de terminer le travail à temps  |  |  |  |  |  |
| 10. Les employés participent à la prise de décision  |  |  |  |  |  |
| 11. Les employés organisent leur travail suivant l'importance  |  |  |  |  |  |
| 12. Le personnel est disponible pour faire face aux situations d'urgence                             |  |  |  |  |  |
| 13. Les employés travaillent en collaboration pour réaliser le travail requis                        |  |  |  |  |  |

**Merci de votre collaboration**

**ANNEXE 02 : GUIDE D'ENTRETIEN**  
**ECOLE NATIONALE SUPERIEUR DE MANAGEMENT**  
**ENSM. P.U. KOLÉA**

**DATE :**

**POSTE OCCUPE :**

**DUREE :**

**Guide d'entretien**

1-Comment trouvez –vous le style de leadership ?

2-Comment trouvez-vous les conditions de travail dans l'entreprise ?

3-Que pensez-vous de la communication interne au sein de l'entreprise ?

4-Comment trouvez-vous la motivation et l'implication au sein de l'entreprise ?

5-Comment considérez-vous, d'une manière générale le climat social dans entreprise ?

6-Les travailleurs insistent-ils toujours pour atteindre les objectifs de l'entreprise ?  
Comment ?

7-Existe-il une coordination entre vous et les autres dans la performance de votre  
entreprise ? Comment ?

8-Les travailleurs contribuent ils dans l'innovation et le développement de l'entreprise ?  
Comment ?

9-Le personnel est-il capable d'assumer la charge de travail quotidienne ? Comment ?

10-Les employés ont-ils le désir de terminer le travail à temps ? Comment ?

11-Le personnel est-il disponible pour faire face aux situations d'urgence ? Comment ?

12-Comment considérez-vous, d'une manière générale le niveau de la performance des  
ressources humaines dans l'entreprise ?