

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM PÔLE UNIVERSITAIRE KOLEA
Master en management des organisations
MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

*Degré d'influence du climat social sur
l'implication des employés*

Etude de cas : COSIDER TRAVAUX PUBLICS

Présenté par :

OUERDANE Ibtissem

Encadré par :

Dr. GOURINE Réda

ANNEE 2014-2015

Remerciements

*Avant tout je remercie **ALLAH**, tout puissant pour la volonté, le courage, la patience qui m'a livré pour mener à terme ce travail.*

*Mes plus sincères remerciements vont à mon directeur de mémoire, **Dr Réda GOURINE**, pour son suivi et sa disponibilité, ses conseils avisés.*

*Au terme de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes vifs remerciements à mes tuteurs de stage **Mr Mohamed ZAMOUN**, **Mr Mahfoud HALAZ** pour tout le temps qu'ils m'ont consacré, leur précieuses directives, et pour la qualité de leur suivi durant toute la période de mon stage.*

Mes derniers remerciements iront à mes parents, mes frères, mes sœurs, mes nièces, à mon fiancé Djalel, leurs soutiens et encouragements m'ont donné de plus en plus d'énergie pour terminer ce travail. Je vous remercie d'avoir toujours été à mes cotés.

Je ne peux terminer sans exprimer mes vifs remerciements à tous les enseignants de l'ENSM.

Résumé

Dans le contexte actuel très mouvant, marqué par l'ère de mondialisation, libre-échange et la technologie de pointe, il semble important pour les entreprises qui veulent renforcer leur position concurrentielle et assurer leur pérennité de faire face aux défis présents, en s'appuyant sur le facteur humain puisqu'il constitue l'élément majeur de l'entreprise.

Pour assurer son succès, l'entreprise doit donc assurer un climat de travail sain et créatif qui permet de créer et entretenir l'implication de ses employés.

A cet effet, nous avons tenté dans ce présent travail de recherche d'établir la relation qui existe entre les différentes variables du climat social à savoir : (les politiques RH, pratiques managériales, communication interne), et l'implication des employés.

Ce travail expose les résultats d'une étude de terrain menée à COSIDER Travaux Publics afin d'obtenir les perceptions des employés quant aux composantes du climat social, pour ensuite établir l'impact de ces composantes sur l'implication. En vue de cela, des entretiens ont été réalisés avec les cadres supérieurs et 90 questionnaires ont été distribués aux employés de différentes catégories socioprofessionnelles et ont été traités par la suite.

Mots clés :

Ressources humaines, Climat social, Pratiques managériales, Communication interne, Motivation, Implication.

Abstract

In the very moving current context, marked by the era of globalization, free trade and advanced technology, it seems important for companies that want to improve their competitive position and ensure their sustainability to cope with these challenges, they have to Base on the human factor, because he constitutes the major element of the company.

To ensure its success, the company must ensure a right conditions and healthy climate and creative work that can create and maintain the involvement of its employees.

To this end, we have tried in this present research work to establish the relationship between the different variables of the social climate namely (HR policies, management practices, internal communication) and employee involvement.

This work presents the results of a study conducted in COSIDER Public Works to obtain employee perceptions about the components of the social climate, and then determine the impact of these components on involvement. In view of this, interviews were conducted with senior management and 90 questionnaires were distributed to employees in different occupational categories and were treated thereafter.

Keywords:

Human Resources, organizational Climate, managerial practices, Internal Communication, Motivation, Involvement.

ملخص

في ظل عصر العولمة والتجارة الحرة والتكنولوجيا المتقدمة، وكافة المتغيرات والتحويلات التي طرأت على العالم، بات من المهم بالنسبة للشركات التي ترغب في تعزيز مركزها التنافسي وضمان استدامتها للتعامل مع هذه التحديات، أن تعتمد على العنصر البشري لأنه يشكل العنصر الرئيسي و المكون الهام لكافة المؤسسات بشكل عام وللشركة بشكل خاص.

لضمان نجاحها، يجب على الشركة أن توفر المناخ الملائم للعمل الصحي الذي يساعد على الإبداع وان تحافظ على إشراك موظفيها في مختلف قراراتها لاسيما منها الإدارية.

تحقيقا لهذه الغاية، قد حاولنا في هذا العمل ومن خلال هذا البحث الذي بين أيدينا أن نؤسس العلاقة بين المتغيرات المختلفة للمناخ الاجتماعي وهي : (سياسات الموارد البشرية، الممارسات الإدارية، الاتصال الداخلي) وبين اشتراك الموظفين.

هذا العمل يعرض نتائج دراسة ميدانية أجريت على مستوى مؤسسة ((كوسيدار)) للأشغال العمومية للحصول على تصورات الموظفين عن مكونات المناخ الاجتماعي، ومن ثم تحديد تأثير هذه المكونات على المشاركة. في ضوء ذلك، أجرينا مقابلات مع الإطارات السامية للشركة وقمنا بتوزيع ما يفوق 90 استبياناً للموظفين في الفئات المهنية المختلفة،

ولقد تم إجراء هذه الدراسة وفق المواضيع التالية :

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية ، الممارسات الإدارية، الاتصال الداخلي، والمحفزات، والاشتراك.

Liste des tableaux

Tableau 01 : les caractéristiques de l'échantillon de l'étude quantitative.....	17
Tableau 02 : caractéristique de l'échantillon de l'étude qualitative.....	18
Tableau 03 : les lieux de travail à COSIDER TP.....	26
Tableau 04 : Les moyens matériels à COSIDER TP.....	27
Tableau 05 : la sécurité au travail.....	27
Tableau 06 : Le contenu des tâches à accomplir.....	28
Tableau 07 : Le travail d'équipe.....	29
Tableau 08 : Relations interpersonnelles.....	29
Tableau 09 : Inventaire des facteurs liés aux conditions de travail.....	31
Tableau 10 : L'évaluation des performances des salariés.....	32
Tableau 11 : Le plan de formation.....	33
Tableau 12 : la formation professionnelle.....	34
Tableau 13 : La prise en compte des suggestions des employés en matière de formation.....	34
Tableau 14 : La promotion dans l'entreprise.....	35
Tableau 15 : l'équité professionnel en termes de rémunération, formation et promotion.....	36
Tableau 16 : Evolution du taux d'absentéisme durant : 2012, 2013, 2014.....	45
Tableau 17 : Le taux du turn-over durant les années 2012, 2013, 2014.....	46
Tableau 18 : Les accidents de travail à COSIDER TP.....	47
Tableau 19 : Evolution du nombre des affaires contentieuses à COSIDER.TP.....	48
Tableau 20 : La connaissance des fonctions existantes en entreprise.....	51
Tableau 21 : la connaissance des objectifs de l'entreprise.....	51
Tableau 22 : la prise d'initiative.....	52
Tableau 23 : la collaboration en entreprise.....	53
Tableau 24 : l'écoute de la direction	54
Tableau 25 : Management participatif.....	54
Tableau 26 : Equité professionnelle Homme/Femme.....	55
Tableau 27 : les éléments qui favorisent la motivation chez les employés de COSIDER TP.....	59
Tableau 28 : le système de récompense.....	60

Tableau 29 : Répartition des enquêtés par rapport au degré de satisfaction qu'accorde leur entreprise.....	64
Tableau 30 : le sentiment d'appartenance.....	65
Tableau 31 : Intérêt porté au travail.....	65
Tableau 32 : Tri croisé des deux variables l'intérêt porté au travail et l'écoute de la hiérarchie.....	66
Tableau 33 : Tri croisé des deux variables la connaissance des objectifs de l'entreprise et sentiment d'appartenance.....	67
Tableau 34 : L'existence d'une bonne communication.....	73
Tableau 35 : les canaux de communication à COSIDER TP.....	73
Tableau 36 : Répartition des enquêtés par rapport aux moyens d'information mis en place par l'entreprise.....	74
Tableau 37 : Répartition des enquêtés par rapport aux moyens d'information mis en place par l'entreprise.....	75
Tableau 38 : Tri croisé des deux variables les moyens d'information mis en place par l'entreprise et intérêt porté au travail.....	76
Tableau 39 : Croisement entre la formation et l'attention accordé par l'entreprise quant à la satisfaction des employés.....	77
Tableau 40 : Tri croisé des deux variables contenu des tâches et l'attention accordée par l'entreprise.....	78

Liste des figures

Figure 01 : Organigramme de COSIDER TP.....	12
Figure 02 : l'évolution de la GRH	21
Figure 03 : les lieux de travail à COSIDER TP.....	26
Figure 04 : Les moyens matériels à COSIDER TP.....	27
Figure 05 : La sécurité au travail.....	28
Figure 06 : Le contenu des tâches à accomplir	28
Figure 07 : Le travail d'équipe.....	29
Figure 08 : Relations interpersonnelles.....	30
Figure 09 : L'évaluation des performances des salariés	33
Figure 10 : Le plan de formation.....	33
Figure 11 : la formation professionnelle.....	30
Figure 12: La prise en compte des suggestions des employés en matière de formation.....	35
Figure 13 : La promotion dans l'entreprise.....	35
Figure 14: l'équité professionnelle en termes de rémunération, formation et promotion.....	36
Figure 15 : Taux d'absentéisme.....	45
Figure 16 : Heure d'absence par nature.....	46
Figure 17 : l'évolution de Turnover.....	47
Figure 18 : Evolution du taux de fréquence et de gravité des accidents travail.....	47
Figure 19 : Evolution du nombre des affaires contentieuses.....	48
Figure 20 : la connaissance des fonctions existantes en entreprise.....	51
Figure 21 : la connaissance des objectifs de l'entreprise.....	52
Figure 22 : la prise d'initiative.....	52
Figure 23 : La collaboration en entreprise.....	53
Figure 24 : l'écoute de la direction.....	54
Figure 25 : management participatif.....	55
Figure 26 : Equité professionnelle Homme/Femme.....	55
Figure 27 : les éléments qui favorisent la motivation chez les employés de COSIDER TP.....	59

Figure 28 : Le système de récompense.....	60
Figure 29 : Répartition des enquêtés par rapport au degré de satisfaction qu'accorde leur entreprise.....	64
Figure 30 : le sentiment d'appartenance.....	65
Figure 31 : Intérêt porté au travail.....	66
Figure 32 : L'existence d'une bonne communication.....	73
Figure 33 : Répartition des enquêtés par rapport aux moyens d'information mis en place par l'entreprise.....	74

SOMMAIRE

Remerciements

Résumé

Abstract

ملخص

Liste des tableaux

Liste des figures

INTRODUCTION GENERALE.....1

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET ETATS DES LIEUX.....5

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....6

Section 2 : méthodologie de la recherche.....15

Section 3 : climat social, la gestion des ressources humaines à COSIDER TP.....19

CHAPITRE 2 : MESURE DE L'IMPACT DU CLIMAT SOCIAL SUR L'IMPLICATION.....40

Section 1 : les indicateurs de suivi du climat social au sein de COSIDER TP.....41

Section 2 : pratiques managériales, motivation et implication au travail.....50

Section 3 : communication interne et implication au sein de COSIDER TP.....68

CONCLUSION GENERALE.....81

BIBLIOGRAPHIE.

ANNEXES.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Face aux évolutions technologiques très rapides, la globalisation et l'accentuation de la concurrence, le défi à relever par toute organisation soucieuse de maintenir sa compétitivité et assurer sa pérennité consiste à renforcer sa capacité d'adapter ses stratégies et ses ressources à l'environnement.

Parmi ces stratégies et ressources, la stratégie sociale de l'organisation et les ressources humaines, constituent incontestablement deux facteurs de plus influents sur les résultats globaux et l'image de l'entreprise.

De nos jours, la gestion des ressources humaines prend place de plus en plus importante dans les organisations, elle constitue bien évidemment un facteur déterminant pour un bon fonctionnement et l'atteinte des objectifs organisationnels.

Etant donné que, les entreprises existent et évoluent grâce aux Hommes qui la composent, qui constituent une source d'avantage concurrentiel durable. Il est donc vital de prendre en considération le facteur humain au travail.

En effet, le capital humain est la clé de réussite de toutes entreprises, 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 propice qui permet de booster l'employé de s'investir dans l'entreprise et de donner le meilleur de lui-même, ceci pour des raisons sociales, mais aussi économique (meilleur rendement).

Par conséquent, plusieurs entreprises mettent en avant leur ressource humaine puisqu'elles ont pris conscience que le moteur du fonctionnement de toutes activités est le salarié. Et compte tenu de l'environnement et contexte de l'économie nationale et mondiale, l'entreprise algérienne doit envisager une gestion réfléchie du climat social afin de compléter la gestion traditionnelle, en vue d'atteindre les buts stratégiques et économiques et ainsi assurer la survie de l'entreprise.

C'est à partir de ce constat que nous avons jugé important d'aborder la question du rôle de l'environnement dans lequel travaille l'employé et son influence sur sa valeur ajoutée et son implication dans l'entreprise.

À cet effet, notre thème s'intitule : « Le degré d'influence du climat social sur l'implication des employés », ce choix se justifie en raison de l'importance du facteur humain pour la réussite des organisations, ainsi que le constat de la détérioration de la qualité au milieu du travail dans les entreprises algériennes qui cause par la suite à une

Introduction Générale

augmentation du taux d'absentéisme, du départ volontaire, conflits, revendications..., Une autre raison qui nous a incité à retenir ce sujet c'est son originalité et la rareté des études portant sur le climat social.

Nous avons opté pour l'entreprise COSIDER Travaux Publics (Filiale du groupe COSIDER), le choix de cette dernière a été motivé par sa position du leader incontesté du BTPH sur le marché algérien qui s'est traduite par sa grande taille et sa stratégie du développement durable, ainsi que sa contribution à doter d'avantage le pays en infrastructures de base.

Donc, notre recherche sera le résultat de réponse à la problématique suivante :

Quels sont les éléments du climat social qui stimulent l'implication dans l'emploi ?

De cette problématique découlent les interrogations suivantes :

- Comment les employés de COSIDER TP perçoivent-ils le climat social au sein de leur entreprise ?
- Dans quelle mesure le climat social est-il important pour l'implication du personnel au sein de l'entreprise COSIDER TP ?

L'objet de notre mémoire est de répondre aux questions posées et de vérifier les hypothèses ci-dessous :

- Un climat social favorable accroît le degré d'implication des employés.
- Il existe une association forte entre les pratiques de management et l'implication dans l'emploi.

Pour mener à bien cette recherche, Nous avons donc privilégié une enquête par questionnaire réalisé au sein de la filiale COSIDER Travaux publics, menée au près de 90 employés de différentes catégories socioprofessionnelles, et une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur une série d'entretiens avec trois (3) cadres supérieurs, et ce sur la base d'un guide d'entretien.

L'objectif de notre enquête est d'essayer d'apprécier le climat social qui règne au sein de COSIDER TP et tenter de mesurer le degré d'influence de ce dernier sur l'implication des employés.

Introduction Générale

Afin de développer notre sujet de recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique s'appuyant sur deux niveaux d'analyse :

- Au premier niveau, en se référant à un certain nombre d'ouvrages, des articles scientifiques.
- Au deuxième niveau, nous allons se focaliser sur l'étude de terrain, en présentant les résultats d'une étude menée, bien évidemment, au près d'un échantillon d'employés appartenant à la filiale du groupe COSIDER, « COSIDER TP ».

Pour mieux synthétiser les informations recueillies dans le cadre de cette étude, nous avons jugé utile de diviser notre travail en deux (02) chapitres fondamentaux qui sont présentés comme suit :

- Le premier chapitre : Méthodologie de recherche et Etat des lieux, dans le quel nous présenterons l'organisme d'accueil, la méthodologie de recherche, Nous mettons l'accent sur quelques concepts théorique portant sur la GRH et le climat social, suivi par une présentation des résultats de l'étude.
- Dans le second chapitre, en premier lieu nous étudierons les dysfonctionnements sociaux au sein de COSIDER TP, nous nous attacherons par la suite à établir la relation entre les pratiques managériales, communication et l'implication.

CHAPITRE 1: CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET ETAT DES LIEUX

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

En guise d'entrer en matière, nous nous proposons d'entamer cette étude par la présentation de l'organisme qui nous a accueilli, et a mis à notre disposition toute la documentation nécessaire. Nous exposerons ensuite notre méthodologie de recherche.

D'autre part, nous présenterons des généralités sur la gestion des ressources humaines, nous tenterons de définir également le concept du climat social. Afin de compléter et affiner la revue de littérature portant sur la GRH et le climat social, nous présenterons les résultats de l'étude empirique menée auprès des employés de COSIDER TP.

Enfin nous clôturons ce chapitre par des constats et recommandations.

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL :

1.1.Présentation générale du groupe COSIDER¹ :

Le groupe COSIDER est le leader sur le secteur du BTPH, il est sous-forme de société d'économie mixte, a été créé le 1^{er} janvier 1979 par la société nationale de sidérurgie (S.N.S) et le groupe Danois Christiani et Nielsen.

En 1982, COSIDER devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois.

Dans le cadre de restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, COSIDER est transformé en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du Ministère de l'Industrie Lourde.

A la faveur de l'application des lois des réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER fut transformée en société par action en Octobre 1989.

COSIDER a su créer et exploiter diverses opportunités qui lui ont permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics. Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, favorisée en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre.

Le groupe s'est engagé à diversifier son portefeuille d'activités et de clients, ces activités s'articulent autour de 8 filiales qui prennent en charge :

¹ <http://www.cosider-groupe.dz/>, consulté le 11/04/2015.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

- **Canalisations** : transport d'hydrocarbures
- **Infrastructures** : autoroutes, pose de voies ferrées, aéroports, travaux maritimes, grands ouvrages d'art.
- **Hydrauliques** : barrages, grands transferts, adductions d'eau, Assainissement et traitement.
- **Logement** : grands ensembles d'habitations programmes promotionnels.
- Constructions industrielles et bureaux.
- **Infrastructures sociales** : hôtels, hôpitaux, universités, complexes sportifs.
- **Production et exploitation de carrières d'agrégats.**
- **Maintenance d'engins de travaux publics.**
- **Rénovation d'organes des engins de travaux publics.**
- **Fabrication de coffrage** : Pour la construction, charpente métallique, chaudronnerie.
- **Financement de programmes promotionnels, vente de logements.**

1.2. PRESENTATION DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS¹ :

COSIDER TP est une société par action, est l'une des plus grande filiales du Groupe COSIDER, au capital social de 4.000.000.000, situé à : cité clément Mohammadia Alger, a été créée le 26 Mai 1995. Elle a pour objectif l'étude et réalisation des constructions relevant du domaine des Travaux Publics, de l'hydraulique et des infrastructures de transports.

COSIDER TP recèle une grande expérience dans la maîtrise de la construction des grands ouvrages d'infrastructures publiques. Elle a obtenu sa certification en 2006 selon le référentiel international ISO 9001 version 2000.

Elle occupe une position dominante dans le domaine du BTP, secteurs clés pour le développement du pays, le partenariat est une dimension très présentée dans la stratégie de l'entreprise, la constitution des groupements d'entreprises, avec des partenaires nationaux ou étrangers, est une pratique recherchée pour assurer la réussite des projets.

Les activités essentielles de l'entreprise sont :

¹ Source : Document interne à l'entreprise.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

- Travaux infrastructures :
Travaux de réalisation de routes, autoroutes, de pistes d'aérodromes.
- Travaux ouvrages spéciaux :
La réalisation des grands ouvrages souterrains et maritimes (tunnels, ports, quais...)
- Travaux Barrages :
Les travaux de réalisation des grands ouvrages hydrauliques (barrages et transfert).
- Travaux Ferroviaires :
Travaux de réalisation des voies ferrées.

1.3. PRESENTATION DE LA STRUCTURE ACCUEILLANTE (DRH)¹ :

La direction des ressources humaines est chargée de définir la politique globale de la gestion des ressources humaines de l'entreprise et de garantir la gestion et le suivi des structures qui lui sont rattachées afin d'assurer un bon environnement de travail aux employés. Dans ce cadre, elle dirige et coordonne les actions de conception et de mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines en lien avec les effectifs de développement de l'entreprise.

1.3.1 Les principales tâches de la direction des ressources humaines :

- ✓ Elaborer et mettre en place le système et outils de gestion des ressources humaines en conformité avec la politique RH du groupe COSIDER.
- ✓ Mettre en place la politique de recrutement et un dispositif de sélection pour répondre aux besoins en moyens humains exprimé par les structures de l'entreprise.
- ✓ Elaborer et formaliser une politique de formation en adéquation avec la politique RH, et assurer sa mise en œuvre en étroite collaboration avec les structures centrales de l'entreprise.
- ✓ Assurer la gestion des carrières en vue d'un développement personnel de l'entreprise.
- ✓ Définir la politique de l'entreprise en matière de liaison performance/rémunérations en conformité avec les pratiques groupe.
- ✓ Assurer la gestion administrative et la rémunération des salariés.
- ✓ Etablir le budget et fonctionnement lié à la gestion des ressources humaines.
- ✓ Veiller au respect de la législation du travail en vigueur.

¹Source : La Direction des Ressources Humaines.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

- ✓ Suivre l'évolution des différents agrégats de gestion des ressources humaines en vue de la prise de décision.
- ✓ Auditer, conseiller et assister les différentes structures de l'entreprise en gestion des ressources humaines.
- ✓ Assurer la relation avec le partenaire social.
- ✓ Veiller à l'administration, à la conception, et à la négociation de la convention collective de l'entreprise.
- ✓ Représenter l'entreprise auprès des institutions et organismes externes (inspection de travail, CNAS, CACOBATPH, agences de l'emploi, organismes de formation...).
- ✓ Assurer un reporting périodique à la direction générale.

1.3.2 Organisation de la DRH de COSIDER TP :

La direction de ressources humaines est structurée en quatre (4) départements :

➤ **Département Recrutement :**

Ses principales missions consistent à :

- ✓ Analyser les besoins en personnel exprimés par différentes structures de l'entreprise, et définir les moyens de les satisfaire.
- ✓ Prendre en charge le processus de sélection et d'orientation des candidats au recrutement.
- ✓ Assister les structures opérationnelles en matière de sélection et d'orientation professionnelle.
- ✓ Concevoir et mettre en place les procédures de sélection de recrutement.
- ✓ Définir les outils et procédures de sélection et de recrutement.
- ✓ Suivre les nouveaux recrutés et faire une évaluation de leur intégration.

➤ **Développement des ressources humaines siège :** a pour missions

- ✓ Gérer le personnel affecté au siège.
- ✓ Assurer l'action de veille quant à l'application des législations et réglementations liées au monde de travail.
- ✓ Elaborer les procédures internes en matière de gestion de ressources humaines et veiller au respect de leur application.
- ✓ Participer à l'élaboration des prévisions budgétaires de la fonction RH.
- ✓ Prendre en charge les déclarations sociales et fiscales.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

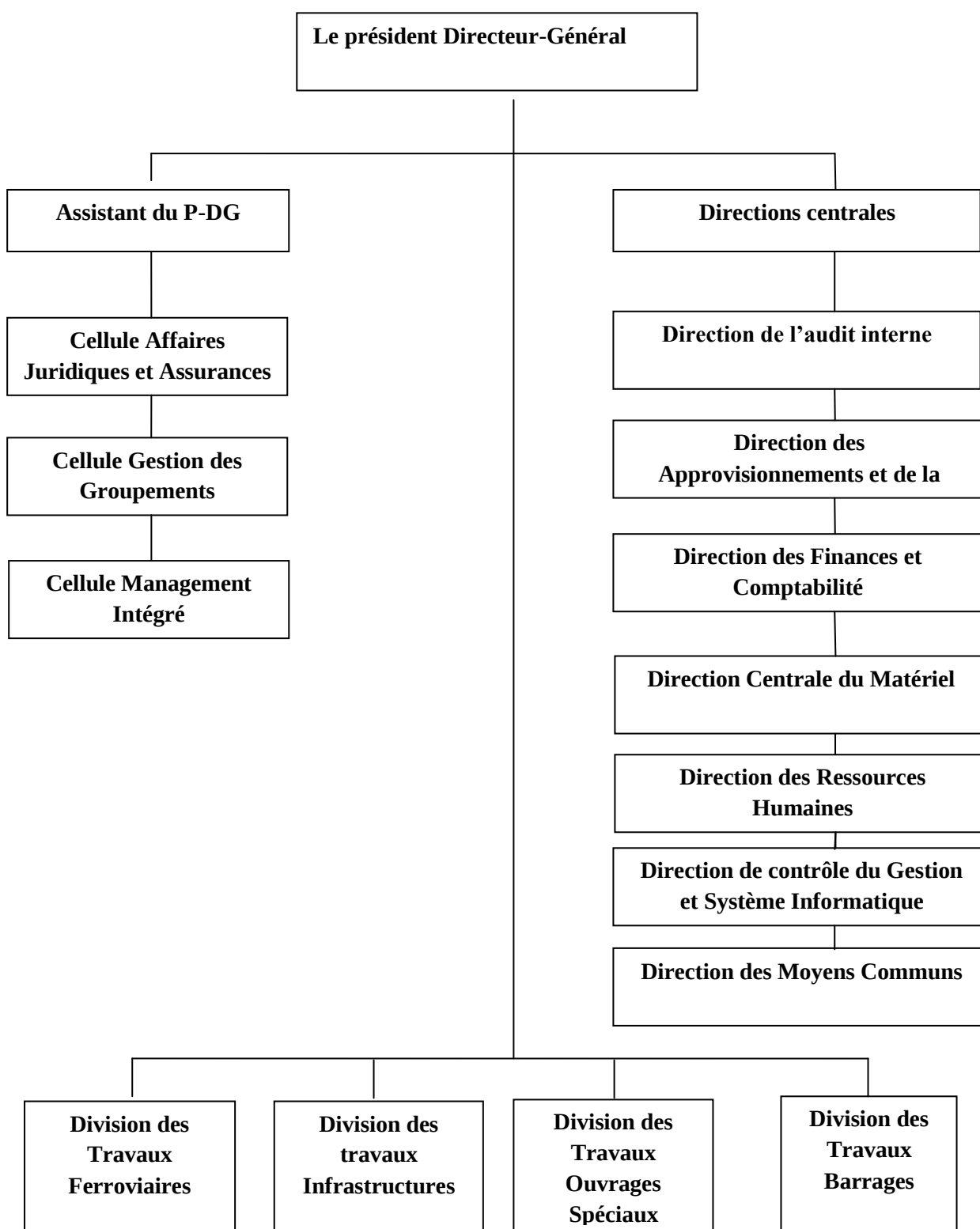
- ✓ Suivre la couverture médicale réglementaire.
- ✓ Tenir et mettre à jour les registres réglementaires.
- ✓ Participer à la mise en œuvre des plans de recrutement et du développement des ressources.
- ✓ Assister les structures opérationnelles dans le domaine du traitement des dossiers disciplinaires.
 - **Département rémunération et suivi des projets** : ses missions sont
- ✓ Etablir la paie du siège de l'entreprise ainsi que le calcul des charges.
- ✓ Prendre en charge les dossiers études et analyses liées à la fonction ressources humaines et l'audit de cette fonction au niveau des chantiers et en particulier celles relatives à : la rémunération, l'organisation du travail et à l'emploi.
- ✓ Concevoir, mettre en place et prendre en charge la maintenance du tableau de bord de la fonction gestion des ressources humaines au niveau de l'entreprise.
- ✓ Auditer les structures ressources humaines au niveau des chantiers de l'entreprise.
- ✓ Proposer en collaboration avec les structures techniques des améliorations à entreprendre au niveau de certains postes de travail.
 - **Département développement des ressources humaines** :
- ✓ Organiser et conduire l'identification des besoins en formation
- ✓ Elaborer le plan de formation et sa mise en œuvre
- ✓ Planifier et programmer les actions de formation (structuration des programmes de formation identification des partenaires, ordonnancement des actions de formation)
- ✓ Evaluer les actions de formation
- ✓ Assister les structures opérationnelles en matière de sélection et d'orientation personnelle
- ✓ Elaborer en collaboration avec les structures de l'entreprise les cahiers de charges relatifs aux actions de formation
- ✓ Déterminer la mise en œuvre des règles d'intégration des nouvelles recrues.
- ✓ Orienter et assister l'ensemble des structures de l'entreprise dans le domaine de la formation
- ✓ Elaborer les bilans quantitatifs et qualitatifs des actions de formations et de recrutement
- ✓ Elaborer une banque de données relative aux organismes de formation
- ✓ Superviser les procédures d'évaluation annuelle des compétences des gents

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

- ✓ Définir et organiser les procédures d'évaluation annuelle des compétences
- ✓ Assister les responsables de structures dans les entretiens d'appréciation du personnel
- ✓ Organiser et mettre en place la procédure d'analyse et de définition des profils de postes.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

Figure N°1 : Organigramme de COSIDER TP :



Source : Service Personnel

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

1.4. Pratique de GRH au sein de COSIDER TP :

Il est important de rappeler que la qualité de la GRH repose sur les pratiques développées dans certaines activités :

- L'amélioration des conditions de travail
- La prise en compte de la santé et la sécurité au travail
- Les bonnes relations interpersonnelles
- Le partage
- L'appréciation des performances et talents
- La formation et développement du personnel
- La motivation et la considération

1.4.1. Conditions de travail et politiques HSE :

Le chef de département développement des compétences nous a expliqué que, dans le cadre de sa politique Hygiène sécurité et environnement **COSIDER Travaux Publics** s'engage à :

- Respecter les exigences légales et réglementaires applicables aux activités de l'entreprise
- Respecter les exigences des normes **ISO 9001** pour la qualité, **ISO 14001** pour l'environnement et la spécification **OHSAS 18001** pour la santé et sécurité au travail.
- Maîtriser et réduire l'empreinte environnementale dans une perspective de développement durable et protéger l'environnement par la prévention de la pollution et une meilleure gestion des déchets, sur ce point **COSIDER.TP** s'engage dans la mesure du possible à planter des arbres sur toutes les bases de vie et sites qu'elle utilise pour l'hébergement de ses employés.
- Prévenir les préjudices personnels et atteintes à la santé des travailleurs de l'entreprise, pour cela **COSIDER.TP** projette d'augmenter le nombre de visites médicales à deux visites par an et aussi de d'enumérer les poste de travail à haut risque pour faciliter la prévention et la diminution des maladies professionnelles.
- Améliorer en permanence l'efficacité du système de management intégré, pour en faire un outil essentiel de progression.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

1.4.2. Recrutement :

Le DRH de COSIDER TP nous a expliqué que le recrutement se déroule selon la procédure de recrutement comme suit :

Dans un premier temps, la structure qui a besoin de plus d'effectif identifie et décrit tout d'abord le poste à pourvoir, grâce à une grille d'analyse et détermine également le profil nécessaire pour ce poste. Ensuite faire le plan de recrutement, le conseil d'administration qui valide ce plan.

Selon les propos du DRH : *« Il y'a 3 sources de sélection des candidats, soit le recrutement interne, soit à travers l'ANEM et le site EMPLOITIC. Nous avons un mini site sur le quel nous recevons les CV mis sur le site EMPLOITIC »*

Après qu'ils reçoivent les CV des candidats, ils font le tri d'après les critères de sélection, selon le DRH *« Nous faisons la prés-sélection des CV, après nous envoyons ces CV aux structures concernées, par exemple nous trions 10 CV, après nous les transmettons à la direction de finance et comptabilité car c'est eux qui savent ce qu'ils cherchent, ensuite ils vont choisir 2 ou 3 CV, après cela ils envoient les CV sélectionnés à la DRH »*

Après cela la DRH, programme un entretien avec le directeur de la structure qui a besoin de recruter pour avoir l'accord du DRH et avec le candidat sélectionné.

Le DRH nous a aussi déclaré que *« d'après la procédure de recrutement de COSIDER TP de 2013, tous recrutement de responsable (N-1) soit au niveau de siège ou au niveau des projets passe par la DRH »*.

1.4.3. Formation :

La direction générale de COSIDER TP, porte un grand intérêt à la politique de formation du personnel,

Toutefois, la politique de COSIDER Travaux Publics en matière de formation s'articule sur :

- L'acquisition et le développement des compétences managériales afin de permettre aux cadres dirigeants de bien planifier et gérer les différents projets de façon performante et rationnelle ;

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

- La maîtrise des nouvelles technologies afin d'avoir un avantage concurrentiel par rapport au respect des délais et la qualité des réalisations ;
- La professionnalisation et actualisation des connaissances par la formation continue ;
- La préparation de la relève notamment pour les emplois clés.

Selon les propos du chef de département développement des compétences : « *COSIDER Travaux Publics projette d'ouvrir un centre de formation propre à l'entreprise afin de pouvoir dispenser de programmes de formation adaptés à ses besoins et aussi de ne pas dépendre des centres de formation externes qui ne répondent pas toujours au besoin de COSIDER Travaux Publics en matière de formations techniques* ».

1.4.4. La gestion des carrières :

COSIDER.TP n'adopte aucune politique claire concernant la gestion des carrières. La mobilité, les promotions...etc., se basent sur des critères non affichés pour la majorité des employés ou sur la base de l'ancienneté au sein de l'entreprise (glissement) cette situation peut causer le désengagement et la démotivation du personnel et engendrer des difficultés à attirer et fidéliser les compétences.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1. But de l'étude :

Comme nous l'avons déjà mentionné en introduction, l'objectif de notre enquête terrain est d'essayer d'apprécier l'atmosphère de travail qui règne au sein de COSIDER Travaux Publics et tenter de ressortir son influence sur l'implication des employés, Ainsi de répondre à la problématique de notre recherche qui est : « Quels sont les éléments du climat social qui stimulent ou inhibent l'implication dans l'emploi ? ».

En évaluant divers dimensions de l'environnement de travail, nous pouvons déceler les attentes et les facteurs importants pour les employés qui leur poussent de s'investir et de s'impliquer dans l'entreprise ainsi que les éléments qui leur freinent et nous allons par la suite, indiquer quelles seront les améliorations à apporter.

En somme, cette investigation va tenter d'une part de déterminer le modèle ou le type du climat organisationnel de COSIDER TP, et d'une autre part d'indiquer le lien avec l'implication dans l'emploi.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

2.2. Techniques utilisées :

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

- Pour le questionnaire, nous pouvons le définir comme : une série d'interrogations qui sert à orienter le chercheur et l'aider à recueillir des informations dont il a besoin pour traiter un sujet particulier.

Harper W. et Boyd et Ralph Westfall rappellent : « un questionnaire doit remplir deux fonctions : il doit traduire des objectifs de recherche en questions spécifiques auxquelles la personne interrogée peut répondre, et il doit inciter la personne interrogée à coopérer à l'enquête et à fournir les informations correctement »¹

- Pour l'approche qualitative, nous avons opté pour des entretiens avec trois (3) cadres supérieurs. « l'entretien est une technique qui s'impose lorsqu'on veut aborder certaines questions. c'est une démarche qui soumet le questionnement à la rencontre, au lieu de le fixer d'avance »²

Ces entretiens ont pour objectifs de répondre à un certain nombre de questions et afin de diversifier les opinions et points de vue. Et ce à l'aide un guide d'entretien.

Ajoutant à ces deux méthodes, l'observation directe.

2.3. L'échantillonnage :

- Enquête quantitative :

La population de l'enquête quantitative est composée de l'ensemble des salariés de COSIDER TP (la direction générale et l'un des chantiers situé à Alger Centre), c'est-à-dire cela comprend différentes catégories socioprofessionnelles à savoir : cadre supérieur, cadre, agent de maîtrise et exécution, Nous avons pris un échantillon de 90 employés pour réaliser notre enquête, sachant qu'au départ nous avons ciblé un échantillon de 120 personnes mais faute de questionnaires non réceptionnés nous nous sommes contentés des réponses enregistrées.

¹ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Questionnaire-238778.htm>, consulté le 29/04/2015

² BLANCHET Alain, GOTMAN Anne, « l'enquête et ses méthodes : l'entretien », Edition Armand colin (2^{ème} édition), France, 2007, page 10.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

Voici les caractéristiques de l'échantillon interrogé par questionnaire obtenus à travers la fiche signalétique (le sexe, l'âge et catégorie socioprofessionnelle):

Tableau N° 1: les caractéristiques de l'échantillon de l'étude quantitative

		Nombre	Pourcentage
Le sexe	Hommes	69	77%
	Femmes	21	23%
L'âge	De 20 à 29 ans	41	46%
	De 30 à 39 ans	27	30%
	De 40 à 49 ans	9	10%
	De 50 à 59 ans	8	9%
	≥ 60 ans	5	6%
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre supérieur	9	10%
	Cadre	36	40%
	Maitrise	21	23%
	Exécution	24	27%

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que :

- La population concernée se compose dans sa grande majorité de sexe masculin soit 77% contre 23% du sexe féminin ;
- Sur l'échantillon de 90 personnes, le pourcentage le plus élevé est de 46% qui représente les salariés de 20 à 29 ans, ceux de 30 à 39% représentent 30%, 10% sont les employés ayant entre 40-49 ans, quant aux employés ayant 50 à 59 ans représente 9%, en outre les supérieurs ou égale à 60ans ne représente que 5% ;
- Les cadres représentent la majorité de notre échantillon avec un pourcentage de 40%, suivi d'agents d'exécution avec 27%, maitrise est de 23% et les cadres supérieurs sont de 10%.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

- Enquête qualitative :

Nous avons fait notre étude qualitative auprès de 3 cadres supérieurs de la DRH de COSIDER TP, afin d'obtenir leur point de vue quant au concept de l'implication, et d'avoir leur perception concernant l'environnement interne de l'entreprise.

Le tableau suivant relate les caractéristiques de cet échantillon :

Tableau N°2 : caractéristique de l'échantillon de l'étude qualitative

Cadre supérieur	Sexe	Tranche d'âge	Poste occupé
Mr H.M	Homme	De 20 à 29 ans	Chef de département développement des compétences
Mr Z.M	Homme	De 40 à 49 ans	Chef de département recrutement
Mr A.S	Homme	De 50 à 60 ans	Chef de département rémunération et suivi des projets

2.4. Rédaction du questionnaire et le guide d'entretien:

Concevoir un questionnaire est un travail délicat, il convient au préalable se demander quelles informations nous souhaiterons obtenir, puis si les personnes interrogées disposent effectivement de la capacité de nous répondre.

En sachant qu'un bon questionnaire est celui qui décortique la problématique de recherche en question simple où le répondant saura sûrement répondre, autrement dit, le questionnaire doit contenir des interrogations claires, précises, concises pour les répondants.

Notre questionnaire est composé de :

- ✓ 31 questions fermées : on distingue dans cette catégorie 2 types de questions à savoir :
 - Questions dichotomiques : où les répondants ont le choix entre deux ou trois réponses possibles soit « OUI » ou « NON », Parfois, certaines.
 - Questions multichotomiques à réponse unique : les répondants choisissent une seule réponse parmi plusieurs propositions.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

- ✓ 4 questions semi-ouvertes : c'est-à-dire la première partie est une question fermée avec possibilité de (exemple, ce que vous souhaitez améliorer, combien, pourquoi, autres à préciser).

Nous avons structuré notre questionnaire en quatre thèmes à savoir : mise en œuvre stratégique, ressources humaines, communication interne, Implication au travail, et une fiche signalétique.

- Avant de construire le guide d'entretien, il était nécessaire pour nous de savoir quel sont les éléments que nous souhaitons connaître et qui vont vraiment nous servir dans notre étude, et donc ce guide d'entretien est composé de sept (07) questions traitant le concept d'implication et la motivation au travail et les perceptions des cadres supérieurs quant au climat organisationnel au sein de COSIDER TP.

SECTION3: CLIMAT SOCIAL, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A COSIDER TP:

3.1. Le point sur la fonction RH :

3.1.1. Bref historique sur la Gestion des ressources humaines :

- Avant la révolution industrielle la fonction RH n'était pas existante, ni importante. C'était le superviseur de l'entreprise qui s'occupait de tout, le recrutement se faisait sur des critères basiques de sélection, la formation se faisait sur le tas,. La fonction ressources humaines a vu le jour lentement dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle, et la fin de ce siècle la fonction RH est passée d'une fonction marginale à une fonction essentielle voire même stratégique.
- Vers 1900 **F.W. Taylor** constatait que fonctionnement des industries à cette époque là est inefficace, d'où la naissance de l'organisation scientifique du travail (OST). Taylor a prescrit un certain nombre de pratiques de GRH¹ :
 - Le recrutement : le recrutement doit être mené de manière scientifique, c'est-à-dire en recherchant en chaque individu les qualités professionnelles dont l'analyse du travail a montré la nécessité ;

¹ BENCHEMAM Faycel, GLINDO Géraldine, « gestion des ressources humaines », Gualino, 2011, page 16-17.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

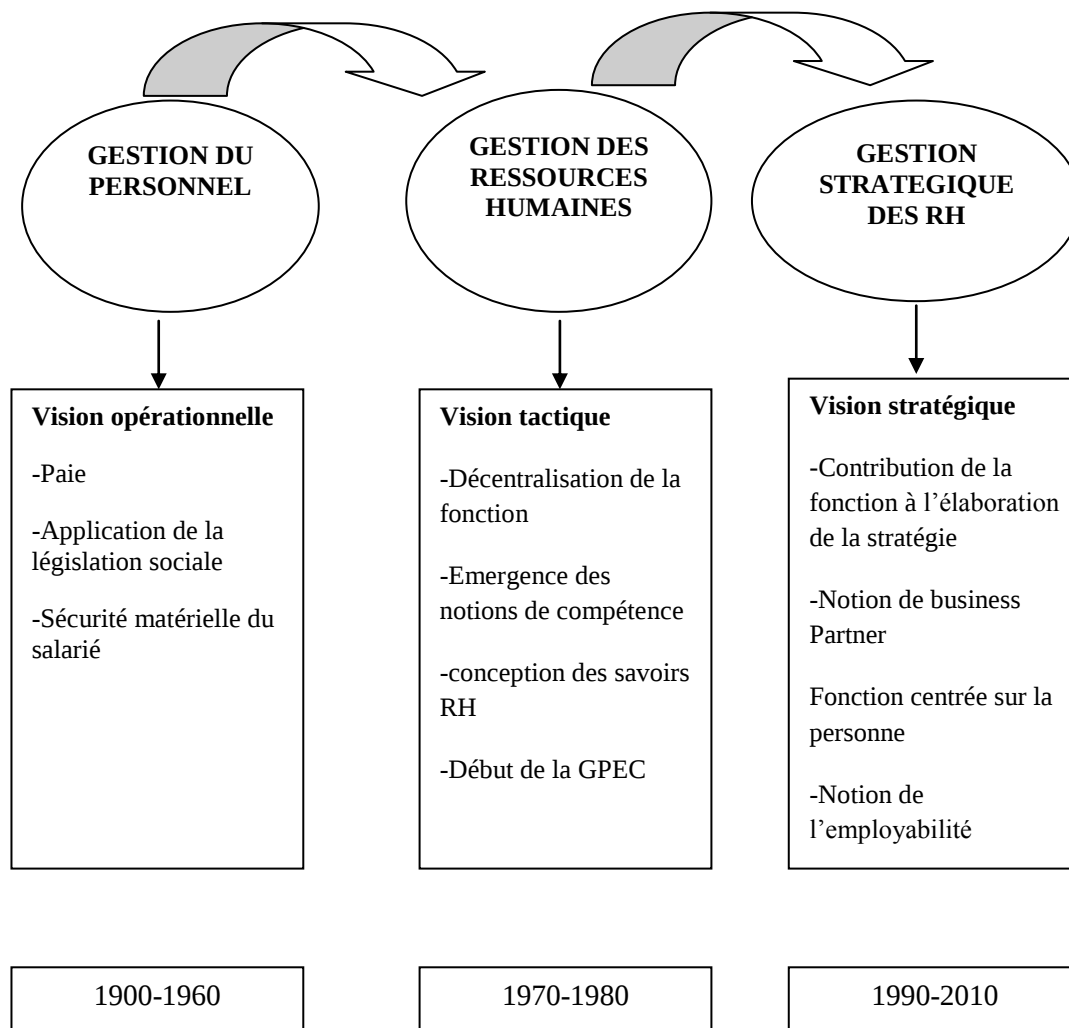
- La formation : est abordé comme un mode opératoire qui doit être inculqué à l'ouvrier afin d'atteindre *le one best way*.
- Le salaire : représente un moyen de s'assurer que les tâches prescrites sont bien remplies. Taylor préconise de mettre d'abord en place un salaire à la pièce. L'ouvrier qui dépasse la norme peut ainsi espérer un salaire supérieur de 25 à 50% à celui qui n'atteint pas la norme.

Selon Taylor l'individu au travail est perçu comme un coût à minimiser.

- Vers 1930 Elton MAYO, par le caractère démotivant de l'OST, l'école des relations humaines visait le bien être des employés, l'importance de la considération des salariés, assurer la satisfaction du travailleur, il a contribué aussi à améliorer les relations entre les ouvriers et les superviseurs.
- L'expérience d'Elton MAYO a initié d'autres travaux et d'autres résultats, nous pouvons citer à titre d'exemple, la pyramide des besoins de MASLOW, HERZBERG (les facteurs de motivation et d'insatisfaction).
- Vers la fin des années 1980, la notion de gestion stratégique des ressources humaines est introduite.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

Figure N°2 : l'évolution de la GRH



Source: BENCHEMAM Faycel, GLINDO Géraldine, Op.cit. page 21.

3.1.2. Définition de la GRH :

SEKIOU Lakhdar et autres définissent la gestion des ressources humaines comme suit : « elle consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une source plutôt qu'un coût. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources. »¹

Nous pouvons aussi dire que la gestion des ressources humaines est une succession d'activités : recrutement, rémunération, formation, gestion des compétences, l'évaluation

¹ SEKIOU Lakhdar et autres, « gestion des ressources humaines », Editions Debock Université, 2eme édition, Bruxelles, 2001, page 10.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

de performance, la gestion des carrières, la politique de communication, l'amélioration des conditions de travail, régi par un certain nombre de règles, normes, pratique et procédures, en vue de rendre l'organisation cohérente et efficace.

3.2. Climat Social concept général :

3.2.1. Définition du climat social :

“Climat social” selon les spécialistes francophones ou “climat organisationnel” selon les anglo-saxons, beaucoup de recherches scientifiques nous ont fourni un grand nombre d'expressions qui caractérisent ce concept.

Pour bien comprendre ce concept, nous devons nécessairement nous référer aux auteurs qui ont tenté d'appréhender le concept du climat social.

D'abord pour Claude VERMOT-GAUD, « On entend par climat social tout à la fois l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction du salarié au travail et sa motivation à l'égard de la société, de ses buts et de ses valeurs. Il dépend à la fois de facteurs individuels et de facteurs liés à l'entreprise »¹

Pour **Lawler, Hall, et Oldham** (1974) le climat social c'est *le vécu de l'environnement de travail*: la dimension subjective est donc inhérente à la notion de climat. Méthodologiquement, ces auteurs donnent au climat le statut de variable intermédiaire : il est sous l'emprise de l'organisation et à des retombés sur la performance et surtout la satisfaction².

Fougous et Itturalde définissent le climat social comme étant « Un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation, perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une certaine personnalité et qui influencent les comportements et les attitudes de ses membres »³

¹ Annick COHEN, « Toute la fonction Ressources Humaines », Dunod, 2006, page 296.

² Cité par, Dominique Martin, Xavier Croisille : « L'organisation, le climat et les conduites professionnelles », 2006, France, page1.

³ FOURGOUS.M, ITTURALDE.B, « Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise », Édition d'organisation, page 43, Paris, 1991

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

Selon **PERETTI Jean-Marie** Le climat social est un « ensemble d'attitudes positives ou négatives qui affectent le moral et le travail des salariés dans une organisation »¹

« Le climat social est un état d'esprit général, ambiance, qui imprègne le personnel d'une entreprise à un moment donné. Et peut être interprété comment le reflet global du niveau de satisfaction au travail du personnel »²

« Le climat social est vécu par chaque individu, mais renvoie à une représentation collective souligné par Crozier (1984) : Dans une organisation, le climat correspond à une perception globale résumant les perceptions individuelles élaborés à partir d'un contexte réel commun »³

Devant cette panoplie de définition, nous retenons celle de PERETTI Jean-Marie,

Cependant, Nous pouvons ajouter que le climat social fait référence aux points de vue collectifs ou aux perceptions des membres d'une organisation quant aux caractéristiques de l'environnement dans le quel ils travaillent.

3.2.2. Typologie du climat social :

Halpin et Croft dans leur livre « climat organisationnel des écoles » ont classifiés le climat social en six types qui s'échelonnent sur un continuum allant d'ouvert à fermé selon la structure de l'organisme et du style de direction.

Certes notre sujet d'étude est le climat social dans les entreprises et non pas dans les écoles toutefois cette classification est tirée d'un contexte relationnel très similaire à celui de l'entreprise (relation entre supérieurs et subordonnés à l'entreprise/relation entre directeurs et enseignants à l'école) ce qui nous a poussé à s'en servir de cette étude comme référence

¹PERETTI Jean-Marie, « dictionnaire des ressources humaines », 4ème édition, Vuibert, Décembre 2005, page56, France

² HERRBACH Olivier et autres, « Les ressources humaines de A à z 400mots pour comprendre », Dunod, Belgique 2009, page 40.

³ Cité par Dikra EL MAGUIRI, Nafii IBENRISSOUL, « Etude de l'impact du climat social sur l'implication des salariées, Etude de cas d'une entreprise marocaine », Maroc, 2014.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

- Climat ouvert¹ :

Ce climat représente une situation qui est relativement ouverte. Il est caractérisé par des relations collégiales et amicales et un degré élevé de confiance et de sentiment d'appartenance et d'engagement, où les employés travaillent en équipe et où la bureaucratie est réduite au minimum. La supervision est large et les employés ont beaucoup de latitude. On retrouve dans cette partie de l'échelle des climats sains tels consultatifs, de participation de groupe et créatifs.

- Climat fermé : ²

Ce type de climat est caractérisé par la méfiance et du désengagement face à l'organisation. L'administration y est souvent très bureaucratique et la supervision est exercée de façon très étroite, sévère et impersonnelle, c'est dans une atmosphère de menaces, de punitions et de récompenses occasionnelles que travaillent les individus. Les relations entre supérieurs et subordonnés sont rares et font preuve de méfiance. Le processus de contrôle est fortement centralisé au sommet, on retrouve dans cette orientation des climats allant de pathologiques à malsains.

- Climat autonome³ :

Le climat autonome est très similaire au premier type, les supérieures donnent presque totale liberté aux subordonnés, les managers dirigent l'organisation d'une manière professionnelle. Ils communiquent des procédures et des règlements qui fournissent des lignes directrices dont les enseignants peuvent suivre ensemble.

- Climat contrôlé : ⁴

Ce climat se caractérise par la grande quantité de travail imposé aux salariés le temps pour les relations amicales est très réduit, de même pour l'initiative et la créativité les salariés se contentent seulement de faire ce qu'on leur demande de faire. Les cadres dirigeants

¹ LUNENBURG Fred, ORNSTEIN Allan, «Educational Administration: Concepts and Practices», six édition, USA, 2012, page 67.

²Ibid, page 68.

³ Andrew E. Hayes, «A Reappraisal of the Halpin-Croft Model of the Organizational Climate of Schools», page40.

⁴ Ibid, page42.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

sont orientés davantage sur les résultats et donnent peu d'importance aux relations humaines.

Nous pouvons conclure de ce qui précède que le climat social est :

- De nature perceptive ;
- Un phénomène instable et relativement évolutif ;
- Composé de plusieurs éléments (organisationnels, sociales, culturels, environnemental...) qui sont en interaction permanente.

3.2.3. Contexte du climat social de la théorie à la pratique :

Le climat social diffère d'une entreprise à l'autre, des paramètres nombreux et d'une extrême variété vont constituer le contexte dans le quel ce climat va prendre corps et se manifester. On peut identifier deux grands types de facteurs, notamment, des facteurs physiques et des facteurs organisationnels :¹

1) Les facteurs physiques :

a. L'environnement de l'entreprise :

Les comportements des individus et des groupes au sein des organisations subissent l'influence de l'environnement (situation géographique, situation de l'emploi et la situation économique, facteurs politiques et légaux).

b. La taille et la structure de l'entreprise :

La notion de climat social est évidemment différente dans une entreprise multinationale ou dans une PME. Quand la taille s'accroît, la communication entre les différents membres et le niveau de coordination diminue et la spécialisation de chacun est plus poussée. Ce qui conduit par la suite à :

- Une diminution des satisfactions individuelles
- Une diminution de la cohésion interne
- Un accroissement de l'absentéisme et des retards
- Une instabilité du personnel

c. La nature de la production :

¹ Annick COHEN, Op.cit, page 296-299

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

Il existe des schémas d'attitudes de comportement qui sont liés à tel ou tel type d'activité, industrielle ou commerciale. On pourrait presque évoquer une sorte de « mentalité collective » faite elle-même de toutes sortes de réflexes, d'habitudes de pensée acquises dans le milieu professionnel.

d. Composition des effectifs de l'entreprise :

Le personnel d'une entreprise n'est pas homogène. Le climat de travail peut être très variable suivant :

- Les catégories socioprofessionnelles
- Les sexes
- Les âges
- Les origines ethniques.

2) Les facteurs organisationnels :

a. Les conditions de travail :

Les notions de conditions de travail et de climat social sont intimement liées :

✚ Conditions matérielles (moyens matériels, contenu du travail, horaires ...)

Tableau N°3 : les lieux de travail à COSIDER TP

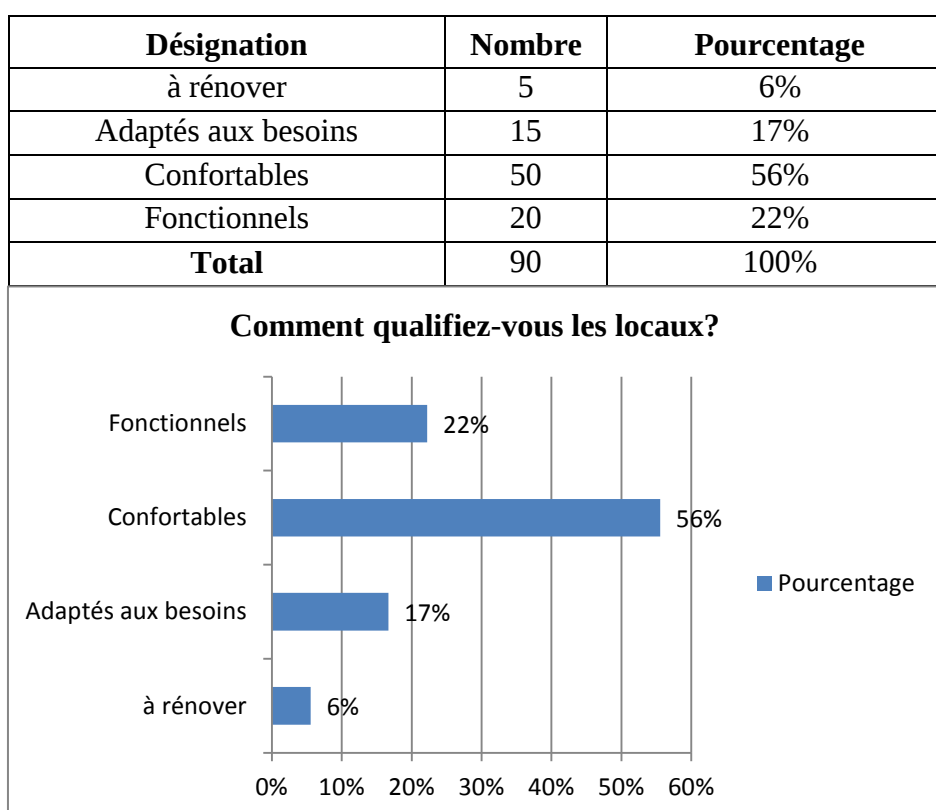


Figure N°3 : les lieux de travail à COSIDER TP

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

Les résultats obtenus, montrent que la majorité des enquêtés jugent les locaux confortables soient 56%, en outre 22% de la population déclare que les locaux sont fonctionnels, 17% trouvent qu'ils sont adaptés aux besoins, et 6% pensent qu'il faut les rénover.

Tableau N°4 : Les moyens matériels à COSIDER TP

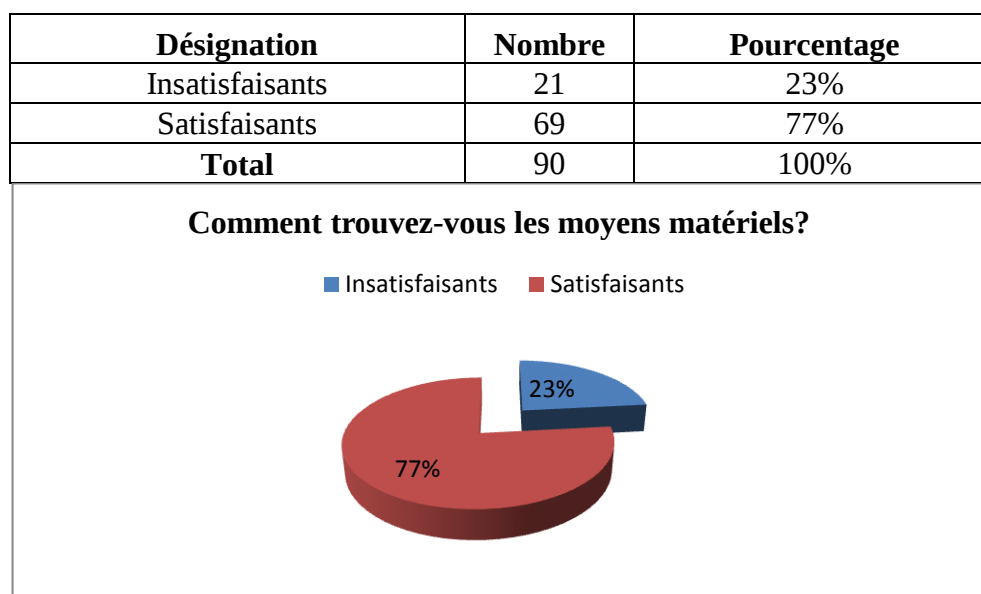


Figure N°4 : Les moyens matériels à COSIDER TP

Pour cette question, la majorité des personnes interrogées soit 77% déclarent que les moyens matériels sont suffisants, tant dit que 23% déclarent le contraire.

Pour ceux qui ne sont pas satisfait souhaitent améliorer le système d'information, réseaux d'entreprise, les mobiliers de bureau, avoir des imprimantes pour chaque poste de travail.

🚦 Conditions de vie au travail (sécurité chaleur, bruit...)

Tableau N°5 : la sécurité au travail

Désignation	Nombre	Pourcentage
Souvent	22	24%
Toujours	68	76%
Jamais	0	0%
Total	90	100%

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

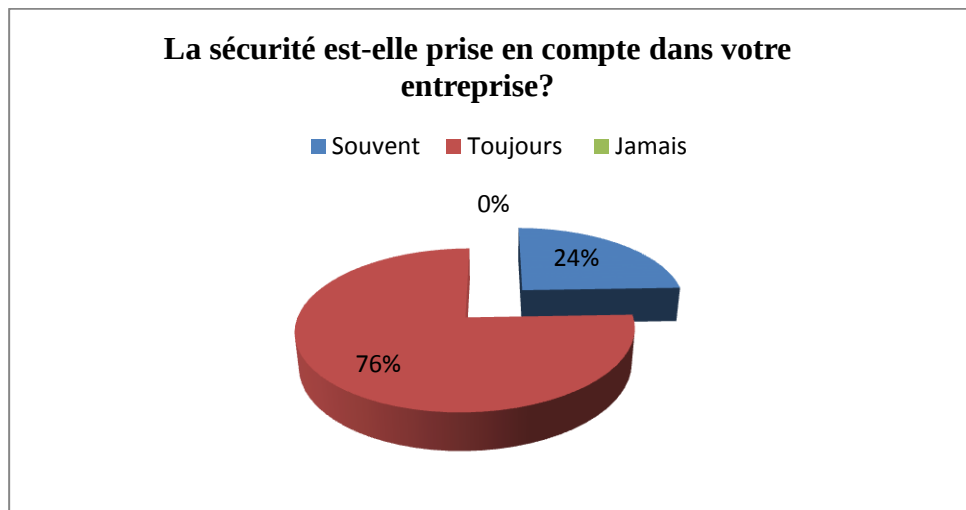


Figure N°5 : La sécurité au travail

D'une manière générale la sécurité au travail à COSIDER TP est prise en compte, 75% déclare que la sécurité au lieu de travail est toujours prise en compte, 24% des salariés disent qu'elle est souvent prise en compte.

Tableau N°6 : Le contenu des tâches à accomplir

Désignation	Nombre	Pourcentage
à Améliorer	49	54%
Satisfaisant	41	46%
Total	90	100%

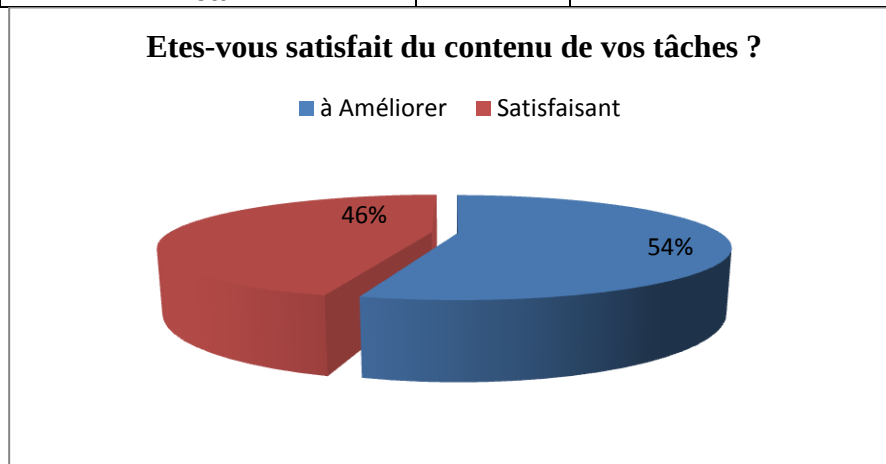


Figure N°6 : Le contenu des tâches à accomplir

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

D'après le tableau et figure ci-dessus, nous constatons que plus que la moitié de l'échantillon (54%) veulent améliorer leurs tâches, tant dit que 46% entre eux sont satisfaits du contenu de leurs tâches.

✚ Conditions dans lesquelles s'exerce l'activité (relations au travail, le degré d'autonomie, de responsabilité, possibilité de formation, de promotion, de développement personnel).

Tableau N°7 : Le travail d'équipe

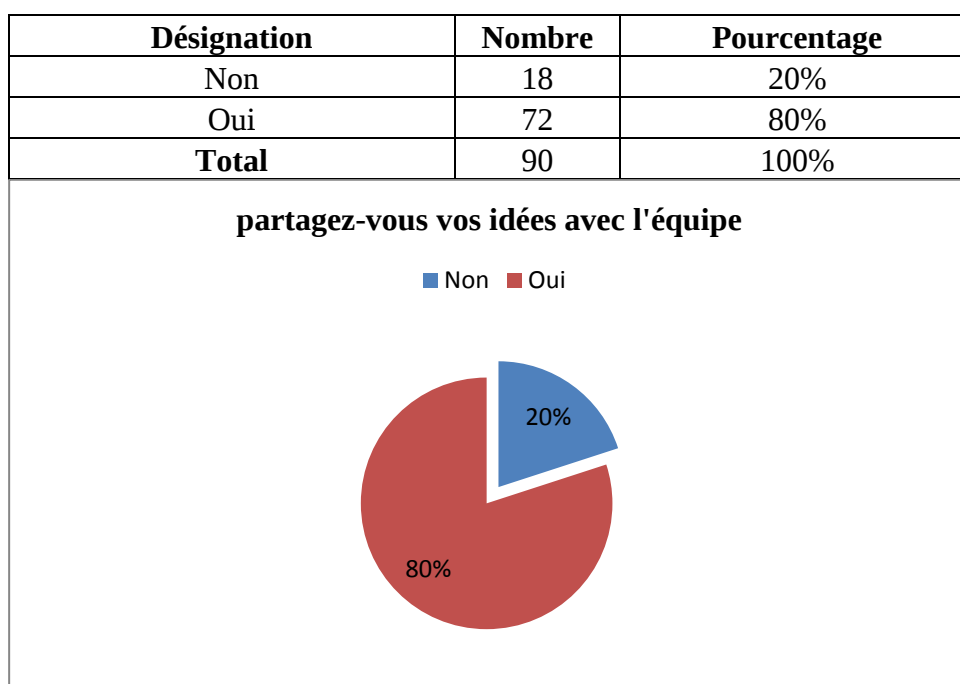


Figure N°7 : Le travail d'équipe

Nous remarquons que 80% des répondants affirment qu'ils partagent leurs idées avec leurs collègues, tant dit que le reste déclare le contraire.

Tableau N° 8: Relations interpersonnelles

Désignation	Nombre	Pourcentage
Non	9	10%
Oui	81	90%
Total	90	100%

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

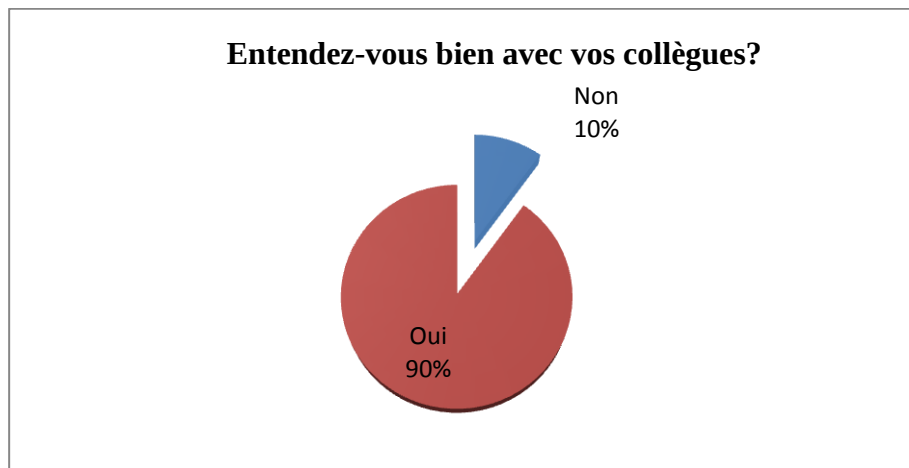


Figure N°8: Relations interpersonnelles

Nous remarquons que la grande majorité des enquêtés soit 90% s'entendent bien avec leurs collègues, en revanche 10% de la population disent le contraire

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

Tableau N°9 : Inventaire des facteurs liés aux conditions de travail

Du travail lui-même	Contenu et charge de travail	1- effort physique+ charge et cadence
		2- Sécurité physique (mode opératoire et produit)
		3- Niveau de travail (compétence, qualification)
	Implication psychologique	4- Implications personnelles (attributions, délégations, responsabilités)
		5- Possibilité de développement personnel
	Contenu psychologique	6- Structures et modes de fonctionnement
		7- Relations paritaires et représentations
De l'environnement du travail	8- Environnement physique, collaboration et décor industriel	
	9- Horaires de travail	
	10- Mode de rémunération	
De l'insertion de l'entreprise dans	11- Transport-logement	
	12- Equipement social de l'entreprise	
Du contexte global	13- Situation de l'emploi	
	14- Considération	

Source : Jean Pierre CITEAU, GRH : Principes généraux et cas pratiques, Armand colin, 2000, paris Page 169.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

b. Le style de management ou 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.

- **La conduite 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.

- **La conduite « 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.
- **La conduite « 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. La production, plus limitée que dans l'hypothèse précédente, est cependant meilleure.

Les explications avancées sont : la motivation (chacun se sentent davantage prise en considération) et la satisfaction de vivre une expérience en équipe.

c. Les politiques RH de l'entreprise :

La façon de rémunérer, d'évaluer, de communiquer, d'intégrer, de développer les compétences et de gérer les parcours professionnels a une influence directe sur le climat de l'entreprise.

Tableau N°10 : L'évaluation des performances des salariés

Désignation	Nombre	Pourcentage
Oui	10	11%
Non	80	89%
Total	90	100%

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

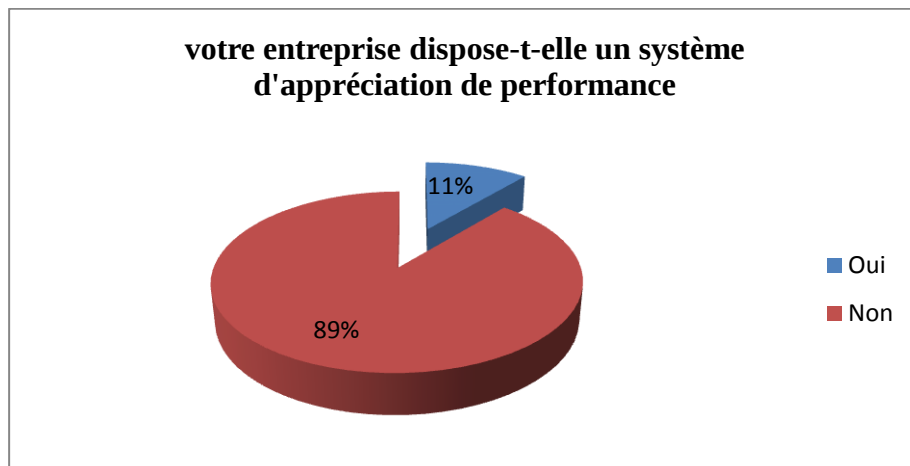


Figure N°9 : L'évaluation des performances des salariés

D'après le tableau et la figure, nous remarquons que 89% des employés déclarent que l'entreprise ne dispose pas de système d'appréciation de performance.

Tableau N°11 : Le plan de formation

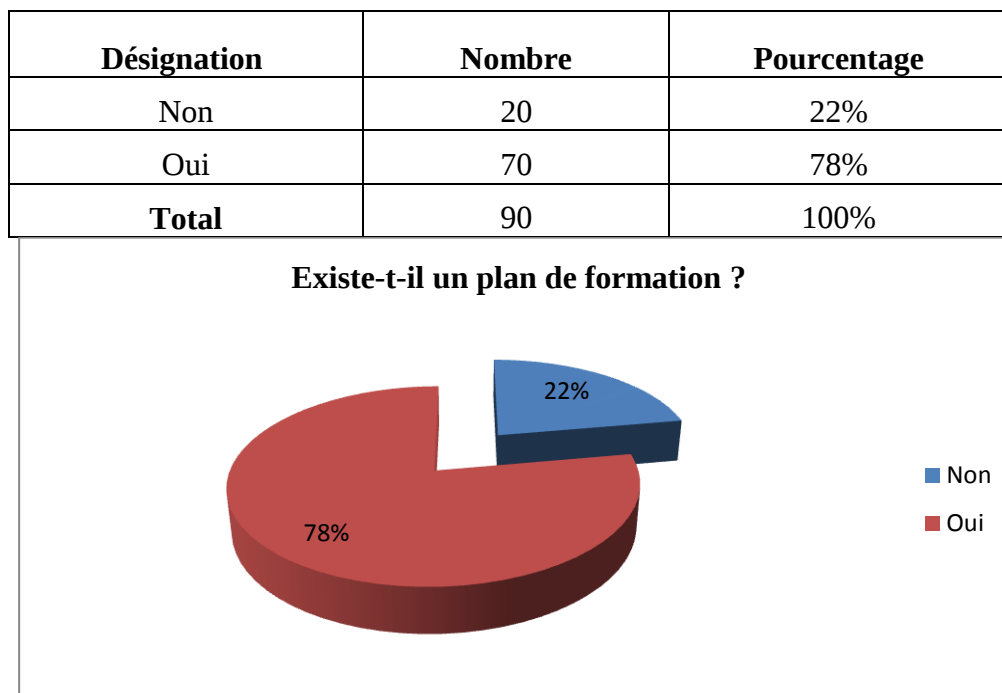


Figure N°10 : Le plan de formation

Nous constatons que la majorité soit 78% affirme qu'il existe un plan de formation, tat dit que le reste déclare le contraire.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

Tableau N°12 : la formation professionnelle

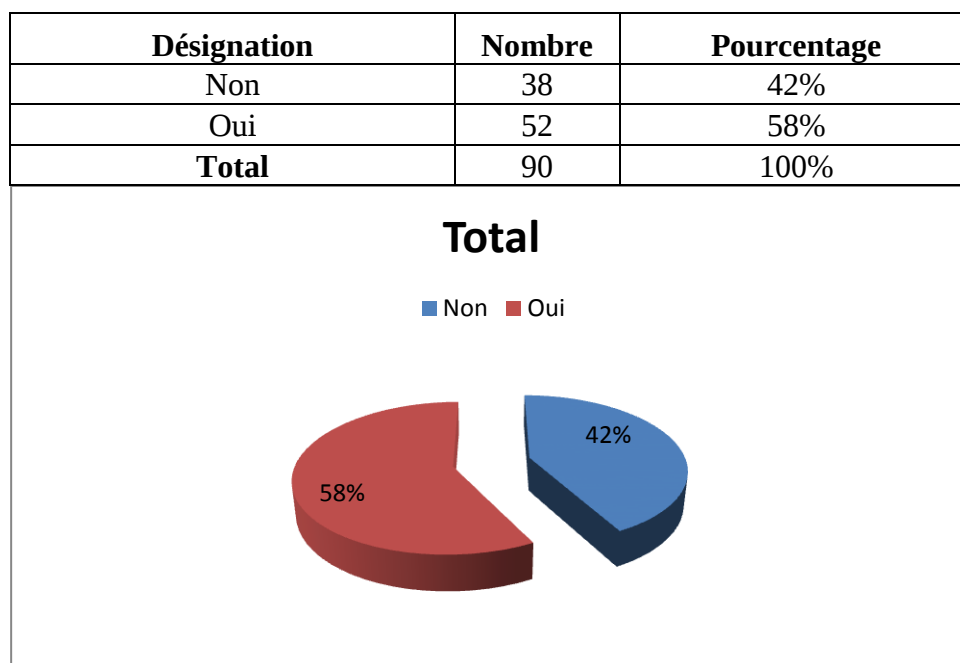


Figure N°11: la formation professionnelle

Nous remarquons que 58% des salariés interrogés affirment qu'ils ont déjà bénéficié d'une formation, en revanche 42% déclarent ne pas bénéficier d'une formation professionnelle.

Tableau N°13 : La prise en compte des suggestions des employés en matière de formation

Désignation	Nombre	Pourcentage
Non	37	41%
Oui	53	59%
Total	90	100%

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

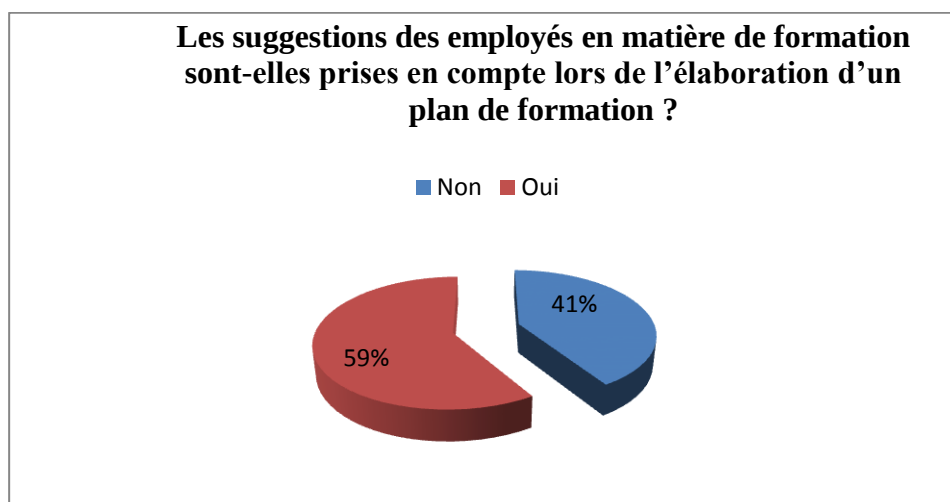


Figure N°12 : La prise en compte des suggestions des employés en matière de formation

Nous remarquons d'après le tableau et la figure dans la page précédente que plus que la moitié de notre échantillon déclare que les suggestions des employés en matière de formation sont prises en compte lors de l'élaboration d'un plan de formation, tant dit que 41% affirment le contraire.

Tableau N° 14: La promotion dans l'entreprise

Désignation	Nombre	Pourcentage
Non	36	40%
Oui	54	60%
Total	90	100%

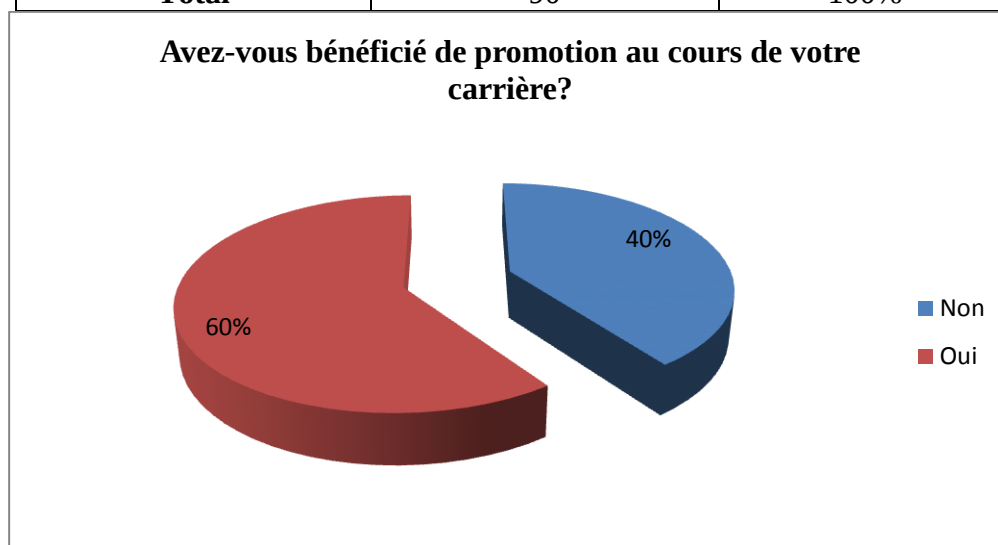


Figure N°13 : La promotion dans l'entreprise

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

L'analyse du tableau et figure ci-dessus révèle que 60% des personnes interrogées affirme avoir bénéficié de promotion au cours de leur carrière à COSIDER TP.

Tableau N°15 : l'équité professionnel en termes de rémunération, formation et promotion

Désignation	Nombre	Pourcentage
Non	55	61%
Oui	35	39%
Total	90	100%



Figure N°14 : l'équité professionnelle en termes de rémunération, formation et promotion

Les résultats d'enquête regroupés dans le tableau ci-dessus montrent que 61% d'employés déclarent qu'ils ne sont pas traités équitablement en matière de rémunération, promotion et formation, contre 39% pensent le contraire.

Chacune de ces variables prises isolément est de nature à avoir de l'influence particulière sur le climat de l'entreprise. Mais c'est la combinaison entre elles, de chacune d'elles que résulte effectivement le climat.

Nous pouvons conclure de ce qui précède que les responsables des ressources humaines sont confrontés à deux types de facteurs :

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

- Facteurs sur lesquels l'entreprise a peu d'influence : généralement se sont des facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise, la taille et la nature de l'activité, la culture et l'histoire de l'entreprise.
- Facteurs que les responsables peuvent influencer : tels que, les pratique de gestions, les pratiques de leadership, les conditions de travaux.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

En guise de synthèse, nous pouvons dire qu'à partir des réponses collectées par le biais des questionnaires, des entretiens et l'observation durant notre période de stage, nous avons pu établir les constats suivant :

- ✓ La quasi-totalité de personnes interrogées se sentent à l'aise et satisfait dans leur espace de travail, car l'aménagement des lieux de travail et des bases de vie à COSIDER TP est fait selon les normes d'hygiène et de sécurité ainsi que la présence de la verdure ce qui diminue le stress et renforce le sentiment de sécurité ;
- ✓ Nous constatons un grand nombre de répondants qui n'est pas satisfait des tâches attribuées ;
- ✓ Absence de système d'appréciation de performance ;
- ✓ Certains cadres dirigeants ne maîtrisent pas les différents aspects du management ;
- ✓ Un grand nombre d'employés déclare ne pas avoir bénéficié d'une formation et soulignent que les employés ne sont pas traités équitablement en matière de formation et promotion ce qui explique que l'accès à la formation n'est pas équitable.

Nous formulons à présent, des suggestions susceptibles de combler les insuffisances que nous avons pu constater :

- ❖ Mettre en place un système d'évaluation des performances négociées qui permettra aux employés d'évaluer leurs efforts et compétences ;
- ❖ Enrichir beaucoup plus les tâches de chaque employé en leurs donnant plus de responsabilité vis-à-vis de leurs tâches ;
- ❖ Elaborer des fiches de postes pour chacun pour que tous le monde soit au courant des tâches attribuées à son poste ;
- ❖ Rendre la formation accessible pour tout le personnel pour ne pas susciter un sentiment de frustration chez les salariés ;
- ❖ Définition claire et précise des objectifs assignés et les communiquer à l'ensemble du personnel pour favoriser leurs implications ;
- ❖ Encourager la participation et l'interaction entre les différents travailleurs.
- ❖ Mettre en place des politiques attrayantes en matière de rémunération et gestion des carrières tenant compte des pratiques utilisées par les entreprises concurrentes et de l'évolution du marché de travail afin de fidéliser les compétences existantes au sein de l'entreprise ;

Chapitre 1 : Cadre conceptuel, méthodologique et état des lieux

- ❖ La formation des managers sur les techniques de management et de motivation afin qu'ils puissent développer l'esprit d'équipe chez leurs collaborateurs à travers les pratiques de leadership.

CHAPITRE 2 :
MESURE DE L'IMPACT DU CLIMAT
SOCIAL SUR L'IMPLICATION

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

L'objet que nous nous assignons dans ce présent chapitre est d'une part, tenter d'étudier les dysfonctionnements sociaux au sein de COSIDER TP, et évoquer la notion de motivation et le concept de l'implication et présenter l'optique de chaque cadre dirigeant.

D'autre part ressortir le lien entre les composantes du climat social et les items de l'implication.

SECTION 1 : LES INDICATEURS DE SUIVI DU CLIMAT SOCIAL AU SEIN DE COSIDER TP :

1.1. Quelques éléments de clarification conceptuelle sur les dysfonctionnements sociaux :

« Un dysfonctionnement social peut être défini comme une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés ».¹

Les quatre dysfonctionnements sociaux (indicateurs sociaux) sont :

- ✓ L'absentéisme
- ✓ Le turnover
- ✓ Les accidents du travail
- ✓ La conflictualité.

1.1.1. L'absentéisme :

a. Définition :

Selon SEKIOU et autres, Nous pouvons définir l'absentéisme comme étant « Une période précise durant laquelle le salarié ne se présente pas physiquement à son lieu prévu de travail, alors qu'il devrait y être, et cela en dépit des raisons qu'il évoque pour justifier sa non présence »²

Il existe plusieurs types d'absences au travail, nous citons :

- Absence pour maladie (maladie professionnelle et non professionnelle)
- Absence pour accident de travail ou de trajet

¹ CROZET Daniel et MORTORY Bernard, « gestion des ressources humaines pilotage social et performances », DUNOD, 2005, page 187.

² SEKIOU et autres, Op.cit, page 777.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

- Congé formation
- Congé maternité
- Absence autorisé et non autorisé

b. La mesure de l'absentéisme :¹

L'indicateur d'absentéisme généralement retenu est le suivant :

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

L'indicateur général d'absentéisme peut être complété par la détermination des deux indicateurs suivants :

$$\text{durée moyenne des absences} = \frac{\text{Nbr d'heures d'absence pendant une période } P}{\text{Nbr moyen de salariés sur la période } P}$$

$$\text{fréquence des absences} = \frac{\text{heures des absences sur une période } P}{\text{nombre moyen de salariés sur la période } P}$$

Aussi le taux d'absentéisme peut être affiné pour améliorer le diagnostic : analyse de l'absentéisme par âge, sexe, classifications, ancienneté, établissement, niveau de responsabilité...

Il est à signaler qu'il y a autant de façons de mesurer l'absentéisme qu'il y a d'établissements. L'essentiel est de maintenir la même méthode au fil des mois et années.

1.1.2. Le turnover :

a. Définition :

« Le turnover est le mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée »².

b. La mesure du turnover :

Il existe plusieurs façons de calculer le taux du turnover d'une entreprise, Nous citons à ce titre, le taux de rotation d'après CROZET et MORTORY :¹

¹ CROZET Daniel et MORTORY Bernard, op.cit, page 188-189

² <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-turn-over-292.html>, consulté le 11/05/2015.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

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

1.1.3. Les accidents du travail :

a. Définition :

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

« L'augmentation du nombre d'accidents du travail (notamment les petits accidents ou chutes) est un indicateurs pertinent de la détérioration du climat social. Comme pour les autres types de dysfonctionnements, le taux d'accidents du travail peut être envisagé à la fois comme une perturbation et comme un révélateur d'un mauvais état du système social de l'organisation qui le supporte »².

b. La mesure des accidents de travail :

Pour mesurer les accidents de travail, il convient de calculer 2 indices qui sont notamment, le taux de fréquence et le taux de gravité.

Selon Peretti (2005-2006)³, Nous pouvons calculer ces deux indices comme suit :

- *Le taux de fréquence des accidents* : il indique la fréquence des accidents par rapport au temps de travail. La formule qui permet de le calculer est :

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

- *Le taux de gravité* : Il exprime le nombre de journées perdues par 1000heures de travail selon la formule

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

1.1.4 La conflictualité :

¹ CROZET Daniel et MORTORY Bernard, op.cit, page 193.

² COHEN Annick, op.cit, page 310.

³ PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 13^{ème} édition, 2005-2006, Page 178.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

a. Définition :

Dans la vie de n'importe quelle organisation qu'elle soit publique ou privée, le conflit est une réalité qui existe.

Nous pouvons définir le conflit comme étant une rencontre entre des opinions, des points de vue, des sentiments et des objectifs qui sont opposés, et que cette rencontre d'éléments contraires provient une situation de combat, de frustration, ou de tension.

Alors, parmi les différentes formes de conflits qui peuvent exister, nous pouvons parler des conflits individuels ou entre personnes, ce qu'on appelle aussi dans le milieu professionnel « des luttes de pouvoir » ou « des divergences de valeurs, il existe aussi des conflits entre directions et entre un groupe de personnes.

Par ailleurs, La grève demeure sans aucun doute l'indice le plus flagrant de l'existence d'un conflit, il existe cependant des indicateurs de crise qui se sont considérés comme des annonceurs de grève ou significatifs de l'état du climat, nous citons à titre d'exemple les revendications, les erreurs, les pannes, les affaires contentieuses.

Le taux de conflictualité n'est pas vraiment signifiant de l'état du climat social, cela veut dire que ne pas avoir des grèves en entreprise ne signifie pas que le climat est favorable.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

1.2 La mesure des dysfonctionnements sociaux au sein de COSIDER Travaux Publics :

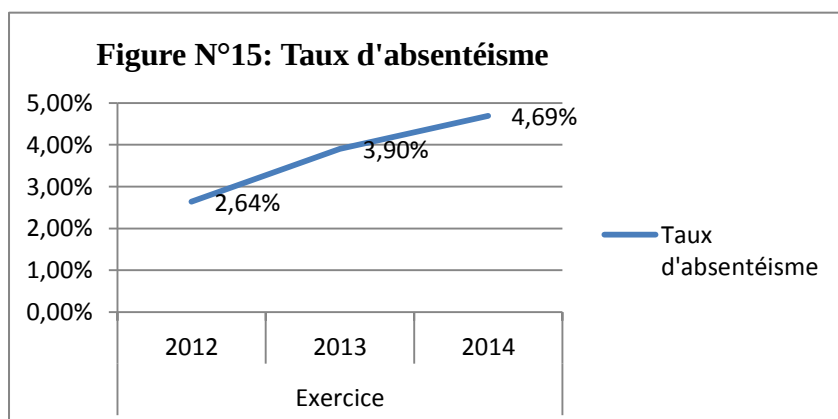
Nous allons maintenant mesurer les dysfonctionnements sociaux au sein de COSIDER TP, en appliquant les formules citées précédemment.

1.2.1 L'absentéisme

Tableau N°16 : Evolution du taux d'absentéisme durant : 2012, 2013, 2014

	Exercice		
	2012	2013	2014
Heures Travaillées	9015791	12096735	14919629
Effectif Moyen	4637	6 353	7975
Absences			
Maladie / maternité	115562	200888	242912
Mise à pied / suspension	11708	68071	163215
Accident de travail	19575	35783	56024
Absence non autorisée	90976	167475	237 428
TOTAL Absence	237821	472217	699579
Taux d'absentéisme	2,64 %	3,9%	4,69%

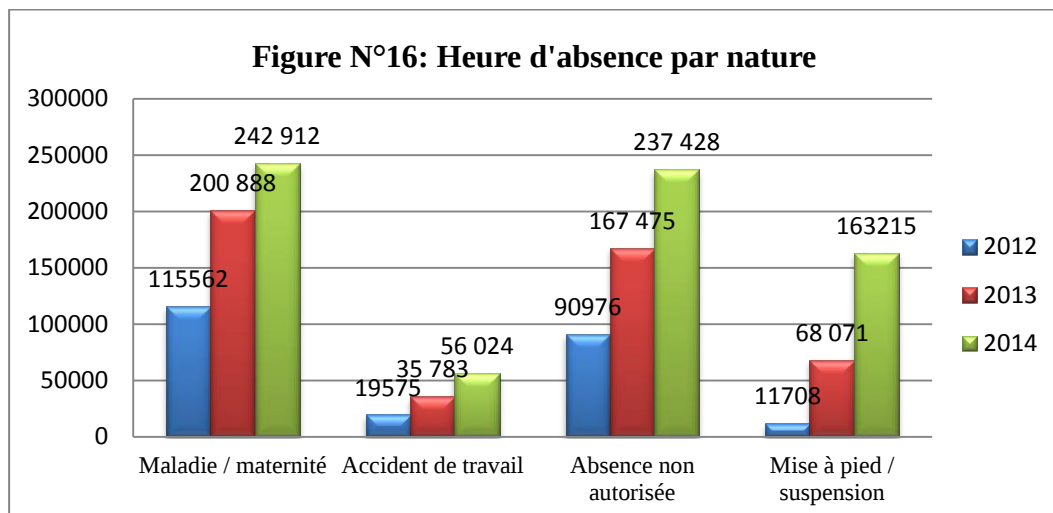
Source : Etabli par nous mêmes à partir de bilan d'activité RH de COSIDER TP



Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

Le taux d'absentéisme enregistré au niveau de **COSIDER.TP** durant les trois dernières années est de : **2.64% pour 2012, 3,9 % 2013 et 4,69 % pour 2014.**

Même si le taux d'absentéisme est faible, il est nécessaire d'analyser l'évolution de l'absentéisme par nature et cela dans le cadre de la prévention et de la veille sociale.



Nous constatons que pour les trois années (2012, 2013, 2014), les types d'absences les plus fréquents sont : les absences pour maladie et maternité, et les absences non autorisées.

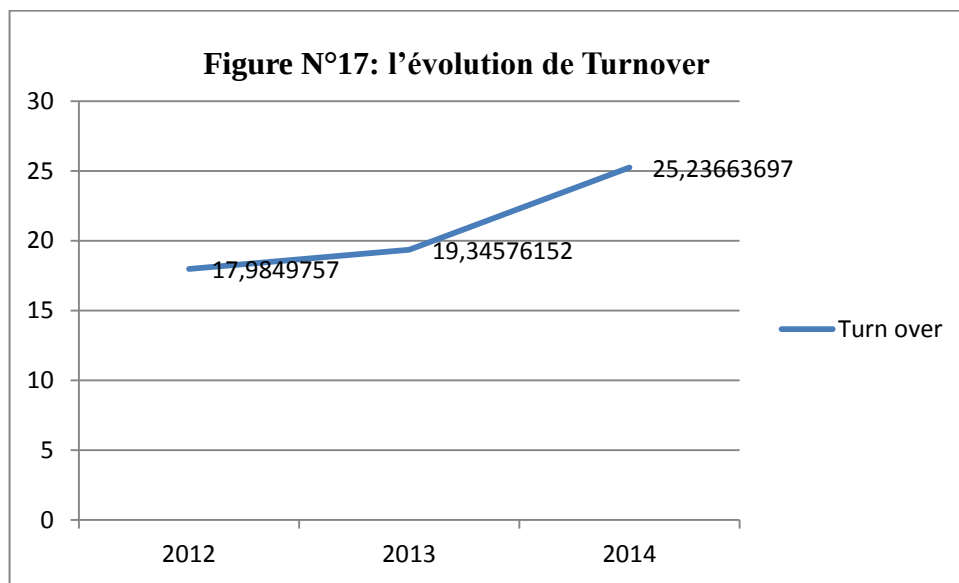
1.2.2. Le turn-over :

Tableau N° 17: Le taux du turn-over durant les années 2012, 2013, 2014

	Entrées	Sorties	Effectif au 1 Janvier	Turn over
2012	1800	814	4526	17,98
2013	1850	1100	5686	19,34
2014	3618	1813	7184	25,23

Source : Etabli par nous mêmes à partir des données fournies par le Service reporting RH

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication



Nous remarquons un turnover sensiblement élevé et en constante augmentation qui dépasse les 20 % durant l'année 2014.

2.1.3. Les accidents de travail :

Tableau N°18 : les accidents de travail à COSIDER TP

Exercice	Nombre Accident de travail avec arrêt	Nombre jours d'arrêt de travail	Heures travaillées	Taux de fréquence	Taux de gravité
2012	108	64	9015791	11,98	0,14
2013	77	330	6674485	11,54	0,99
2014	151	2455	15125818,96	9,98	0,16

Source : élaboré par nos soins à partir des données fournies par le service HSE

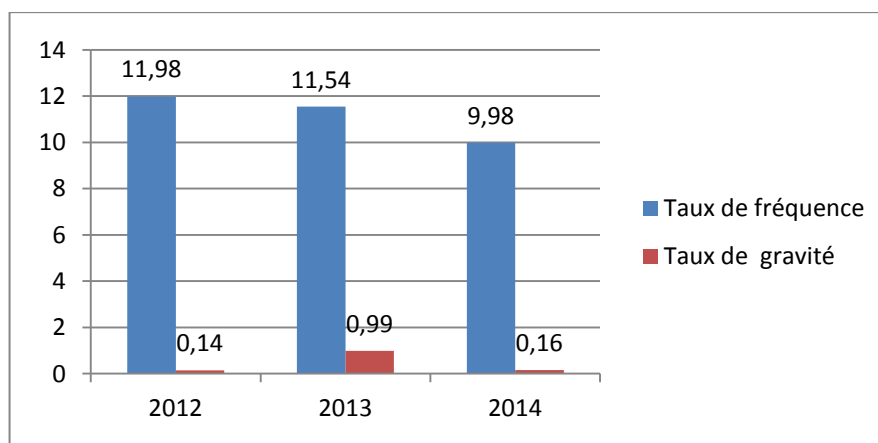


Figure N°18 : Evolution du taux de fréquence et de gravité des accidents de travail

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

Nous constatons un taux de gravité élevé durant l'année 2013, et un taux de fréquence stable durant les années 2012, 2013 avec une diminution de taux de fréquence en 2014.

Durant l'année 2013 le service HSE a enregistré un accident mortel qui explique l'indice de gravité de l'année en question.

2.1.4. Degré de conflictualité :

Concernant le degré de conflictualité COSIDER.TP n'a enregistré aucune grève durant les années concernées par l'étude (2012, 2013, 2014), néanmoins et comme nous l'avons cité précédemment, il existe d'autres indicateurs de crise qui peuvent témoigner sur l'état du climat social au sein des entreprises.

Tableau N°19 : Evolution du nombre des affaires contentieuses à COSIDER.TP

Année	Affaires contentieuses			
	TOTAL	Administrative	Pénale	Taux
2012	344	334	10	0,02
2013	277	267	10	0,03
2014	241	239	2	0,01

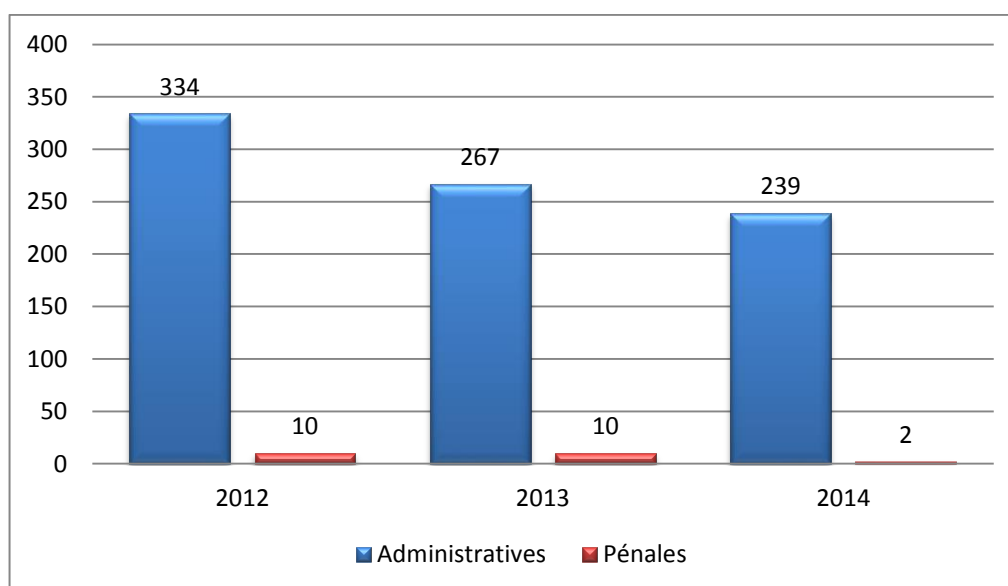


Figure N°19 : Evolution du nombre des affaires contentieuses

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

D'après le tableau et figure ci-dessus, nous constatons un nombre élevé des affaires contentieuses à caractère administratif, en revanche le nombre des affaires pénales est très faible notamment en 2014 où l'entreprise a enregistré deux affaires pénales, huit de moins qu'en 2012 et 2013.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

SECTION 2 : PRATIQUES MANAGERIALES, MOTIVATION ET IMPLICATION AU TRAVAIL:

2.1. Pratiques managériales à COSIDER TP :

2.1.1. Un point sur les pratiques managériales

Nous allons aborder ici un autre facteur qui définit la qualité du climat social, notamment, le rôle du management et la direction.

Le management est la fonction de base de toute organisation, cette fonction est responsable de la santé de l'entreprise et du bien être de ses parties prenantes. Les managers doivent prendre certaines mesures pour rendre le milieu de travail convivial.

Par conséquent, le management devrait être un ensemble de pratiques ancrées dans la performance, et fait tout le nécessaire pour le meilleur intérêt de l'entreprise.

L'une des aptitudes les plus importantes qu'un manager doit posséder est la capacité de gagner la confiance de son équipe, sans la confiance de ses subordonnés, il est difficile de créer une atmosphère de collaboration

L'équipe espère maintenir le niveau d'information et le niveau relationnel avec leurs supérieurs hiérarchique et leurs collègues, les managers doivent donc inculquer une attitude de performance, tout en créant une culture qui favorise le travail d'équipe.

Cependant une gestion d'équipe efficace, exige aux managers d'avoir une bonne compréhension des objectifs pour ensuite les communiquer à leurs collaborateurs, savoir écouter et trouver le temps et les ressources mentales nécessaires afin de comprendre les attentes de ses collaborateurs, agir avec l'esprit participatif.

LANDIER Hubert nous rappelle que « la qualité du climat social repose largement sur la qualité des relations entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques »¹

Par ailleurs, il est indispensable que les managers font en sorte que le climat de travail est toujours positif et créer un sentiment de bien-être, pour éviter la démotivation et la non-implication des employés.

¹ LANDIER Hubert, « Evaluer le climat social de votre entreprise », Editions d'organisation, paris, 2008, page 27.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

2.1.2. Pratiques managériales au sein de COSIDER TP :

Nous allons à présent, présenter la perception des employés de COSIDER TP en ce qui concerne les pratiques managériales

Tableau N°20 : Connaissance des fonctions existantes en entreprise

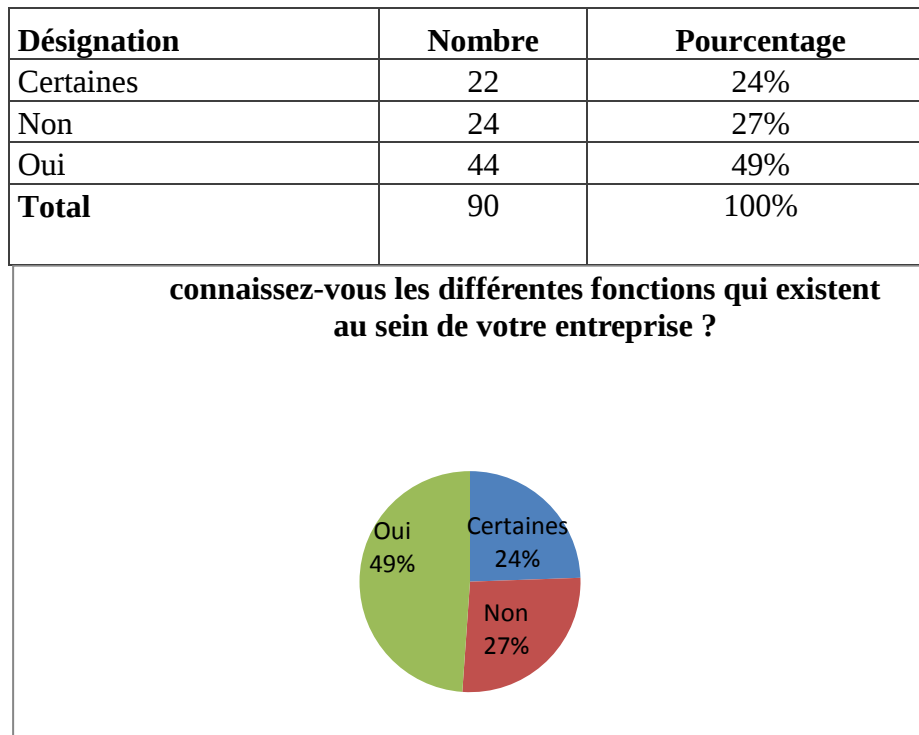


Figure N°20 : Connaissance des fonctions existantes en entreprise

L'analyse du tableau et figure ci-dessus révèle que 45% des répondants connaissent les différentes fonctions qui existent dans l'entreprise, nous enregistrons également 27% d'entre eux qui déclarent connaître que certaines fonctions, et 24% qui ne connaissent pas les différentes fonctions de l'entreprise.

Tableau N°21 : Les objectifs de l'entreprise

Désignation	Nombre	Pourcentage
Non	40	44%
Oui	50	56%
Total	90	100%

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

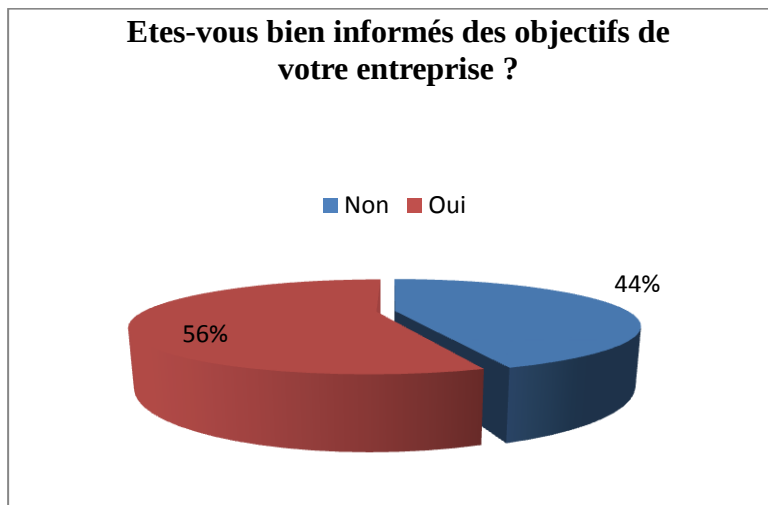


Figure N°21 : Les objectifs de l'entreprise

Les résultats d'enquête regroupés dans le tableau et figure ci-dessus montrent que plus que la moitié des personnes interrogées soit 56% affirment qu'ils ont au courant des objectifs de l'entreprise, tant dit que 44% d'entre eux déclarent le contraire.

Tableau N°22 : la prise d'initiative

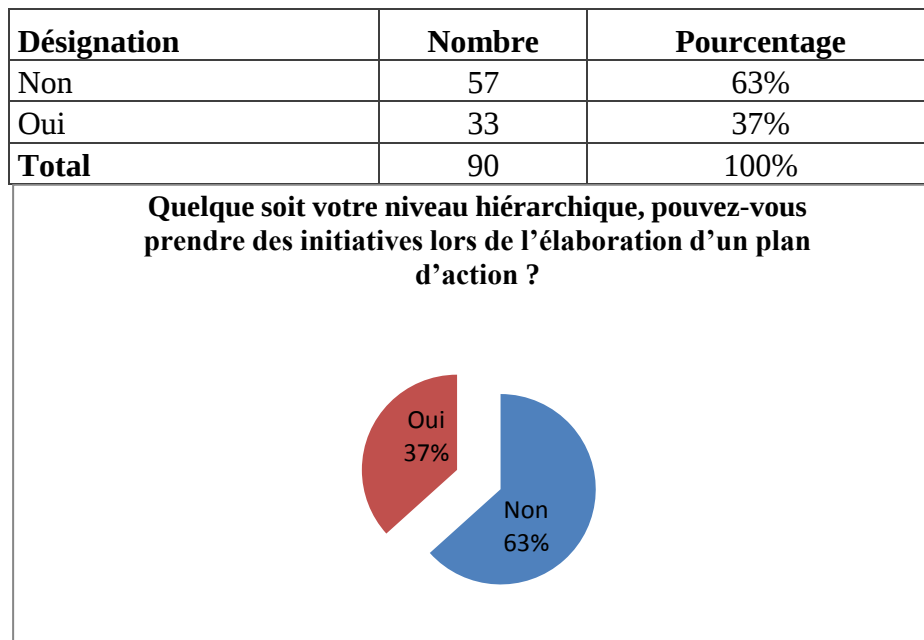


Figure N°22: la prise d'initiative

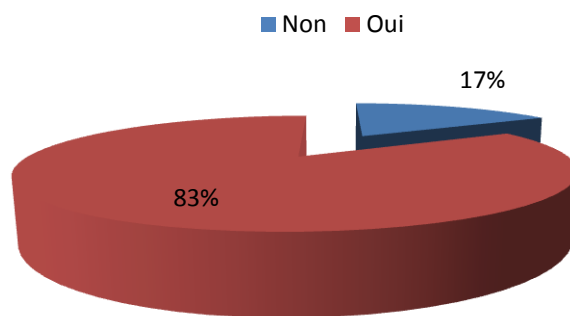
Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

Les résultats regroupés dans le tableau et figure ci-dessus montrent que la majorité des répondants voire 63% reconnaissent qu'ils ne prennent pas des initiatives lors de l'élaboration du plan d'action, tant dit que 37% d'entre eux déclarent le contraire.

Tableau N°23 : la collaboration en entreprise

Désignation	Nombre	Pourcentage
Non	15	17%
Oui	75	83%
Total	90	100%

Figure N°23:la collaboration en entreprise



Les résultats issus du dépouillement des opinions relatives au travail d'équipe montrent que la quasi-totalité des répondant soit 83% travaillent en groupe, en revanche, 17% d'entre eux déclare le contraire.

Certains employés qui travaillent en groupe ont cité certains exemples de travail de groupe qui sont :

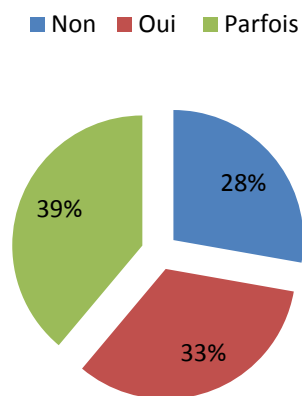
- « Préparation des rapports, de réunions périodiques »
- « Préparation des salaires en collaboration avec le service paie »
- « Analyse et rapprochement des situations ex : comptabilité et facturation »
- « La mise en place d'une politique de gestion RH au sein des projets de l'entreprise est parmi les objectifs de la DRH qui nécessite la contribution de toute personne opérationnelle dans l'activité RH »
- « Généralement toutes nos tâches sont concrétisées par un travail de groupe ».

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

Tableau N°24 : l'écoute de la direction

Désignation	Nombre	Pourcentage
Non	25	28%
Oui	30	33%
Parfois	35	39%
Total	90	100%

Figure N°24: l'écoute de la direction

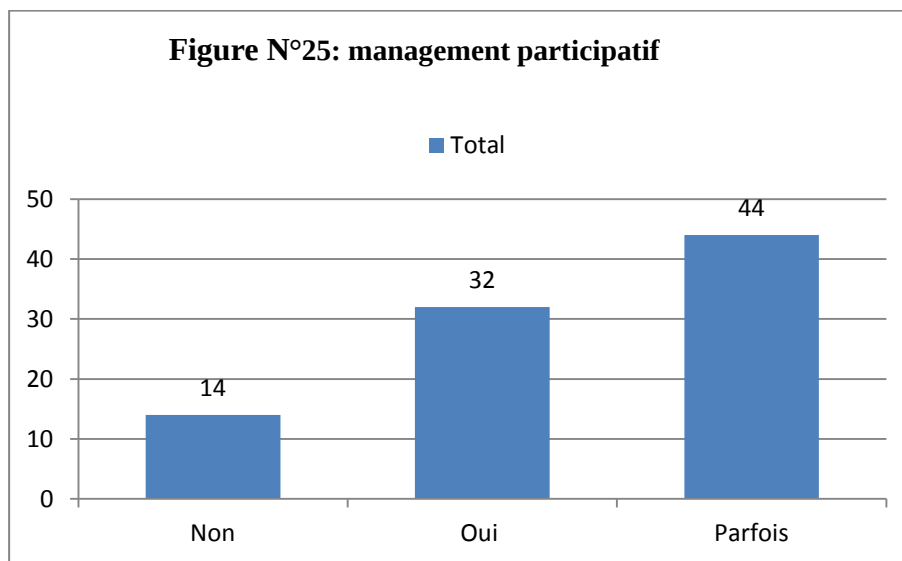


De ce tableau, il apparaît que 33% des personnes interrogées affirment que leurs idées et préoccupations sont écoutées par la direction, tant dit que 39% d'entre eux leurs idées et préoccupation sont parfois écoutées, contre 28% qui déclare qu'ils ne sont pas écoutées.

Tableau N°25 : Management participatif

Désignation	Nombre	Pourcentage
Non	14	16%
Oui	32	36%
Parfois	44	49%
Total	90	100%

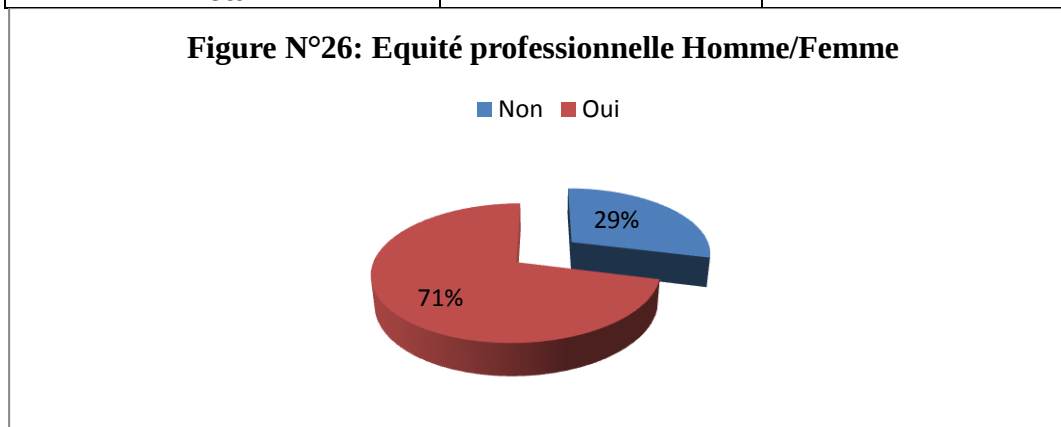
Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication



D'après le tableau et figure ci-dessus, nous constatons que 49% des répondants déclarent que leurs supérieurs hiérarchiques agissent parfois avec l'esprit participatif, 36% d'entre eux affirment que leurs supérieurs hiérarchiques agissent avec l'esprit participatifs, tant dit que 15% indiquent le contraire.

Tableau N°26 : Equité professionnelle Homme/Femme

Désignation	Nombre	Pourcentage
Non	26	29%
Oui	64	71%
Total	90	100%



Nous remarquons que la majorité soit 71% ne ressentent pas la discrimination entre femmes et hommes, tant dit que 29% le déclarent que les deux sexes ne sont pas traités de la même manière.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

2.2. La notion de la motivation :

2.2.1. Définition de la motivation :

AUBERT Nicole définit la motivation comme étant « motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin motivus : mobile et movere : mouvoir, et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ». La motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous « poussent à agir » et l'étude du processus qui nous « met en mouvement ».¹

2.2.2. Quelques éléments qui favorisent la motivation :

Le discours managérial contemporain confirme un certain nombre de constat sur la motivation d'abord, on se rend compte que dans les entreprises on se trompe assez lourdement sur le ressort de la motivation, on pense souvent que les personnes sont motivées par les facteurs matériels, entre autres, l'argent (la rémunération) et les récompenses, or on s'aperçoit que les véritables ressorts de la motivation sont des facteurs plutôt immatériels.

En gros nous pouvons évoquer les grands leviers qui favorisent la motivation au travail:

- Le premier facteur est ce qu'on appelle la motivation intrinsèque : c'est tous ce qui est fais par intérêt, plaisir, et satisfaction. On n'est jamais très motivé par quelque chose qu'on n'aime pas faire. pour ce facteur, on constate qu'en quelque sorte c'est vraiment du cas par cas la motivation se fait pour chaque salarié en particulier ;
- L'autre levier c'est l'écoute et la reconnaissance de la hiérarchie : Il arrive parfois que les employés soient démotivés, souvent c'est par ce qu'ils ne se sentent pas reconnu, manque de considération, ou qu'ils n'ont pas suffisamment d'autonomie dans la façon de mener leur tâches ou pas assez de responsabilité. Ainsi ce qui est essentiel premièrement, les écouter, il faut comprendre vraiment c'est quoi leurs besoins, qu'est ce qu'ils ressentent, et donc l'écoute s'avère la première marque de reconnaissance que le manager doit témoigne à son équipe.

¹ AUBERT Nicole, « Diriger et motiver, art et pratique du management », Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, 2006, page 16.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

- Troisième facteur de motivation c'est l'utilité du travail: c'est d'avoir le sentiment qu'on fait un travail utile, la motivation est aussi liée à la nature et le contenu du poste et donc son utilité.
- pour favoriser la motivation des salariés Il est important d'assurer une bonne atmosphère de travail c'est-à-dire des conditions de travail favorables, bonnes relations de travail (respect, la confiance réciproque, valorisation...), l'équité, la sécurité.
- La communication claire et efficace : il faut informer les collaborateurs de l'histoire et la vision de l'entreprise et les objectifs de chacun.
- Et en fin nous tenons à rappeler que l'aspect pécuniaire (rémunération), certes, est l'un des ressorts de motivation. bien qu'il n'est pas le seul attendu par l'employé.

2.2.3. La motivation selon l'optique des cadres supérieurs :

Nous analyserons dans cette partie, les résultats obtenus lors des entretiens avec les cadres supérieurs de COSIDER TP.

Chacun des cadres supérieurs interviewés a essayé de définir la motivation à sa propre manière avec ses propres mots :

Selon vous que représente la motivation des collaborateurs ?

« C'est les facteurs qui stimulent le désir chez l'employé pour qu'il s'intéresse et s'engage dans son travail »

« La motivation au travail est une sorte de puissance interne et externe qui pousse l'employé vers l'action et la réalisation des objectifs »

« Pour ma part, la motivation est vraiment quelque chose de personnel à l'intérieur de chacun d'entre nous, elle est considérée comme une force invisible qui pousse les employés à se comporter de certaines manières.....quand les employés sont motivés ils seront plus productifs et plus engagés »

D'après les récits des professionnels sur la motivation des salariés, nous pouvons aussi ajouter à cela que la motivation dans le management décrit la façon dont les managers favorisent la productivité de leurs collaborateurs, autrement dit, c'est l'ensemble des moyens mis en place par l'entreprise afin d'encourager le personnel de mieux travailler.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

En tant que cadre supérieur, dites-nous comment favorisez-vous la motivation de vos collaborateurs ?

« En leur remerciant pour leur travail... quand les salariés sont reconnus par leur supérieur hiérarchique et quand ils savent ce qu'ils font est bien, ils vont continuer à le faire ou mieux encore, ils seront plus motivés »

« Personnellement, j'anime mon équipe au quotidien pour les motiver et j'insiste sur le travail collaboratif, je leur donne un niveau suffisant d'information afin qu'ils exécutent leurs tâches convenablement »

« Pour ma part, je favorise la motivation de mes collaborateurs par la reconnaissance, c'est-à-dire quand le travail est bien fait, je le reconnais, en leur disant, Bravo ! Vous avez fait un bon travail »

D'après les cadres supérieurs, les manières de motiver leurs collaborateurs :

- En donnant des signes de reconnaissance ;
- Animer leurs équipes et assurer un niveau suffisant et pertinent d'information, notamment, les informer sur ce qui se passe au sein de l'entreprise et de ses futurs plans, cela grâce à l'organisation des réunions périodiques.

Ils nous ont d'ailleurs déclaré aussi que leur entreprise met en œuvre la motivation tout d'abord par les actions de formations qui vont permettre aux employés de se perfectionner, la formation à COSIDER TP est dynamique et c'est un véritable pilier de la GRH de l'entreprise, ajoutant à cela, cette entreprise propose au personnel de nombreux avantages fournis par le service social : leur accorder des vacances à bas prix, des voyages organisés que ce soit sur le territoire national et international, leur accorder des prêts de logement, prêt de véhicule, et cela constitue un levier principal de motivation et d'engagement des travailleurs.

Certes, la reconnaissance est un élément qui stimule la motivation des salariés. Mais à nos yeux, la reconnaissance seule n'est pas suffisante, Il existe d'autres facteurs, les gens accomplissent leurs tâches convenablement quand ils sont récompensés, valorisés, rémunérés équitablement, quand ils évoluent dans leur carrière, la stabilité de l'emploi. Bien que les témoignages recueillis par le biais du questionnaire présentés précédemment,

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

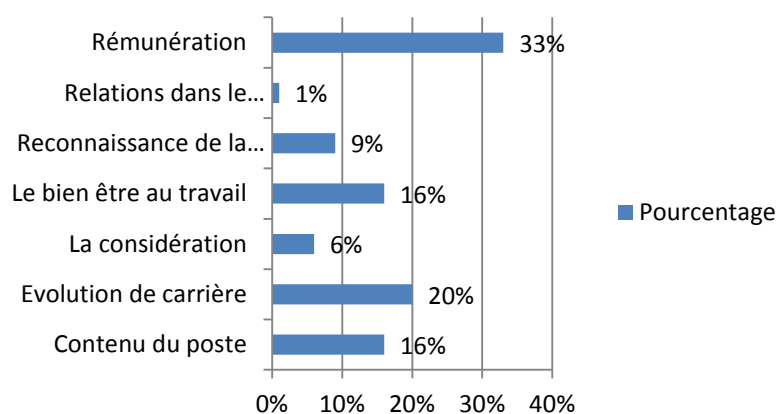
laissent apparaître que pour la majorité des salariés, la rémunération et la principale source de motivation.

2.2.4. La perception des employés de COSIDER TP quant aux facteurs de motivation :

Tableau N°27 : les éléments qui favorisent la motivation chez les employés de COSIDER TP

Désignation	Nombre	Pourcentage
Contenu du poste	14	16%
Evolution de carrière	18	20%
La considération	5	6%
Le bien être au travail	14	16%
Reconnaissance de la hiérarchie	8	9%
Relations dans le travail	1	1%
Rémunération	30	33%
Total	90	100%

Figure N°27: les éléments qui favorisent la motivation chez les employés de COSIDER TP



D'après les résultats du tableau et figure, nous constatons que 33% des personnes questionnées déclarent que la Rémunération est l'élément qui favorise le plus leur motivation et engagement au travail, 20% d'entre eux désignent l'évolution de carrière, 16% de la population choisissent le contenu du poste et 16% encore choisissent bien être

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

au travail, 9% préfèrent la reconnaissance de la hiérarchie, 6% parmi eux choisissent la considération, et seulement 1% parmi eux choisissent les relations dans le travail.

Tableau N°28 : le système de récompense

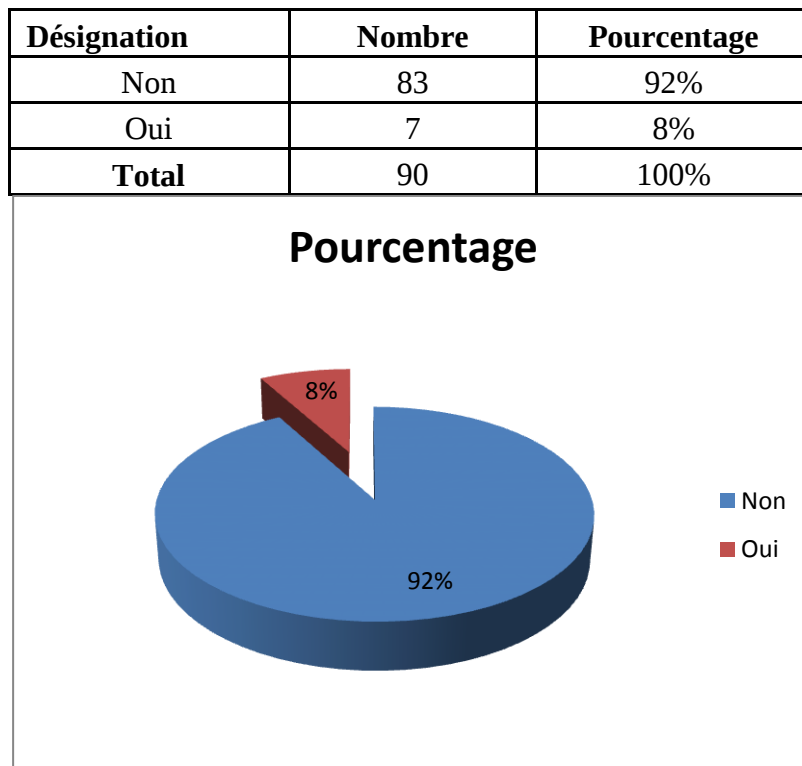


Figure N°28: Le système de récompense

Nous remarquons que la quasi-totalité (92%) de notre échantillon affirme que l'entreprise n'accorde pas de récompense aux employés, tant dit que 8% seulement déclare le contraire.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

2.3. Le point sur l'implication

2.3.1. Définition de l'implication :

« On retiendra la définition de Marrow (1983), cet auteur considère que l'implication au travail désigne : la mesure dans laquelle la personne s'identifie avec 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 »¹.

« Pour Mowday (1998), l'implication peut être vue comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille ».²

Nous pouvons aussi dire que l'implication est l'attachement d'un employé à son travail, et ce en lui permettant de participer aux décisions liées au travail.

2.3.2. L'implication selon les cadres supérieurs:

Selon vous que représente l'implication des collaborateurs ?

« Pour ma part, l'implication c'est se sentir concerné par tous ce qui se passe en entreprise, et la contribution à sa réussite par la suite»

« L'implication c'est la contribution optimale des employés aux objectifs de l'entreprise»

« Pour moi, s'impliquer c'est participer à la vie active de l'entreprise, et vouloir faire avancer et évoluer cette entreprise »

D'après les discours des professionnels, nous pouvons en conclure par conséquent, que l'implication est la participation et la contribution des employés à la réussite de l'entreprise, ainsi les employés impliqués croient que le travail qu'ils exercent est

¹ LOUCHE Claude, « Introduction à la psychologie du travail et des organisations concepts de base et applications », Armand colin, 2^{ème} édition, 2012, page 123.

² Cité par PRAT dit HAURET Christian, « l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? », Mai 2006.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

important et a une valeur en d'autre terme, le travail devient une partie intégrante dans leur vie.

Votre entreprise possède t elle une stratégie pour faire impliquer et garder son personnel ?

« Non, nous n'avons pas une stratégie en tant que t'elle pour rendre nos collaborateurs impliqués, mais plutôt on essaye de les faire participer à la prise de décision »

« Il n'y a pas de stratégie, cependant, nous travaillons avec un certain nombre d'outils tel que le management de proximité afin d'impliquer au maximum nos collaborateurs »

« Nous n'avons pas toute une stratégie pour faire impliquer nos employés, tout dépend le supérieur hiérarchique »

Les trois cadres supérieurs nous déclarent que COSIDER TP ne dispose pas, à proprement parler, d'une stratégie pour faire impliquer ses employés, cependant ils utilisent un certain nombre de méthodes pour développer l'implication du personnel.

Selon vous, comment développer l'implication ?

«L'implication se développe, le fait d'être proche de ses collaborateurs, en organisant des réunions périodiques où les membres de l'équipe peuvent échanger et donner leurs avis »

« L'implication est la résultante de coopération entre les employés et leur supérieurs hiérarchique »

« Nous favorisons l'implication en créant une ambiance de travail dans laquelle les salariés ont un impact sur les décisions et les actions prises »

Selon les trois personnes interrogées, l'implication se développe par le travail d'équipe, la coopération entre les salariés et l'encadrement en faisant le point sur la période écoulée et fixer des objectifs pour la période à venir, la possibilité de prendre des initiatives et la participation aux décisions prises.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

En effet, l'indicateur qui favorise l'implication des collaborateurs, c'est la confiance de leurs dirigeants, c'est montrer aux collaborateurs qu'ils sont importants dans la vision à long terme de l'entreprise.

Dans ce sens, il est important d'instaurer un management participatif, qui est basé sur l'intelligence collective de l'organisation, qui favorise l'implication de tous dans la prise des décisions importantes de l'entreprise, tout en facilitant la circulation d'information.

2.3.3. Les composantes de l'implication¹ :

- **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 circonstance, 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

¹ HELD Daniel, « Développer et piloter l'implication des collaborateurs », Suisse, 1999, Page 5.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

propres capacités à se développer et à progresser ; dans le changement de tous les niveaux...

2.3.4. Perception des employés concernant l'implication :

Tableau N°29: Répartition des enquêtés par rapport au degré de satisfaction qu'accorde leur entreprise

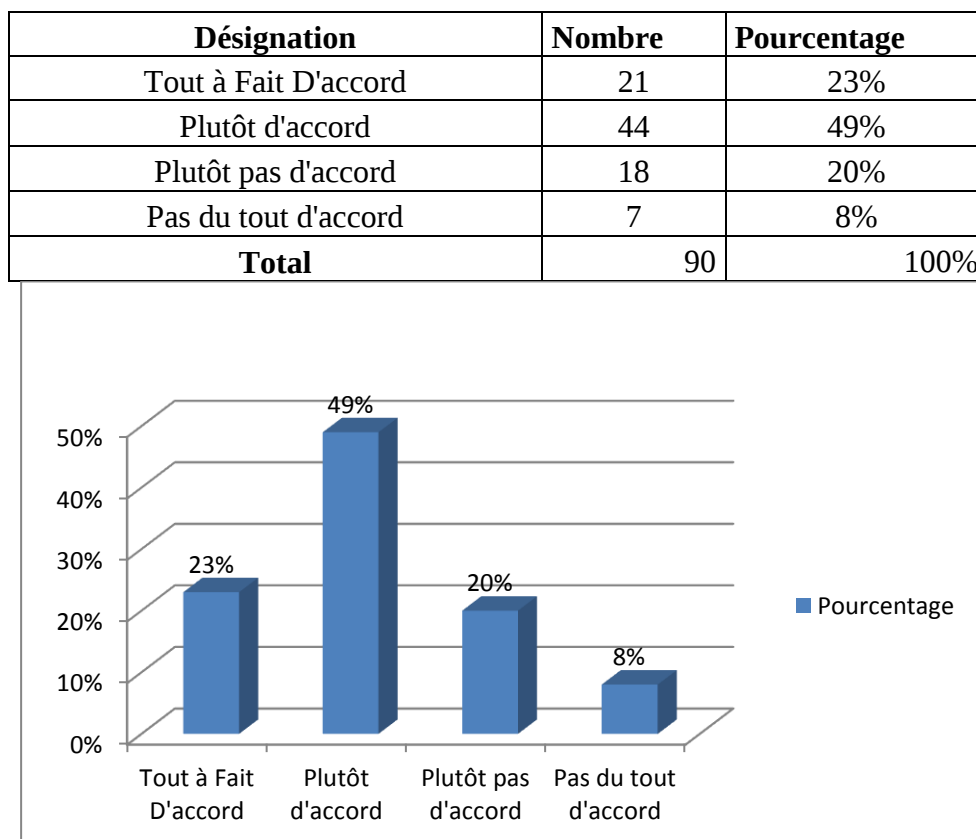


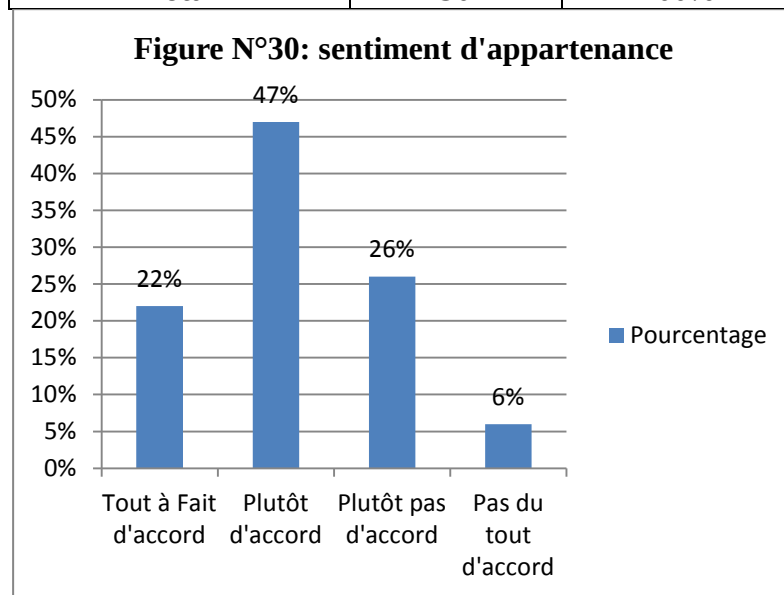
Figure N°29 : Répartition des enquêtés par rapport au degré de satisfaction qu'accorde leur entreprise

Nous constatons d'après le tableau et figure ci-dessus que la majorité des répondants (49%) se déclare plutôt d'accord que leur entreprise accorde de l'attention à leurs degré de satisfaction, 23% étant tout à fait d'accord, 20% d'entre eux sont plutôt d'accord, et enfin 8% parmi eux ne sont pas du tout d'accord.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

Tableau N°30 : le sentiment d'appartenance

Désignation	Nombre	Pourcentage
Tout à Fait d'accord	20	22%
Plutôt d'accord	42	47%
Plutôt pas d'accord	23	26%
Pas du tout d'accord	5	6%
Total	90	100%

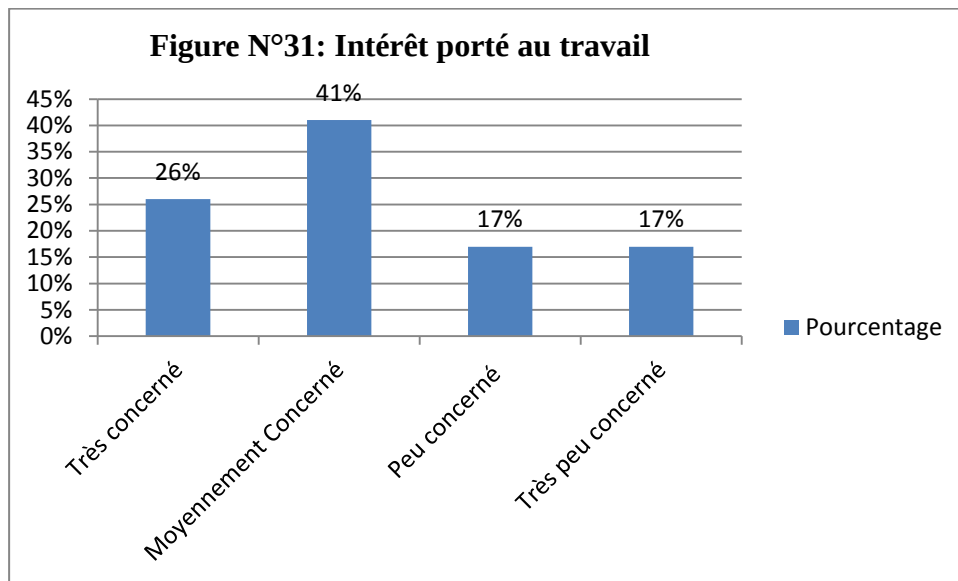


Sur la question du sentiment d'appartenance à cette entreprise, les résultats montrent que la majorité des répondants (47%) sont plutôt d'accord, 22% des enquêtés sont tout à fait d'accord, 26% d'entre eux se sentent plutôt pas d'accord, et 6% des répondants sont pas du tout d'accord.

Tableau N°31 : Intérêt porté au travail

Désignation	Nombre	Pourcentage
Très concerné	23	26%
Moyennement Concerné	37	41%
Peu concerné	15	17%
Très peu concerné	15	17%
Total	90	101%

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication



Pour cette question, le tableau et la figure ci-dessus nous montre les résultats suivants :

- 41% des personnes interrogées estiment qu'elles sont moyennement concerné par leur travail ;
- 26% déclarent qu'elles sont très concernées ;
- 34% disent qu'elles sont peu ou très peu concernées par leur travail.

2.3.5. Le lien entre pratiques managériales/ implication :

Tableau N°32: tri croisé des deux variables l'intérêt porté au travail et l'écoute de la direction :

L'écoute de la direction		Intérêt porté au travail				
		Très concerné	Moyennement Concerné	Peu concerné	Très peu concerné	Total
Oui	Effectif	9	13	5	3	30
	%	10%	14%	6%	3%	33%
Parfois	Effectif	9	17	4	5	35
	%	10%	19%	4%	6%	39%
Non	Effectif	5	7	6	7	25
	%	6%	8%	7%	8%	28%
Total		23	37	15	15	90
		26%	41%	17%	17%	100%

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

Les résultats présentés ci-dessus démontrent que :

- Les personnes qui déclarent (entre oui et parfois) que leur idées et préoccupation sont écoutées par la direction se sentent concernées par leur travail avec un pourcentage de 20% (10%+10%) ;
- Nous constatons ainsi que sur les 33% du personnel interrogé qui se sente moyennement concerné par leur travail, ils déclarent que leurs idées et préoccupations sont écoutées par la direction ;
- Pour ceux qui ne se sentent pas concernés par le leur travail, 15% affirment qu'ils ne sont pas écoutés par leur direction, tant dit que 19% parmi eux déclarent le contraire.

Nous pouvons conclure que l'écoute de la direction influe positivement la variable intérêt porté au travail, mais pas d'une manière significative, cet effet prend appui sur le fait que la majorité est moyennement concernée par le travail

Tableau N°33: Tri croisé des deux variables la connaissance des objectifs de l'entreprise et sentiment d'appartenance

La connaissance des objectifs de l'entreprise		Sentiment d'appartenance				
		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à Fait D'accord	Total
Oui	Effectif	4	10	23	13	50
	%	4%	11%	26%	14%	56%
Non	Effectif	1	13	19	7	40
	%	1%	14%	21%	8%	44%
Total		5	23	42	20	90
		6%	26%	47%	22%	100%

Dans le tableau ci-haut, Nous remarquons que 40% (14%+26%) des interviewés qui connaissent les objectifs de l'entreprise ont un fort sentiment d'appartenance envers leur entreprise, nous constatons ainsi que 15% des enquêtés ne sentent pas un fort sentiment d'appartenance malgré qu'ils connaissent les objectifs de l'entreprise, et 15%

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

Donc la variable connaissance des objectifs de l'entreprise influe significativement sentiment d'appartenance.

SECTION 3 : COMMUNICATION INTERNE ET IMPLICATION AU SEIN DE COSIDER TP :

3.1.Définition de la communication interne :

La communication interne est «un ensemble de pratiques destinées à diffuser des informations sur l'entreprise et agir sur les représentations mentales des salariés. Le site internet, intranet, le journal d'entreprise, le livret d'accueil, les divers événements ou manifestations qui rythment la vie de l'entreprise en sont de leviers possibles. Outre les informations objectives sur la vie de l'entreprise, elle a aussi vocation à transmettre les idées, principes et valeurs qui constituent les caractéristiques de l'organisation et son idéologie, ce qui contribue à constituer l'identité des salariés ».¹

Nous pouvons dire aussi que, la communication interne est au cœur des préoccupations managériales, elle se doit d'être partie intégrante dans toute entreprise, et elle peut révéler d'une responsabilité des ressources humaines qui joue un rôle important dans la mise en place d'une politique de communication.

On part du principe que le personnel doit être suffisamment informé au delà de ce qui a été dit de son poste de travail, des objectifs de l'entreprise, au règlement, procédures, de stratégie, des projets... et doit être informé sur la vie de l'entreprise et sur son environnement, ceci permet à chaque personne de devenir partie prenante.

3.2.Les objectifs de la communication interne² :

La communication interne a pour objectif principal de permettre à l'ensemble les employés de l'entreprise l'accès à l'information dont ils ont besoin dans l'entreprise. De cet objectif principal découlent d'autres objectifs, tel que

- **Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise :**

¹ HERRBACH Olivier et autres, Op.cit, page44.

¹ LETHIELLEUX Laetitia, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Gualino, 2013, page101.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

Grace aux outils de communication interne, les employés de l'entreprise sont informés sur les projets économiques, sociaux et culturels de leur entreprise. Ce rôle de la communication interne offre la possibilité à chacun de définir avec précision son domaine d'intervention et de répondre au besoin de cohésion globale propre à chaque entreprise, elle permet aussi aux collaborateurs de connaître la stratégie globale de l'entreprise et d'en assurer sa compréhension.

- **Accompagner le management :**

Le mode de communication mis en place est fonction du modèle organisationnel :

- Pour les organisations tayloriennes où les rôles et les tâches sont décomposés, la communication est quasi absente ;
- Dans le cadre des organisations pyramidales, la communication est essentiellement ascendante car dictée par l'importance du lien hiérarchique ;
- Au sein des organisations en réseau, les canaux de communication interne sont multipliés et transversaux, correspondant aux besoins du management par projet. Le lien hiérarchique est aplani et le management se veut participatif.

- **Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeurs communes**

La communication interne favorise le développement de la culture d'entreprise et la diffusion de valeurs communes. Elle offre aux services des ressources humaines un support de diffusion des valeurs de l'entreprise et contribue, par la même, à l'intégration des nouveaux recrues.

On ajoute à cela, autres objectifs cités par DUCHAMP et GUERY¹ qui nous semblent utiles :

- L'objectif primordial de la communication interne est de créer une identité collective, une cohésion entre les salariés, afin que tous le monde travaille à la réussite de l'entreprise.
- La communication interne véhicule les messages et les valeurs que l'entreprise souhaite communiquer aux employés. Véritable investissement, elle détermine en partie la qualité du fonctionnement de l'entreprise.

¹ DUCHAMP David, GUERY Loris, « la gestion des ressources humaines », Nathan, 2006, Paris, page 128

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

- La communication interne passe par la diffusion et l'explication à tous des orientations stratégiques de l'entreprise, de ses objectifs et de ses résultats. Les salariés doivent être entendus sur la manière dont ils perçoivent et ressentent ce qui leur est transmis.

Au-delà de la transmission d'informations, la communication interne, mise en place par l'entreprise à destination des salariés, est un instrument essentiel de cohésion et de motivations des salariés. Elle doit être pratiquée avec subtilité, sous peine d'aboutir à des résultats inverses aux objectifs.

3.3. Les outils de communication Interne :

La communication interne intègre les outils dits classiques, qui étaient en grande partie écrit (la documentation mise à la disposition du personnel plus la communication audiovisuelle) et il y'a des moyens issus de la technologie web 2.0 qui a réduit les charges de la communication, et qui a amélioré la communication interne en terme de fiabilité, rapidité, c'est tous ce qui est intranet, internet et extranet.

Cependant, les outils de communication vont dépendre des objectifs que l'entreprise s'est assignée et de la cible et le message.

Ainsi, nous pouvons dénombrer quelques outils de communication selon PERETTI Jean-Marie qui a jugé utile de les diviser selon le type d'information ¹ :

3.3.1 Information descendante :

a) *Les supports écrits et audiovisuels* : les plus fréquents sont

- Le livret d'accueil : Il introduit à la vie quotidienne de l'entreprise, ainsi que les grands axes de la politique sociale de l'entreprise et ses objectifs. Ceci est destiné aux nouveaux recrues.
- Le journal d'entreprise : qui couvre toute la vie de l'entreprise et les Hommes qui y travaillent, il informe de ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient et les enjeux de l'entreprise.

¹ PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », VUIBERT, 17^{ème} édition, 2011, page 186, paris

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

- La diffusion du bilan social et du rapport RSE : certaines firmes ont choisi de distribuer à tous les salariés le document, parfois présenté sous la forme illustrée et commentée d'un rapport social.

b) *L'intranet :*

Depuis une dizaine d'année, intranet se développe dans les entreprises avec, dans un premier temps, une mission d'information descendante et de messagerie interne.

Progressivement, l'intranet est devenu interactif et a permis de nouvelles applications.

L'intranet aujourd'hui avec des portails qui existe permettent d'avoir des espaces où chaque personne trouverait l'information qui lui est utile et de ces espaces là, il peut envoyer vers d'autres des informations qui leur sont utiles.

c) *Les réunions et conventions :*

Elles permettent une adaptation de l'information et une ébauche de communication. Organisées en cascade le long de la ligne hiérarchique, elle confirme le statut du cadre et du manager de proximité dans le processus d'information descendante.

Il existe aussi des conventions, pouvant rassembler plusieurs centaines de personnes, ou la direction générale présente elle-même les informations, parfois à l'aide de supports filmés, ou répond aux questions, préalables ou immédiates.

Cependant, les moyens de communication interne sont différents, nous pouvons ajouter d'autres tel que :

- Les panneaux d'affichage qui sont destinés à tous les salariés pour les informer et les sensibiliser, cela concerne les informations récurrentes.
- Les entretiens : les entretiens individuels ou collectifs, dirigés par le responsable hiérarchique qui permettent aux collaborateurs de faire un bilan ou dresser un état des lieux sur leur rôle, et perspectives d'évolution au sein d'une organisation, cela permet aux employés de se sentir à l'aise pour exprimer leurs pensées et préoccupations.
- La messagerie électronique

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

3.3.2 Information ascendante :¹

La remontée d'informations est essentielle pour le bon fonctionnement de l'entreprise en particulier de prendre en compte ; elle permet en particulier de prendre en compte les besoins, les aspirations et les préoccupations du personnel.

Nous pouvons dire alors que cette dynamique qui est due à ces moyens de communication fait que l'entreprise aujourd'hui vit des situations qui intègrent plus les ressources humaines dans la connaissance de tous ce qui est lié à la vie de l'entreprise actuellement et par rapport à ses projets futurs.

3.4. Les outils de communication interne adoptés par COSIDER TP :

Parmi les différents outils et méthodes de communication interne, **COSIDER.TP** utilise :

a. Les affiches :

Dans chaque bloc l'entreprise a réservé un lieu pour l'affichage

b. Les réunions :

En plus des réunions de production qui se tiennent mensuellement, chaque directeur (de Division, Direction) doit tenir une réunion hebdomadaire de travail avec ses collaborateurs

c. Les bilans et rapports d'activité :

Dans le cadre de la communication ascendante chaque division et direction est tenue de communiquer au P-DG des rapports et bilans d'activité mensuelle.

d. La communication électronique :

A travers la messagerie électronique Outlook.

¹ PERETTI Jean-Marie, « ressources humaines et gestion des personnes », VUIBERT, 1999, Page 199

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

3.5. Perception des employés de COSIDER TP concernant la communication interne :

Tableau N°34 : L'existence d'une bonne communication d'amont en aval

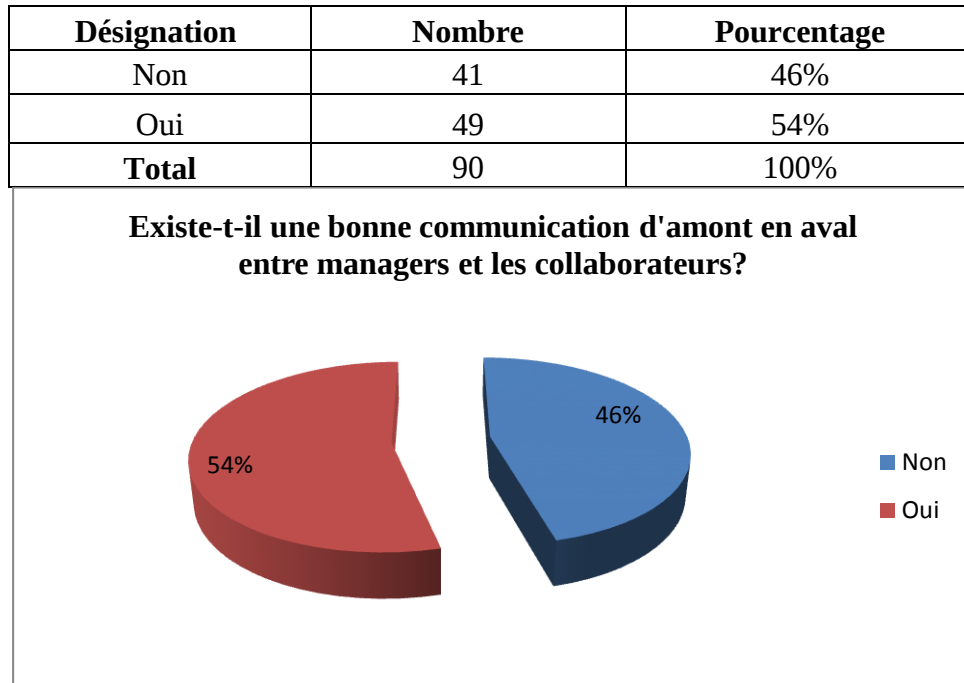


Figure N° 32: L'existence d'une bonne communication d'amont en aval

Ces résultats nous permettent de constater que 54% des personnes interrogées trouvent qu'il existe une bonne communication d'amont en aval entre managers et collaborateurs, tant dit que 46% d'entre eux trouvent le contraire.

Tableau N°35 : les canaux de communication à COSIDER TP

Désignation	Nombre	Pourcentage
Bulletin d'information	14	16%
Communication électronique	15	17%
Réunions	13	14%
Tableaux d'affichage	35	39%
Tableaux d'affichage, Bulletin d'information	2	2%
Tableaux d'affichage, Bulletin d'information, réunions	1	1%

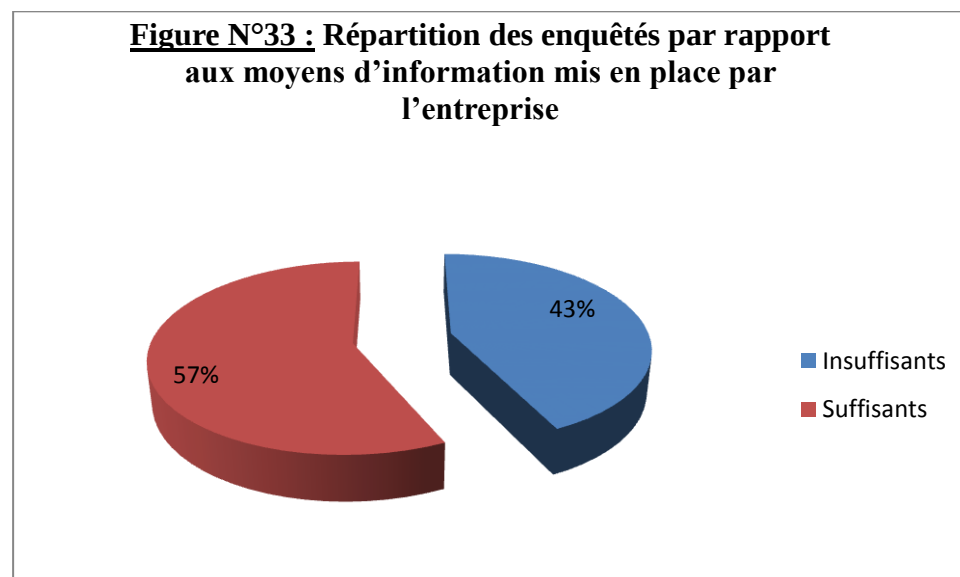
Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

Tableaux d'affichage, communication électronique, réunions	1	1%
Tableaux d'affichage, réunion	5	6%
Tableaux d'affichage, réunions, communication électronique	4	4%
Total	90	100%

Pour cette question, nous remarquons que les employés de COSIDER TP ne sont pas informés par le même outil de communication, ce qui explique l'existence de plusieurs outils mais qui ne sont pas généralisés.

Tableau N°36 : Répartition des enquêtés par rapport aux moyens d'information mis en place par l'entreprise

Désignation	Nombre	Pourcentage
Insuffisants	39	43%
Suffisants	51	57%
Total	90	100%



Au regard de notre échantillon, nous observons que 57% déclarent que les moyens d'information mis en place par l'entreprise sont suffisants, tant dit que 43% d'entre eux estime le contraire, c'est-à-dire insuffisants.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

3.6. La perception des cadres supérieurs concernant la communication interne :

« ... Il y a une bonne communication sauf que des fois y a une réticence d'information de la part du top manager (N+1), qui malgré arrive mais un peu tard ce qui retarde l'exécution de certaines tâches je crois que le fait de retarder c'est fait exprès pour leurs courir après et avoir plus de pouvoir... »

« La communication interne dans notre département est assez satisfaisante »

« Au niveau de la DRH la communication interne est bonne, l'information se circule bien »

D'après les récits des cadres supérieurs, et d'après les résultats obtenus par le biais du questionnaire nous pouvons dire que la communication interne à COSIDER TP est bonne.

3.7. Lien entre les deux variables Communication/Implication :

Tableau N°37 : Tri croisé des deux variables sentiment d'appartenance et une bonne communication entre managers et collaborateurs

Une bonne communication entre manager/ collaborateurs		Le sentiment d'appartenance				
		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à Fait D'accord	Total
Oui	Effectif	1	7	29	12	49
	%	1%	8%	32%	13%	54%
Non	Effectif	4	16	13	8	41
	%	4%	18%	14%	9%	45%
Total		5	23	42	20	90
		6%	26%	47%	22%	100%

Il ressort de l'analyse des données du tableau ci-dessus, que des personnes interrogées déclarent l'existence d'une bonne communication d'amont en aval entre managers et les collaborateurs et au même temps ils sentent un fort sentiment d'appartenance, nous

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

remarquons aussi que 22% (4%+18%) qui ne sont pas d'accord du sentiment d'appartenance, et déclarent que la communication n'est pas bonne.

Ceci nous permet de dire que la variable communication entre managers et collaborateurs influence certainement le sentiment d'appartenance des employés.

Tableau N°38 : Tri croisé des deux variables les moyens d'information mis en place par l'entreprise et intérêt porté au travail

Les moyens d'information mis en place		Intérêt porté au travail				
		Très concerné	Moyennement Concerné	Peu concerné	Très peu concerné	Total
Suffisants	Effectif	14	21	7	9	51
	%	16%	23%	8%	10%	57%
Insuffisants	Effectif	9	16	8	6	39
	%	10%	18%	9%	7%	43%
Total		23	37	15	15	90
		26%	41%	17%	17%	100%

En faisant une analyse comparative, nous constatons que 47% (16%+23%+8%) des personnes enquêtées affirment que les moyens d'information mis en place par l'entreprise sont satisfaisants et se sentent concerné par le travail, tant dit que 7% parmi eux trouvent que les moyens d'information ne sont pas suffisants et il se sentent très peu concerné par leur travail .

Nous pouvons dire alors que la variable moyens d'information mis en place par l'entreprise impacte la variable intérêt porté au travail.

Ce ci nous amène à dire que, l'objectif de la communication ne se limite pas à transmettre l'information de la hiérarchie à l'ensemble des travailleurs, elle suscite l'adhésion et l'implication des employés.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

Sans une communication transparente, fiable et complète aucune entreprise ne peut survivre, ceci dit, la diffusion d'information et une bonne communication (de haut en bas et de bas en haut) qui touche bien évidemment toute la ligne hiérarchique de l'entreprise, ceci favorise les échanges et le dynamisme du groupe et accroît le sentiment de faire partie de l'entreprise (appartenance) et la mobilisation et l'engagement des employés.

3.8. Autres liens :

3.8.1. Lien entre les deux variables ressources humaines et implication :

Tableau N°39 : Croisement entre la formation et l'attention accordée par l'entreprise quant à la satisfaction des employés

Avoir bénéficié d'une Formation		L'attention satisfaction accordée par l'entreprise				
		Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Tout à Fait D'accord	Total
Oui	Effectif	26	8	4	14	52
	%	29%	9%	4%	16%	58%
Non	Effectif	18	10	3	7	38
	%	20%	11%	3%	8%	42%
Total		44	18	7	21	90
		49%	20%	8%	23%	100%

Les résultats du tableau font apparaître que, 45% (16%+29%) de la population enquêtée qui déclare avoir bénéficié d'une formation au cours de leur carrière, indiquent que leur entreprise accorde attention à leur degré de satisfaction, d'autres part, seulement 13% qui n'ont pas bénéficié d'une formation au cours de leur carrière et pensent que leur entreprise n'accorde pas attention à leur degré de satisfaction.

Donc la variable formation est influente sur la variable attention accordée par l'entreprise.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

Tableau N°40 : Tri croisé des deux variables contenu des tâches et l'attention accordée par l'entreprise

Contenu des tâches	Attention accordée par l'entreprise					
		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à Fait D'accord	Total
à Améliorer	Effectif	4	10	24	11	49
	%	4%	11%	27%	12%	54%
Satisfaisant	Effectif	3	8	20	10	41
	%	3%	9%	22%	11%	46%
Totale		7	18	44	21	90
		8%	20%	49%	23%	100%

D'après ce tableau, nous remarquons que 33% (22%+11%) de notre échantillon qui sont satisfaits du contenu de leurs tâches, affirment que leur entreprise accorde de l'attention à leur degré de satisfaction.

Nous constatons qu'il y a un lien entre le contenu des tâches et attention accordée par l'entreprise.

D'après l'analyse de ces liens entre les différentes variables, il nous semble que les composantes qui sous-tendent le climat social prédisent l'implication chez les employés de COSIDER TP.

Alors, soulignons que le climat social est une condition nécessaire pour assurer l'implication de tous les membres du personnel.

Toutes fois, l'implication dans l'emploi est aussi liée à un autre aspect qui est la personnalité des individus.

Compte tenu du caractère évolutif du climat organisationnel et de l'environnement interne, il est judicieux de la part de COSIDER TP de mesurer le climat social de manière périodique dans le cadre de la veille des éventuels dysfonctionnements.

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

Après cette analyse sur le lien entre les déterminants du climat social et implication des employés au sein de COSIDER TP, Nous avons remarquer les points suivants :

- ✓ L'absence d'indicateurs d'alarme, ou qui témoignent d'un climat social dégradé ;
- ✓ Un turnover élevé et en constante évolution mais, qui peut s'expliquer par la nature de l'activité BTP, caractérisée par la clôture et le lancement des projets, donnant lieu à des mouvements importants de personnel de l'entreprise notamment par une augmentation régulière de l'effectif dû au plan de charge de COSIDER Travaux Publics.
- ✓ Des erreurs répétées dans l'application des contrats de travail ont fait augmenter le nombre d'affaires contentieuses à caractère administratif ce qui peut nuire à l'image de l'entreprise ;
- ✓ Pendant notre présence à l'entreprise en tant que stagiaire nous avons observé la circulation d'un grand nombre de rumeurs, ce qui est dû à la rétention de l'information et à l'absence d'une politique de communication cohérente ;
- ✓ Les indicateurs qui motivent le plus les salariés de COSIDER TP, sont la rémunération, évolution de carrière ;
- ✓ L'instabilité d'emploi, le recrutement se base essentiellement sur le contrat de durée déterminée, 95% de l'effectif globale de l'entreprise sont liés par un contrat CDD, ce qui peut causer la démotivation et la non-implication des salariés ;
- ✓ Globalement, le climat de travail est agréable et détendu mais variant plus au moins d'une structure à une autre ;
- ✓ Les employés et les cadres supérieurs ont la même perception quant aux caractéristiques du climat social.

Nous pouvons à présent émettre des propositions susceptibles d'améliorer les insuffisances que nous avons constaté :

- ✓ Mettre en place un système d'information RH qui permettra de mieux analyser le climat social à travers des indicateurs fiables et pertinents (Micro absentéisme, turnover par catégorie, incident)
- ✓ Réaliser des enquêtes périodiques de satisfaction (baromètre social) afin de mieux appréhender le climat social et complimenter le diagnostic par indicateur

Chapitre 2: Mesure de l'impact du climat social sur l'implication

- ✓ Motiver les employés afin de favoriser leur implication dans l'atteinte des objectifs, et ce en mettant en place :
 - Une politique de rémunération plus attractive ;
 - Un plan de suivi de carrière ;
 - Une stabilité d'emploi (contrat CDI) ;
- ✓ Programmer des actions de formation portant sur la législation de travail pour les chefs de personnel afin de diminuer les contentieux relatifs à l'application des contrats de travail.
- ✓ Décentraliser la prise de décisions afin de favoriser la motivation des employés, car ils sont d'autant plus motivés qu'ils participent à la gestion de l'entreprise.
- ✓ Informer tous les salariés quelque soit le poste qu'ils occupent des objectifs de l'entreprise ainsi chacun se sentira impliqué et intégré dans les projets de l'entreprise.
- ✓ Les supérieurs hiérarchiques doivent créer un cadre d'échange et de communication pour que les collaborateurs puissent s'épanouir ;
- ✓ Créer une culture d'entreprise qui aura pour but de développer le sentiment d'appartenance des salariés.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Dans notre travail de recherche qui est le résultat de notre analyse sur terrain dans l'entreprise COSIDER travaux publics, nous avons essayé de traiter l'aspect climat social et son impact sur le comportement de l'ensemble du personnel.

Puisque de nos jours, le capital humain est le pilier de toute organisation, et vue que le secteur des travaux publics est l'un des secteurs stratégiques, l'entreprise doit mettre en avant les conditions de travail de ses employés puisque ces derniers impactent le rendement de l'entreprise et par la suite la position de cette dernière. Pour arriver à renforcer le volet Ressources Humaines, l'entreprise doit assurer une meilleure implication des salariés.

Le climat social est un facteur déterminant du bien être du salarié dans le milieu professionnel et de la santé organisationnelle de l'entreprise. Dans la mesure où les responsables essayent de plus en plus à mesurer l'impact du climat social sur leurs salariés. Étant donné que la gestion des conditions et ambiance de travail est devenue une activité principale dans la direction des Ressources Humaines des entreprises.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail, en mettant en relation les variables climat social et implication du salarié. Dans le sens où l'assurance d'une meilleure intégration de ce dernier va être assurée par le biais de plusieurs outils pour aboutir à mieux déceler les dysfonctionnements sociaux existants dans l'entreprise.

Donc, cette recherche était basée sur l'appréciation du climat social par des indicateurs de mesurabilité qui nous ont aidé à souligner l'importance d'un climat social favorable sur l'employé et sur son implication.

Ainsi, les résultats de notre étude ont permis de confirmer la première hypothèse de notre travail qui est : « un climat social favorable accroît le degré d'implication des employés » étant donné la stabilité du climat social au sein de COSIDER TP qui s'est répercuté positivement sur le comportement de ses salariés et ses résultats économiques qui sont en constante évolution.

Nous pouvons aussi confirmer la deux hypothèses qui stipulent que :

- Il existe une association forte entre les pratiques de management et l'implication dans l'emploi.

Conclusion Générale

Cette conclusion nous mène à dire que, le développement d'implication des employés devient désormais impératif pour que l'entreprise gagne en compétitivité, pour se faire la prise en compte du climat de travail est nécessaire. Ceci-dit que dans un climat de travail favorable que les salariés peuvent se sentir effectivement membres de l'organisation et donner le meilleur d'eux même.

Soulignons que notre étude quand à elle, nous a permis de mieux comprendre l'importance du climat organisationnel comme levier pour une meilleure implication des salarié, permettant ainsi à l'entreprise de se développer et de s'adapter dans un environnement turbulent.

Pour clore notre modeste travail, nous rappelons que ceci ouvre le champ à d'autres réflexions plus pointues

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages:

- ❖ AUBERT Nicole, « Diriger et motiver, art et pratique du management », Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, 2006.
- ❖ BENCHEMAM Faycel, GLINDO Géraldine, « gestion des ressources humaines », Gualino, 2011.
- ❖ BLANCHET Alain, GOTMAN Anne, « l'enquête et ses méthodes : l'entretien », Edition Armand colin (2^{ème} édition), France, 2007
- ❖ CITEAU Jean-Pierre, « GRH : Principes généraux et cas pratiques », Armand colin, paris, 2000.
- ❖ COHEN Annick, « Toute la fonction Ressources Humaines », Dunod, 2006.
- ❖ CROZET Daniel et MORTORY Bernard, « gestion des ressources humaines pilotage social et performances », DUNOD, 2005.
- ❖ DUCHAMP David, GUERY Loris, « la gestion des ressources humaines », Nathan, Paris, 2006.
- ❖ FOURGOUS Jean-Marie, ITTURALDE Brigitte, « Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise », Édition d'organisation, Paris, 1991.
- ❖ LANDIER Hubert, « Evaluer le climat social de votre entreprise », Editions d'organisation, paris, 2008.
- ❖ LETHIELLEUX Laetitia, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Gualino, 2013.
- ❖ LOUCHE Claude, « Introduction à la psychologie du travail et des organisations concepts de base et applications », Armand colin, 2^{ème} édition, 2012.
- ❖ PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 13^{ème} édition, paris, 2005-2006.
- ❖ PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », VUIBERT, 17^{ème} édition, paris, 2011,
- ❖ PERETTI Jean-Marie, « ressources humaines et gestion des personnes », VUIBERT, 1999.
- ❖ SEKIOU Lakhdar et autres, « gestion des ressources humaines », éditions De Boeck Université, 2^{ème} édition, Bruxelles, 2001.

Les articles:

- ❖ HELD Daniel, « Développer et piloter l'implication des collaborateurs », Suisse, 1999.
- ❖ E. HAYES Andrew, «A Reappraisal of the Halpin-Croft Model of the Organizational Climate of Schools».
- ❖ MARTIN Dominique, CROISILLE Xavier: « L'organisation, le climat et les conduites professionnelles », France, 2006.
- ❖ EL MAGUIRI Dikra, IBENRISSOUL Nafii, « Etude de l'impact du climat social sur l'implication des salariées, Etude de cas d'une entreprise marocaine », Maroc, 2014.
- ❖ LUNENBURG Fred, ORNSTEIN Allan, «Educational Administration: Concepts and Practices», six edition, USA.
- ❖ PRAT dit HAURET Christian, « l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? », Mai 2006.

Dictionnaires et Manuels :

- ❖ HERRBACH Olivier et autres, « Les ressources humaines de A à z 400mots pour comprendre », Dunod, Belgique, 2009.
- ❖ PERETTI Jean-Marie, « dictionnaire des ressources humaines », 4ème édition, Vuibert, France, Décembre 2005.

Webographie:

- ❖ <http://www.cosider-groupe.dz/>, consulté le 11/04/2015
- ❖ <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-turn-over-292.html>, consulté le 11/05/2015.
- ❖ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Questionnaire-238778.htm>, consulté le 29/04/2015

ANNEXES

Guide d'entretien :

1. Parlez-nous des politiques RH au sein de votre entreprise ?
2. Selon vous que représente la motivation et l'implication des collaborateurs ?
3. En tant que cadre supérieur, dites-nous comment favorisez-vous la motivation de vos collaborateurs ?
4. Votre entreprise possède-t-elle une stratégie pour faire impliquer et garder son personnel ?
5. Selon vous, comment développer l'implication des employés ?
6. Comment qualifiez-vous l'environnement professionnel en matière de :
 - Les conditions de travail
 - La communication interne
7. Comment considérez-vous, d'une manière générale le climat social dans votre entreprise ?

Informations signalétiques :

Sexe :

Homme

Femme

Votre âge ?

.....

Quel poste occupez-vous ?

.....

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

Appréciation du climat social

Pour la concrétisation des résultats de notre travail dans le cadre de la préparation d'un mémoire de 2^{ème} cycle en master recherche en management des organisations, ayant pour thème « le degré d'influence du climat social sur l'implication des employés ».

Nous avons élaboré un questionnaire afin de mesurer l'effet du climat social sur l'implication des collaborateurs de la filiale COSIDER Travaux Publics.

Pour ce faire, nous avons pris comme échantillon de 100 employés, qui englobe différentes catégories socio - professionnelles.

NB : Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement académique.

Questionnaire :

Veuillez mettre une croix (x) dans la case correspondante à votre réponse :

Mise en œuvre stratégique :

1. Connaissez-vous l'organigramme de votre entreprise?
 - a. Oui ☐
 - b. Non ☐
 2. connaissez-vous les différentes fonctions qui existent au sein de votre entreprise
 - a. Oui ☐
 - b. Non ☐
 - c. Certaines ☐
 3. Êtes-vous bien informé des objectifs de votre entreprise ?
 - a. Oui ☐
 - b. Non ☐
 4. Quelque soit votre niveau hiérarchique, pouvez vous prendre des initiatives lors de l'élaboration d'un plan d'action ?
 - a. Oui ☐
 - b. Non ☐
 5. vous arrive t-il de travailler en groupe avec des collègues ?
 - a. Oui ☐
 - b. Non ☐
- (Exemple) :

.....
.....
.....
6. Est-ce que vos idées et préoccupations sont écoutées par la direction ?

a. Oui

b. Parfois

c. Non

7. Sentez-vous que vos supérieurs agissent avec l'esprit participatif?

a. Oui

b. Parfois

c. Non

8. Dans votre entreprise, les Hommes et les Femmes sont-ils traités de la même manière ?

a. Oui

b. Non



Ressources Humaines :

9. Comment qualifiez-vous les locaux (lieu de travail) ?

a. Confortables

d. Adaptés aux besoins

b. fonctionnels

c. À rénover

10. comment trouvez-vous les moyens matériels (informatique, véhicules, mobilier de bureau...)

a. Satisfaisants

b. Insatisfaisants

Ce que vous souhaitez améliorer :

.....
.....
.....

11. La sécurité est-elle prise en compte dans votre entreprise :

a. Toujours

b. Souvent

c. Jamais

12. Etes-vous satisfait du contenu de vos tâches?

a. Satisfaisant

b. À améliorer

13. Entendez-vous bien avec vos collègues ?

a. Oui

b. Non

14. Partagez-vous vos idées avec l'équipe ?

- a. Oui
- b. Non

15. Votre entreprise, dispose-t-elle un système d'appréciation de performance ?

- a. Oui
- b. Non

16. Les critères de performance sont-ils clairs

- a. Oui
- b. Non

17. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?

- a. Oui
- b. Non

18. Existe-t-il un plan de formation ?

- a. Oui
- b. Non

19. Les suggestions des employés en matière de formation sont-elles prises en compte lors de l'élaboration d'un plan de formation ?

- a. Oui
- b. Non

20. Avez-vous bénéficié de promotion au cours de votre carrière ?

- a. Oui
- b. Non

Si oui, combien ?

Si non, pourquoi ?

.....

21. Le poste que vous occupez dans l'entreprise est-il en rapport avec le profil que vous possédez ?

- a. Oui
- b. Non

22. Considérez-vous que les employés sont traités équitablement en matière de rémunération et la formation et la promotion professionnelle ?

- a. Oui
- b. Non

 La communication interne :

23. Existe-t-il une bonne communication d'amont en aval entre managers et les collaborateurs ?

- a. Oui
b. Non

24. Quels sont les canaux de communication mis en œuvre par votre entreprise :

a. Tableaux d'affichage

c. Réunions

b. Bulletin d'information

d. Communication électronique

Autres à préciser :

25. comment considérez-vous les moyens d'information mis en place par l'entreprise?

- a. Suffisants
b. Insuffisants

26. Êtes-vous tenu au courant de ce qui se passe dans les autres services (directions) ?

- a. Oui
b. Non

 Motivation et implication :

27. votre entreprise dispose-t-elle d'un système de récompense ?

- a. Oui
b. Non

28. le système de récompense vous apparaît-il de qualité par rapport à votre contribution dans l'entreprise ?

a. Oui

b. Parfois

c. Non

29. Pouvez-vous nous indiquer l'élément qui favorise le plus votre motivation et engagement au travail?

a. Rémunération

e. Relations dans le travail

b. Reconnaissance de la hiérarchie

f. Evolution de carrière

c. Le bien être au travail

g. La considération

d. Contenu du poste

30. Est ce que votre entreprise accorde de l'attention à votre degré de satisfaction ?

- a. Pas du tout d'accord
b. Plutôt pas d'accord
c. Plutôt d'accord
d. Tout à fait d'accord

31. vous sentez-vous un fort sentiment d'appartenance envers cette entreprise ?

- a. Pas du tout d'accord
- b. Plutôt pas d'accord
- c. Plutôt d'accord
- d. Tout à fait d'accord

32. À quel point, vous sentez-vous concerné par votre travail ?

- a. Très concerné
- b. Moyennement concerné
- c. Peu concerné
- d. Très peu concerné



Profil des répondants :

33. Sexe :

- a. Homme
- b. Femme

34. Age :

- a. Supérieur à 60 ans
- b. De 50 à 60 ans
- c. De 40 à 49 ans
- d. De 30 à 39 ans
- e. De 20 à 29 ans

35. Catégorie socioprofessionnelle :

- a. Cadre supérieur
- b. Cadre
- c. Agent de maîtrise
- d. Exécution

Merci pour votre collaboration.