

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القليعة

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en
"Management des ressources humaines"

**L'impact du climat social sur le rendement
au travail
Cas de Cosider Travaux Publics**

Élaboré par :

Taleb Serine

Encadré par :

Dr. Mezaache Yazid

Année Universitaire 2023 /2024

RESUMÉ

Cette étude soulève le problème du climat social et consiste à vérifier l'impact du climat social sur le rendement des employés au travail au sein de l'entreprise Cosider TP. Pour ce faire, une étude a été réalisée auprès de 102 employés de Cosider. Un questionnaire a été élaboré en utilisant une échelle de Likert allant de 1 à 5. Nous avons eu recours successivement à des analyses de régression et de corrélation pour analyser la relation entre le climat social et le rendement des employés au travail.

L'analyse de la situation de l'entreprise a révélé que les perceptions des employés sur la majorité des dimensions du climat social de l'entreprise sont positives, à l'exception des axes liés à la culture de l'entreprise et à la gestion de parcours professionnel des employés, qui nécessitent des actions des responsables pour leur amélioration. De plus, l'entreprise bénéficie d'un bon rendement selon la perception des employés.

L'étude révèle que la majorité des dimensions du climat social, tels que la communication interne, la motivation, la formation, la discipline au travail, les conditions de travail et la gestion de parcours professionnel ont un impact sur le rendement des employés, ces indicateurs de climat devraient être pris en compte par les ressources humaines afin d'améliorer le rendement des employés.

Mots clés : Climat social, Le rendement au travail, Cosider TP, Perceptions des employés, Ressources humaines.

الملخص

تتناول هذه الدراسة مسألة المناخ الاجتماعي وتهدف إلى التحقق من تأثير المناخ الاجتماعي على أداء الموظفين في العمل داخل شركة كوسيدار منشآت عمومية. لتحقيق هذا الهدف، تم إجراء دراسة شملت 102 موظفًا من شركة كوسيدار منشآت عمومية. تم إعداد استبيان باستخدام مقياس ليكرت يتراوح من 1 إلى 5. لجأنا تبعًا إلى تحليلات الانحدار والارتباط لتحليل العلاقة بين المناخ الاجتماعي وأداء الموظفين في العمل.

كشفت تحليل الوضع في الشركة أن تصورات الموظفين حول غالبية أبعاد المناخ الاجتماعي في الشركة إيجابية، باستثناء الجوانب المتعلقة بثقافة الشركة وإدارة المسارات المهنية للموظفين، التي تتطلب إجراءات من المسؤولين لتحسينها. علاوة على ذلك، تتمتع الشركة بأداء جيد وفقًا لتصور الموظفين.

كشفت الدراسة أن غالبية مؤشرات المناخ الاجتماعي، مثل الاتصال الداخلي، التحفيز، التدريب، الانضباط في العمل، ظروف العمل، وإدارة المسارات المهنية، لها تأثير على أداء الموظفين. يجب أن تأخذ إدارة الموارد البشرية هذه المؤشرات بعين الاعتبار لتحسين أداء الموظفين.

الكلمات المفتاحية: المناخ الاجتماعي، الأداء في العمل، شركة كوسيدار منشآت عمومية، تصورات الموظفين، الموارد البشرية.

ABSTRACT

This study addresses the issue of social climate and aims to verify the impact of social climate on employee performance at work within the company Cosider TP. To do this, a study was conducted among 102 Cosider employees. A questionnaire was developed using a Likert scale ranging from 1 to 5. We successively used regression and correlation analyses to analyze the relationship between social climate and employee performance at work.

The analysis of the company's situation revealed that employees' perceptions of the majority of the company's social climate dimensions are positive, except for aspects related to the company's culture and career management, which require actions from the responsible parties for improvement. Additionally, the company enjoys good performance according to employee perceptions.

The study reveals that the majority of social climate indicators, such as internal communication, motivation, training, work discipline, working conditions, and career management, impact employee performance. These climate indicators should be taken into account by Human resources to improve employee performance.

Keywords: Social climate, Work performance, Cosider TP, Employee perceptions, Human resources.

REMERCIEMENT

J'aimerais particulièrement remercier toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de ce travail de soutenance.

Tout d'abord, je remercie ma famille pour leur soutien indéfectible tout au long de ce parcours. À mes parents, pour leur amour, leurs encouragements constants et leurs sacrifices, qui m'ont permis d'atteindre mes objectifs académiques. À mes frères et sœurs, pour leur compréhension et leur patience lors des moments de stress et de travail intense.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à mes enseignants, dont les conseils avisés et les connaissances partagées ont été essentiels à l'accomplissement de ce projet. Leur dévouement à l'enseignement et leur volonté de nous voir réussir sont une source d'inspiration pour moi. Un merci particulier à mon directeur de recherche, pour sa disponibilité, ses conseils précieux et son accompagnement tout au long de ce travail.

Je remercie également Cosider TP pour l'opportunité de stage, particulièrement M. ZIANE pour sa disponibilité et ses partages d'informations.

À tous les membres du jury pour avoir accepté ce travail, sachez que je serais reconnaissante pour toujours.

Enfin, merci à mes amis et collègues pour leur soutien moral et leur camaraderie, qui ont rendu cette période d'étude plus enrichissante et agréable. Votre présence a été inestimable.

À toutes et à tous, merci du fond du cœur.

TABLE DES MATIÈRES :

RESUMÉ.....	I
المخلص.....	II
ABSTRACT.....	III
REMERCIEMENT.....	IV
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES TABLEAUX.....	X
LISTE DES FIGURES	XII
LISTE DES ABREVIATION.....	XIII
Introduction.....	1
La problématique et question de la recherche.....	3
Les hypothèses de la recherche.....	3
Les raisons du choix du thème.....	3
Les objectifs de l'étude.....	4
La démarche de l'étude.....	4
Les limites de l'étude.....	4
Méthodologie de recherche.....	5
LA REVUE DE LITTÉRATURE.....	6
Chapitre 1 : Climat social et le rendement au travail	8
Préambule.....	9
Section 1 : Le climat social.....	10

1. Fondamentaux et définition du concept de climat social.....	10
1.1. Les approches du climat social.....	12
2. Les dimensions du climat social.....	12
2.1. Les facteurs physiques	13
2.1.1 L'environnement.....	13
2.1.2 La taille et la structure de l'entreprise.....	13
2.1.3 La nature de la production.....	13
2.1.4 Composition des effectifs de l'entreprise.....	13
2.2. Facteurs organisationnels	13
2.2.1. Les conditions de travail.....	13
2.2.2. Style management.....	14
2.2.3. La communication interne.....	15
2.2.4. La politique de rémunération.....	16
2.2.5. La formation.....	17
2.2.6. La motivation.....	18
2.2.7. La gestion des parcours professionnels.....	20
2.2.8. La discipline.....	21
2.2.9. La culture d'entreprise.....	22
2.3 Les indicateurs du climat social.....	23
2.3.1 Turnover.....	24
2.3.2 Absentéisme.....	25
2.3.3 Les conflits sociaux.....	26
2.3.4 Les accidents de travail.....	31
3. Le rendement au travail	31
3.1. Définition.....	31
3.2. Les méthodes d'évaluation du rendement.....	32
3.2.1. Méthode comparative.....	33
3.2.2. Les méthodes de mesure absolue.....	33

3.3. Les critères d'évaluation du rendement.....	34
3.4. L'utilité de l'évaluation du Rendement.....	35
Section 2 : Degrés d'influence du climat social sur le rendement au travail.....	36
1. La relation entre climat Social et le rendement au Travail.....	36
1.1. L'impact des facteurs de motivation sur le rendement au travail.....	36
1.2. L'impact de la politique de rémunération sur le rendement des employés.....	37
2. Le rôle de la politique de formation dans l'émancipation du climat social.....	38
3. La stabilité des emplois et la culture d'entreprise.....	39
Chapitre 2 : Étude de cas à Cosider TP.....	41
Préambule.....	42
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'Accueil.....	43
1. Présentation de l'entreprise d'accueil Cosider TP.....	43
1.1. Les effectifs de l'entreprise.....	43
1.2. Les activités de l'entreprise.....	44
1.3. Les objectifs de l'entreprise.....	45
2. La situation organisationnelle de l'entreprise.....	45
3. Explication de l'organigramme et la structure de l'entreprise.....	47
Section 2 : donner probante et interprétation des Résultats.....	48
1. Choix d'échantillon	48
1.1. Sexe.....	48
1.2. Age.....	49
1.3. Ancienneté.....	49
1.4. Poste occupé.....	50
2. Test de fiabilité.....	51

2.1. Le style de management.....	51
2.2. La politique de rémunération.....	52
2.3. Les conditions de travail.....	52
2.4. La motivation.....	52
2.5. La communication interne	53
2.6. Les conflits sociaux.....	53
2.7. Les accidents de travail.....	53
2.8. La formation.....	53
2.9. La culture d'entreprise.....	54
2.10. La gestion des parcours professionnels.....	55
2.11. La discipline au travail.....	55
2.12. Le rendement au travail.....	55
3. Le climat social et le rendement au sein de Cosider TP.....	56
3.1. Le turnover.....	57
3.2. L'absentéisme	58
3.3. La communication interne.....	59
3.4. Les conflits sociaux.....	61
3.5. La motivation	62
3.6. La politique de rémunération.....	64
3.7. La formation.....	65
3.8. Les conditions de travail.....	67
3.9. Accidents de travail.....	69
3.10. La gestion des parcours professionnels.....	70
3.11. La discipline au travail.....	72
3.12. Style management.....	75
3.13. La culture d'entreprise.....	76
3.14. Le rendement au travail.....	77
3.15. L'état général du climat social et le rendement.....	80
3.16. L'effet du climat social sur le rendement au travail.	81
4. Discussion des hypothèses	84
5. Synthèse des résultats.....	85

6. Propositions et recommandations.....	86
Conclusion.....	87
Bibliographies.....	90
Annexe.....	94
Questionnaire.....	95

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 01 : Les indicateurs de la formation.....	18
Tableau 02 : Les indicateurs de l'absentéisme.....	25
Tableau 03 : Évolution des effectifs en 2023 à Cosider TP.....	43
Tableau 04 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.....	48
Tableau 05 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	49
Tableau 06 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	49
Tableau 07 : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé.....	50
Tableau 08 : Degré de fiabilité de l'axe style management	51
Tableau 09 : Degré de fiabilité de l'axe politique de rémunération.....	52
Tableau 10 : Degré de fiabilité de l'axe les conditions de travail.....	52
Tableau 11 : Degré de fiabilité de l'axe la motivation.....	52
Tableau 12 : Degré de fiabilité de l'axe communication interne	53
Tableau 13 : Degré de fiabilité de l'axe Les conflits sociaux.....	53
Tableau 14 : Degré de fiabilité de l'axe accident de travail.....	54
Tableau 15 : Degré de fiabilité de l'axe de la formation	54
Tableau 16 : Degré de fiabilité de l'axe la culture d'entreprise.....	54
Tableau 17 : Degré de fiabilité de l'axe de gestion des parcours professionnels.....	55
Tableau 18 : Degré de fiabilité de l'axe de la discipline au travail.....	55
Tableau 19 : Degré de fiabilité de l'axe de rendement au travail.....	55
Tableau 20 : Évolution des Effectif Année 2022 Cosider Projet Métro Alger M29.....	56
Tableau 21 : L'évolution du turnover en 2022 à Cosider TP.....	57
Tableau 22 : L'évolution du turnover en 2023 à Cosider TP.....	58
Tableau 23 : Évolution de l'absentéisme en 2023 à Cosider TP.....	58

Tableau 24 : Évolution de l'absentéisme en 2022 à Cosider TP.....	59
Tableau 25 : Analyse descriptive de la communication interne.....	59
Tableau 26 : Analyse descriptive des conflits sociaux.....	61
Tableau 27 : Analyse descriptive de la motivation	62
Tableau 28 : Analyse descriptive de la politique de rémunération.....	64
Tableau 29 : Analyse descriptive de la politique de la formation.....	65
Tableau 30 : Analyse descriptive des conditions de travail.....	67
Tableau 31 : Analyse descriptive des accidents de travail.....	69
Tableau 32 : Analyse descriptive de la gestion de parcours professionnelle.....	70
Tableau 33 : Analyse descriptive de la discipline au travail.....	72
Tableau 34 : Analyse descriptive de style management.....	75
Tableau 35 : Analyse descriptive de la culture d'entreprise.....	76
Tableau 36 : Analyse descriptive du rendement au travail.....	77
Tableau 37 : Interprétation des moyennes	79
Tableau 38 : L'état général du climat social et le rendement.....	80
Tableau 39 : Les coefficients de corrélation entre le climat social et le rendement au travail.....	81
Tableau 40 : : Analyse régression linéaire multiple entre les dimensions du climat social et le rendement au travail.....	82
Tableau 41 : Décision de validité des hypothèses de recherche.....	85

LISTE DES FIGURES :

Figure 1 : Le modèle dynamique du climat social selon Likert.....	11
Figure2 : Évolution des effectif année 2023 Cosider projet M-29 Métro -Alger-.....	44
Figure 3 : L'organigramme de l'entreprise Cosider TP M29.....	46
Figure 4 : Répartition d'échantillon selon le sexe.....	48
Figure 5 : Répartition d'échantillon selon l'Age.....	49
Figure 6 : Répartition d'échantillon selon l'ancienneté.....	50
Figure 7 : Répartition d'échantillon selon le poste occupé.....	51
Figure 8 : Évolution de l'absentéisme année 2022 Cosider TP.....	56
Figure 9 : Évolution de l'absentéisme année 2023 Cosider TP.....	57

LISTE DES ABREVIATION :

LC : Longueur de catégorie.

V max : Valeur Maximale.

V min : : Valeur Minimal.

NV : Nombre de valeur.

R : Le rendement au travail.

CI : Communication interne.

M : Motivation.

CT : Condition de travail.

GPP : Gestion de parcours professionnelle.

F : La formation.

D : La discipline au travail.

Introduction Générale :

Introduction :

Dans un contexte de concurrence mondiale intense, de changements technologiques rapides et de demandes de plus en plus exigeantes, toute entreprise soucieuse de son avenir doit relever le défi de recruter, de maintenir et d'optimiser une ressource humaine compétente, évolutive, créative et motivée. Les ressources humaines deviennent alors un facteur stratégique crucial pour garantir le succès et la pérennité des entreprises. Il est essentiel que les conditions de travail, les relations sociales, ou plus globalement le climat social, répondent aux attentes et aspirations des employés.

Chaque dirigeant reconnaît que l'ambiance et le climat social sont cruciaux pour le bon fonctionnement d'une entreprise, le climat social est donc une préoccupation centrale dans la stratégie de développement organisationnel.

Le climat social de l'entreprise représente la manière dont les individus au sein de l'organisation perçoivent et caractérisent leur environnement à travers leurs attitudes et valeurs. Ces perceptions peuvent inclure des aspects tels que la coopération, le soutien du leadership, la confiance, l'équité, la convivialité et les conflits. **Ahmad et al. (2018)** ainsi que **Sroka et Szántó (2018)** soulignent que le climat social de l'entreprise est une composante essentielle avec des implications majeures pour la gestion des ressources humaines et le comportement organisationnel. Par conséquent, il est crucial pour toute organisation, quelle que soit sa taille, de maintenir d'excellentes relations avec ses employés. Par exemple, **Hamidianpour et al. (2015)** ont montré que le climat organisationnel a un impact positif et significatif sur la créativité des employés dans les petites et moyennes entreprises.

Pour préserver sa survie sur le marché de travail, l'entreprise ne doit pas compter uniquement sur les moyens financiers et matériels, le capital humain reste l'élément essentiel et la principale ressource, et l'un des facteurs clés de succès dans les stratégies des organisations, déterminant leur succès, ou leur échec, elle a fait l'objet de plusieurs études et recherches scientifiques et Plusieurs théories ont été émises depuis l'Organisation Scientifique du Travail (**Taylor ,1856 - 1915, et Fayol 1841-1925**), l'école des relations humaines (**Elton Mayo, 1880-1949**), la pyramide de **Maslow (1908-1970)**,leur recherches et théories ont eu pour objectif l'analyse des besoins des employés et la détermination des facteurs qui sont sensés améliorer leur rendement.

Ce capital humain, dans chaque action qu'il effectue, il cherche à satisfaire ses besoins et ses attentes, et l'entreprise de son côté attend un rendement de travail de cet individu et la

réalisation de ses deux objectifs que ce soit celui de l'entreprise ou bien celui de son personnel est lié au climat social.

La problématique de la recherche :

Comment le climat social de l'entreprise influence-t-il le rendement au travail au sein de Cosider travaux publics ?

À travers ce problème posé, plusieurs questions se posent :

Q1 : Quel est l'état du climat social dans l'entreprise Cosider TP ?

Q2 : Dans quelle mesure le climat social impacte le rendement des employés au sein de Cosider TP ?

Afin de répondre à cette question, nous commencerons par exposer la méthodologie de recherche que nous avons sélectionnée. Par la suite, nous accorderons une attention particulière aux concepts essentiels évoqués dans le cadre conceptuel et la revue de littérature, puis nous aborderons les résultats et entamer la discussion de notre étude.

Les hypothèses de l'étude :

Les hypothèses suivantes orientent nos travaux de recherche sur le terrain :

H1 : L'entreprise Cosider TP est une entreprise certifiée en qualité, santé, sécurité et environnement, ce qui a engendré un climat social satisfaisant et un bon rendement.

BRUNET et SAVOIE (1999) ont identifié plusieurs volets de l'organisation sur lesquels le climat social peut également influencer dont :

Le climat de travail influence plusieurs aspects organisationnels, notamment les relations de travail, les intentions de syndicalisation, les comportements à risque, l'absentéisme, la ponctualité, le roulement, la santé au travail, la satisfaction, le rendement, et la réussite des changements organisationnels, à travers cette étude on peut poser la 2ème hypothèse.

H2 : La qualité du climat social au sein de Cosider travaux publics impacte le niveau de rendement de ses employés au travail.

Les raisons de choix du thème :

- Acquérir des informations et des connaissances sur le domaine.
- Les nouvelles générations de travailleurs accordent une importance accrue aux aspects sociaux et relationnels au travail. Étudier cet enjeu permet de mieux répondre aux attentes des employés et de les fidéliser.

Les objectifs de la recherche :

Cette étude a pour objectif principal d'évaluer l'impact du climat social sur le rendement des employés au travail, tout en poursuivant des objectifs complémentaires, notamment :

- Découvrir à quel point le climat social peut influencer le rendement des employés.
- En évaluant diverses dimensions du climat social, nous pouvons détecter les facteurs importants qui poussent les employés à s'investir et à s'impliquer dans l'entreprise, ainsi que les éléments qui les ralentissent.
- Contribuer à l'avancement des connaissances sur le sujet.
- Approfondir la compréhension théorique des mécanismes reliant le climat social et le rendement.
- Enrichir la littérature existante par de nouvelles perspectives et résultats empiriques.

La démarche de la recherche :

Pour assurer une base théorique solide et de qualité, nous minutieusement choisissons divers ouvrages, revues scientifiques, articles et sites internet.

Notre travail se présente en deux parties, la première partie c'est la partie théorique et la deuxième partie est la pratique empirique.

La partie théorique contient un chapitre comprenant deux sections. Ce premier chapitre pose les bases théoriques et conceptuelles nécessaires à la compréhension de la problématique de recherche, en définissant les deux concepts clés (climat social et rendement au travail) et en analysant leurs interrelations.

Dans le deuxième chapitre de notre étude, nous contextualisons l'analyse en présentant l'entreprise Cosider TP, en décrivant ses activités, son organisation et ses ressources humaines. Ce chapitre détaille également la démarche méthodologique adoptée pour la collecte et l'analyse des données, en précisant les différentes étapes de l'étude et les résultats.

Les limites de l'étude :

Les limites spatiales : Notre choix s'est porté sur Cosider, et plus particulièrement, sur sa filiale, Cosider travaux publics, comme terrain d'investigation.

Les limites temporelles de l'étude : 3 mois.

La taille de l'échantillon de notre étude, limitée à 102 travailleurs de l'entreprise Cosider TP, pourrait compromettre la solidité des résultats obtenus. En outre, il existe un risque de biais de réponse en raison de réponses inexactes ou redondantes fournies par les participants à l'étude.

Méthodologie de recherche :

Population ciblée et taille de l'échantillon :

La population de cette étude est constituée d'employés de Cosider TP avec divers niveaux de poste des cadres, employés et des exécutants, les données ont été recueillies entre avril 2024 et mai 2024.

Notre échantillon est formé de 102 employés hommes et femmes de différents postes.

Technique et outils de collecte de données :

Pour cette étude, nous avons collecté à la fois des données primaires et secondaires, en mettant une préférence particulière sur les données primaires. L'analyse des données secondaires a été précieuse pour développer le cadre théorique de l'étude. Les données primaires ont été obtenues à l'aide d'un questionnaire structuré, où les répondants devaient indiquer leur niveau d'accord en sélectionnant une option sur une échelle de Likert allant de 1 à 5. Les options proposées étaient : « pas du tout d'accord », « plutôt pas d'accord », « neutre », « plutôt d'accord », et « totalement d'accord ».

Outils d'analyses :

Des statistiques descriptives ont été employées pour synthétiser et décrire les données collectées. Pour approfondir l'analyse, des outils statistiques tels que les fréquences, les corrélations et les analyses de régression multiple ont été utilisés. L'analyse statistique des données a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS.

La revue de littérature :

Fourgous & Iturralde (1991), Le climat social désigne les caractéristiques objectives et relativement permanentes d'une organisation telles que perçues par ses membres, ce qui lui confère une sorte de personnalité et influence les attitudes et comportements des individus qui en font partie. Par ailleurs, l'évaluation du climat par rapport aux attentes et besoins individuels est souvent associée au degré de satisfaction des personnes. À titre d'exemple, les conclusions d'une enquête réalisée par **Cegos en (2004)** mettent en évidence des liens étroits entre la qualité des relations sociales au sein d'une entreprise et sa performance économique.

Le concept de climat social trouve ses origines dans les expériences menées par un chercheur qui a créé des climats sociaux artificiels, tels que les climats autocratiques, démocratiques et laisser-faire, au sein de groupes d'écoliers. Il a ensuite observé attentivement les comportements qui en découlaient (**Lewin, 1951; Lewin, Lippit et White, 1939**). Ces expériences ont confirmé la validité de la formule $C = f(P \times E)$, où le comportement (C) est influencé par la personne (P) en interaction avec l'environnement (E) dans lequel elle évolue. En manipulant l'environnement (E), il est théoriquement possible d'orienter les comportements des individus dans une direction spécifique. Bien sûr, l'ampleur du changement de comportement variera d'un individu à l'autre en fonction du facteur P, mais dans l'ensemble, les nouveaux comportements tendront à suivre une tendance similaire (**Brunet et Savoie, 1999**). Cette équation $C = f(P \times E)$ est un outil analytique puissant pour comprendre et, éventuellement, modifier les comportements des individus au sein des systèmes sociaux. Cependant, elle repose sur un postulat restrictif qui suppose une séparation nette entre les comportements, les individus et leur environnement social, et une influence unidirectionnelle où l'environnement peut influencer la personne mais pas l'inverse (**Denison, 1996**). Ainsi, les travailleurs analysés à travers ce prisme sont considérés comme évoluant dans un climat donné sans en être les créateurs.

Cette approche ne prend pas en compte l'interaction entre l'individu et son environnement social, bien que Lewin n'ait nié ni rejeté l'existence d'une telle interaction. C'est pourquoi la plupart des études sur le climat de travail se concentrent sur la saisie des caractéristiques de l'environnement de travail pour prédire et/ou influencer les comportements individuels et organisationnels.

Martin & Croisille (2006) démontrent que le climat est indissociable des espérances et des perceptions des groupes de travail, de sa politique de rémunération, de l'organisation des tâches

et du rendement de la production. Le style de management est une variable importante qui peut contrebalancer certains aspects négatifs si elle est conforme à la situation globale.

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 fois de facteurs individuels et de facteurs liés à l'entreprise ». (**Claude Vermot-Gaud, 2010**)

Christian Allouche (2009), le climat social semble être la traduction, à travers un ensemble de manifestations, de l'état d'esprit qui règne en quelque sorte chez les membres de l'organisation, cet état d'esprit est lui-même influencée par plusieurs facteurs condition de travail, environnement, style de gestion, présence des syndicats. Dans le but d'analyser les déterminants du climat social.

Crozier (1984): « Dans une organisation, le climat correspond à une perception globale qui synthétise les perceptions individuelles développées dans un contexte réel commun ».

Lewin (2010) Affirme que le comportement d'un individu au travail dépend à la fois de ses caractéristiques personnelles et de son environnement. La manière dont une personne se comporte au travail est ainsi influencée non seulement par ses attributs individuels, mais aussi par sa perception du climat de travail et des éléments de l'organisation. Il est donc essentiel pour le responsable des ressources humaines de diagnostiquer et de comprendre comment les employés perçoivent le climat de l'entreprise et quels facteurs l'affectent.

Chapitre 01 : le climat social et le rendement au travail

Préambule :

Bien que le climat social ait toujours été important pour la gestion des ressources humaines et la psychologie du travail, son rôle est devenu encore plus crucial avec le temps. Aujourd'hui, la gestion efficace du climat social est indispensable pour assurer le succès et la pérennité des organisations dans un contexte en constante évolution.

Dans ce chapitre, nous examinerons les aspects fondamentaux du climat social et du rendement au travail, ainsi que le degré d'effet du climat social sur le rendement des employés au travail.

Section 01 : Climat social

Dans cette section, nous aborderons les principaux aspects théoriques du climat social, en détaillant ses fondamentaux, définitions, approches et dimensions. Nous nous pencherons ensuite sur le rendement, en clarifiant ce concept, en définissant les critères et méthodes d'évaluation, et en soulignant l'importance de cette évaluation.

1. Les fondamentaux et définition du climat social :

Le terme "climat" a été mentionné pour la première fois dans les écrits de psychologie industrielle et de comportement organisationnel à la fin des années 1930 (**Savoie & Brunet, 2000**). **Lewin, Lippitt et White (1939)** ont fait référence au "climat social" sans le définir formellement ni proposer un outil de mesure (**Parker et al., 2003; Reichers & Schneider, 1990**

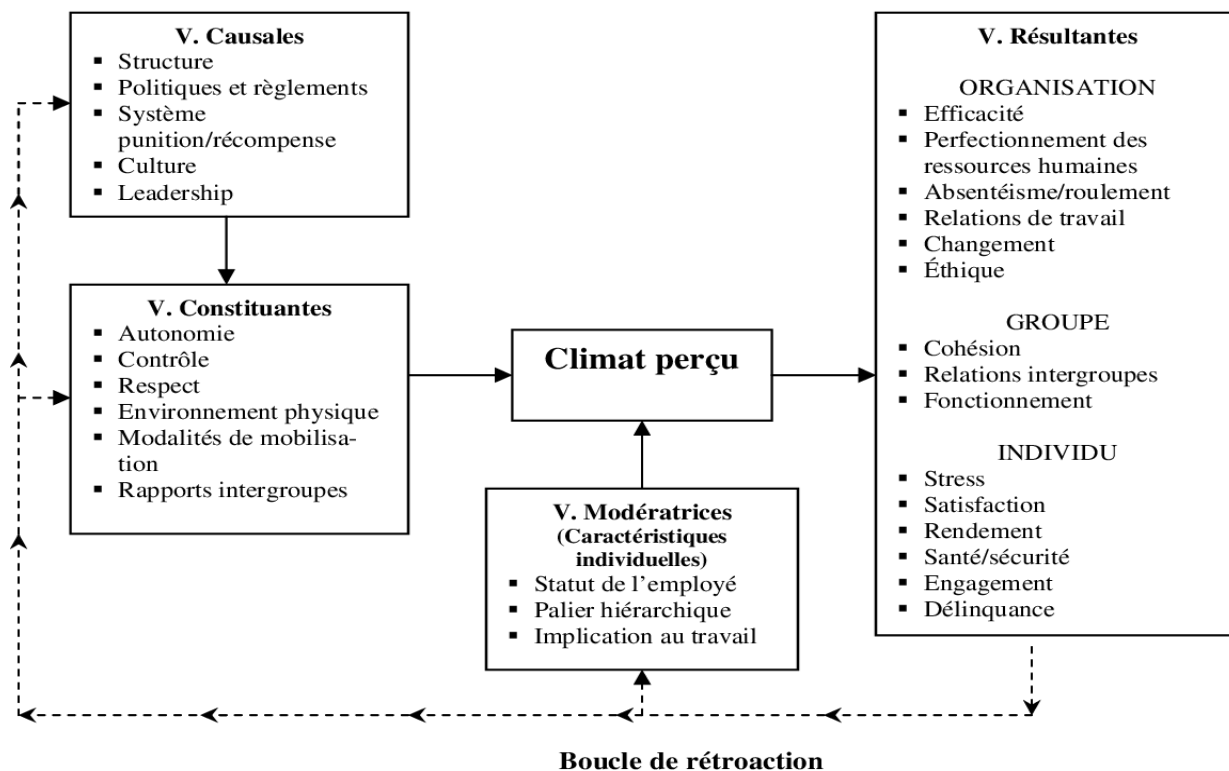
Malgré de nombreux efforts pour clarifier le concept, la théorisation du climat a progressé lentement, laissant place à des débats sur son autonomie par rapport à des notions comme la satisfaction au travail (**Glick, 1985; Guion, 1973; Johannesson, 1973; Joyce & Slocum, 1984; LaFollette & Sims, 1975; Payne, Fineman, & Wall, 1976; Schneider & Snyder, 1975**). Aujourd'hui, il est généralement admis que le climat réfère à la perception que les employés ont de leur environnement de travail, tandis que la satisfaction concerne l'évaluation de ces perceptions (**James & Jones, 1980; La Follette & Sims, 1975; Payne, Fineman, & Wall, 1976; Schneider & Snyder, 1975**).

Selon **Vermot-Gaud (2010)**, le climat social englobe l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction des employés au travail, ainsi que leur motivation envers l'entreprise, ses objectifs et ses valeurs. Il est influencé à la fois par des facteurs individuels et organisationnels.

Loup (2010) Décrit le climat social comme étant le résultat, à un moment donné, des attitudes des individus ou des groupes au sein de l'entreprise, ayant des attentes et des besoins spécifiques, par rapport aux réponses fournies par l'employeur à ces attentes et besoins.

Cohen-Haegel (2010, p.319) « C'est La comparaison entre les attentes et les perceptions des employés concerne divers aspects de l'entreprise, tels que la structure organisationnelle, les politiques de ressources humaines, le style de leadership des dirigeants, les modes de gestion des équipes, les relations interpersonnelles et intergroupes, les conditions de travail, les compétences de la supervision, et les types d'évaluation ».

Figure 1 : Le modèle dynamique du climat social selon Likert



Source : la thèse ROCH(G). Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soi et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier.

Montréal: Université de Montréal, Faculté des sciences infirmières, 2008, p 18.

Brunet et Savoie (1999) soulignent la complexité et la variabilité de la définition et de l'opérationnalisation du climat organisationnel. Ils notent plusieurs points clés :

- Manque d'assises théoriques explicites : ils constatent un manque de constance théorique dans la définition du climat organisationnel, ce qui rend sa conceptualisation et son opérationnalisation souvent variables en fonction des objectifs des chercheurs.
- Hétérogénéité des dimensions : les dimensions du climat organisationnel varient considérablement entre les auteurs. Par exemple, **Insel et Moos (1974)** ont proposé trois dimensions de base, tandis que **Campbell et al. (1970)** en ont identifié quatre. Brunet et Savoie eux-mêmes ont relevé onze dimensions génériques à partir de 24 mesures spécifiques du climat.
- Pratiques de gestion, soutien de la part des dirigeants, motivation, qualité des relations au travail, qualité de l'environnement immédiat de travail, stratégies organisationnelles, structure organisationnelle, préoccupations d'efficacité, attitudes valorisées, caractéristiques de la tâche, autonomie.

- Absence d'un Noyau Commun : ils constatent l'absence d'un noyau commun de dimensions, ce qui a conduit **Schneider (1975)** à conclure que le climat organisationnel est davantage un domaine de recherche qu'un construit.
- Variabilité en fonction des études : ils reconnaissent que différentes études proposent des dimensions variées et que cette variabilité complique la tâche des chercheurs qui souhaitent obtenir un portrait global du fonctionnement organisationnel.

1.1. Les approches du climat social :

Le climat social au travail peut être analysé sous différentes dimensions (**Denison, 1996**). Voici les principales approches :

-Approche structurelle : Selon **Lawler et al. (1974)** et **Brunei et Savoie (1999)**, le climat social est perçu comme une configuration d'attributs organisationnels objectifs, tels que la taille de l'entreprise, le degré de centralisation, le type de technologie utilisé et le niveau de formalisation. Ces caractéristiques existent indépendamment des perceptions des employés.

-Approche subjective : **Joyce et Slocum (1984)** ainsi que **Brunei et Savoie (1999)** défendent cette perspective, qui met l'accent sur les perceptions individuelles. Elle considère que le climat social est principalement influencé par la manière dont chaque personne perçoit et vit son environnement de travail, en fonction de sa personnalité et de ses expériences personnelles.

-Approche combinée : cette approche, privilégiée par **Savoie et Brunei (2000)**, combine les deux perspectives précédentes. Elle reconnaît que le climat social résulte d'une interaction entre les caractéristiques objectives de l'organisation et les perceptions subjectives des individus. Ainsi, les attributs organisationnels objectifs jouent un rôle déterminant, tandis que les perceptions individuelles modèrent la manière dont ces caractéristiques sont vécues.

2. Les dimensions du climat social :

Selon **Cohen-Haegel (2010)**, le climat social varie considérablement d'une entreprise à l'autre, étant façonné par divers paramètres. Ces paramètres se regroupent principalement en deux types :

- Facteurs physiques.
- Facteurs organisationnels.

2.1. Les facteurs physiques

2.1.1 L'environnement de l'entreprise

Sans surestimer l'importance des facteurs externes, l'expérience montre que les comportements des individus et des groupes sont influencés par l'environnement :

- Situation géographique.
- Situation de l'emploi.
- Situation économique.

2.1.2 La taille et la structure de l'entreprise

L'approche du climat social varie selon la taille de l'entreprise, qu'il s'agisse d'une multinationale ou d'une PME. À mesure que la taille augmente, le niveau de coordination et de communication entre les membres diminue, et la spécialisation de chacun devient plus poussée. Cela entraîne :

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

2.1.3 La nature de la production

Les attitudes et comportements sont souvent liés au type d'activité, qu'elle soit industrielle ou commerciale. On peut presque parler de " mentalité collective ", constituée de réflexes et d'habitudes de pensée acquises dans le milieu professionnel.

2.1.4 Composition des effectifs de l'entreprise

Le personnel d'une entreprise est diversifié. Le climat peut varier en fonction de :

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

2.2. Les facteurs organisationnels

2.2.1 Les conditions de travail

Cohen-Haegel (2010, P.322) « Les notions de conditions de travail et de climat social sont intimement liées ».

- **Définition :**

Lethielleux (2022 P 33) Les conditions de travail font référence à l'environnement global dans lequel les employés évoluent sur leur lieu de travail. Elles prennent en compte la pénibilité et les risques spécifiques à l'activité et à l'environnement de travail (comme les nuisances sonores ou les émanations de produits toxiques). Au-delà des aspects matériels, il est également important de considérer le cadre relationnel du salarié (tel que le statut professionnel, la durée du contrat ou l'ancienneté). La diversité des conditions de travail s'explique largement par les particularités des emplois occupés.

De Montmollin (1981) voit que « les conditions de travail englobent tout ce qui caractérise une situation de travail, influençant soit positivement, soit négativement l'activité des travailleurs ». On peut distinguer plusieurs aspects :

- Conditions physiques : englobent les caractéristiques des outils, des machines et de l'environnement immédiat du poste de travail (comme le bruit, la chaleur ou l'éclairage).
- Conditions organisationnelles : concernent les horaires, les cadences de travail et les procédures établies.
- Conditions sociales : incluent la rémunération, les qualifications, les relations avec la hiérarchie et les conditions de transport.

2.2.2 Le style de management :

Selon **Cohen-Haegel (2010, P.322)** Les recherches dans ce domaine se sont principalement concentrées sur l'impact du style de direction sur la productivité des équipes. Ces études ont permis de classer les styles de direction en trois catégories distinctes :

- La conduite autoritaire : se distingue par la centralisation des responsabilités, des initiatives et des sanctions entre les mains d'un seul individu. Le chef met l'accent sur la production, mais en son absence, celle-ci s'arrête. Cette approche engendre un mécontentement élevé au sein du groupe, car malgré la satisfaction du travail accompli, l'absence d'initiative et de responsabilité crée de la frustration.
- La conduite laisser faire : se manifeste par l'attitude désintéressée du manager envers ses responsabilités. Il refuse d'organiser les tâches et de prendre des décisions, laissant ainsi le groupe se débrouiller seul. Bien que la production soit peu élevée, le moral reste positif. Cependant, cette attitude négligente peut également susciter des inquiétudes.

- La conduite démocratique : se caractérise par un manager qui valorise à la fois la production du groupe et le bien-être individuel. Elle favorise la participation et la réalisation des tâches où chacun peut s'exprimer. Cependant, cela n'implique pas un abandon des responsabilités du manager. Bien que la production puisse être moins importante que dans d'autres approches, elle est de meilleure qualité grâce à une plus grande motivation et à la satisfaction de travailler en équipe.

Cohen-Haegel (2010, P.323) « Les politiques RH de l'entreprise, telles que les méthodes de rémunération, d'évaluation, de communication, d'intégration, de développement des compétences et de gestion des parcours professionnels exercent une influence directe sur le climat de l'entreprise. Bien que chaque variable puisse affecter le climat de manière isolée, c'est leur combinaison et leur interaction qui résulte réellement le climat ».

2.2.3 La communication interne :

- Définition :

Le terme de la communication est d'origine latin. Il désigne : « mettre en commun et être en relation ». Selon le sociologue américain **Charles Cooley (1991)**, la communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ; elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps.

Thomas et Micheau-Thomazeau (2017) " La communication interne est l'ensemble des actions de communication mises en œuvre au sein de l'entreprise ou de l'organisation à destination des salariés.

- Les type de la communication interne :

La communication interne, selon **Thomas et Micheau-Thomazeau (2017)**, se divise en trois types :

- La communication descendante : également appelée "top-down", consiste à transmettre des informations du sommet de la hiérarchie vers l'ensemble du personnel, avec pour objectif d'informer et d'expliquer.
- La communication ascendante : ou "bottom-up", permet aux employés de faire remonter des informations vers la direction. Elle peut être organisée ou spontanée, et elle est

essentielle pour recueillir de précieuses informations, telles que les attentes et les réclamations des salariés.

- La communication transversale : elle consiste à encourager les échanges entre tous les membres de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique, afin de faciliter la collaboration et la circulation de l'information.

- Les objectifs de la communication interne :

Selon **Thomas et Micheau-Thomazeau (2017)** les objectifs sont les suivant :

- Communiquer avec vos salariés pour établir un lien qui favorisera leur engagement dans la dynamique de votre activité.
- Impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise : leur permettre de se sentir partie prenante d'un projet commun, d'échanger à ce sujet, d'apporter leur propre contribution et d'en être conscients, autant de facteurs qui renforcent leur motivation.

2.2.4 La politique de rémunération :

Diard -Baudoin -sylvie (2020) le salaire est déterminé par le poste et le parcours de l'individu, et peut être ajusté en fonction de la performance individuelle et collective. Une politique de rémunération doit prendre en compte des aspects économiques et sociaux.

• Aspects économiques :

Coût pour l'entreprise :

- Suivi du budget de la masse salariale.
- Partage des bénéfices.

• Aspects sociaux :

Équité interne :

- Classification et échelle des salaires.
- Individualisation des salaires basée sur la performance et le mérite.
- Récompense de la performance individuelle et collective (primes, bonus).
- Participation aux négociations annuelles pour améliorer le climat social.
- Gestion des carrières en évaluant les capacités et le potentiel des employés.

- Fidélisation des postes clés par le suivi des enquêtes de salaire pour assurer l'équité externe.

- **Types de rémunération :**

Selon **Diard -Baudoin -Sylvie (2020)**, il y a

- Rémunération directe : telle que le salaire de base, primes, heures supplémentaires, 13ème mois.
 - Rémunération indirecte : comme les avantages en nature, participation, intéressement, plans d'épargne, retraites.
 - Rémunération immédiate : salaire de qualification et de performance liés au poste et à la performance.
 - Rémunération différée : participation, intéressement, stock-options, primes reportées.
 - Rémunération individuelle : basée sur la performance de l'individu.
 - Rémunération collective : basée sur la performance de l'équipe.
- **Les paramètres de rémunération :** Selon eux, il s'agit de :
 - Poste et fonction : salaire proportionnel au niveau du poste.
 - Capacité et performance : salaire lié aux compétences et à la performance.
 - Potentiel : salaire basé sur le potentiel de développement futur.
 - **Les contraintes pour l'entreprise :**
 - Compétitivité externe : attirer et retenir les meilleurs talents en tenant compte des conditions du marché de l'emploi.
 - Équité interne : offrir des salaires justes selon l'expérience et la performance.
 - Équilibre financier : gérer la progression de la masse salariale tout en tenant compte des augmentations obligatoires.
 - Attentes des salariés : adapter la politique de rémunération aux besoins des employés.

2.2.5 La formation :

PERETTI (2007, p. 99) : la formation est vue comme un ensemble structuré d'actions, de moyens, de méthodes et de supports destinés à encourager les salariés à développer leurs connaissances, attitudes et compétences. Cela vise à les aider à atteindre les objectifs de l'organisation ainsi que leurs objectifs personnels, à s'adapter à leur environnement et à effectuer leurs tâches présentes et futures.

CITAUX (1998, p. 113) : la formation professionnelle regroupe les dispositifs pédagogiques offerts aux salariés pour les aider à s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail dues aux évolutions technologiques et économiques. Elle vise également à favoriser leur progression professionnelle.

Tableau 01 : Indicateurs de la formation

Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation	<u>Mentant des investissements totaux en formation</u>
Taux d'accès à la formation	<u>Nombre de salariés formés</u> Effectif total
Taux d'intensité des activités de formation	<u>Nombre d'heures de formation</u> Nombre d'heures total théorique travaillé
Taux de congés de formation	<u>Nombre de congés de formation accordé</u> Effectif total

Sources : Livre. Sylvie GUERRERD. « Les outils de l'audit social Optimiser la gestion des ressources humaines », Paris, Édition Dunod, 2008

2.2.6 La motivation :

- **Définition :**

Levy-Leboyer (1984) : « La motivation est un processus qui englobe la volonté d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif, impliquant ainsi trois choix : fournir un effort, maintenir cet effort jusqu'à l'atteinte de l'objectif et y consacrer l'énergie nécessaire ».

-Il existe de nombreuses définitions de la motivation. Celle proposée en **1955 par Jones**, et plus tard reprise par **Porter et Lawler en 1968**, est désormais largement reconnue. Selon eux, la motivation au travail est une énergie qui détermine un type de comportement spécifique.

La motivation au travail peut ainsi être perçue comme un outil, qu'il soit financier ou non, visant à accroître l'enthousiasme et la productivité des employés. **Di Nuzzo (2011)**

Le concept de motivation se divise en deux formes :

- **Les facteurs de la motivation :**

- La motivation intrinsèque : c'est le désir de réaliser une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure. Elle inclut un sentiment d'auto-détermination et de contrôle sur l'engagement dans la tâche, améliorant ainsi la perception de ses propres compétences **Hennesey et autres(2015)**.
- La motivation extrinsèque : c'est le désir de réaliser une activité pour obtenir des récompenses positives ou éviter des sanctions. Elle est influencée par des facteurs sociaux-environnementaux tels que les récompenses attendues, les évaluations, la compétition, la supervision, les contraintes de temps et le contrôle externe. **Kuvaas et autres (2017)**

Herzberg a développé une conception différenciée des facteurs de motivation à partir de ses recherches. La question centrale de son enquête était : quels sont les facteurs qui expliquent la motivation ou la démotivation au travail. En s'inspirant des théories de **Maslow**, **Herzberg** a utilisé des questionnaires et des entretiens pour ancrer ses idées dans une démarche scientifique.

Les résultats de son enquête de 1959, menée auprès de deux cents ingénieurs et comptables, ont révélé une distinction inattendue : les facteurs qui causent l'insatisfaction ne sont pas les mêmes que ceux qui génèrent la satisfaction. Les facteurs d'insatisfaction, nommés « facteurs d'hygiène » ou « facteurs d'ambiance », ne deviennent pas des sources de satisfaction lorsqu'ils sont remplis. En revanche, il existe des « facteurs moteurs » ou « facteurs intrinsèques » qui motivent lorsqu'ils sont présents, mais dont l'absence n'entraîne pas l'insatisfaction.

- Les facteurs d'hygiène ou d'ambiance selon **Herzberg** :

- La politique du personnel, incluant le règlement intérieur et les notes de service.
- La surveillance et les contrôles exercés par les supérieurs.
- La relation avec les supérieurs, notamment leur compétence et leur justice.
- Les conditions physiques de travail.
- Les relations avec les collègues.
- Le salaire.

- Les facteurs moteurs ou intrinsèques :

- Les perspectives de carrière.
- Les responsabilités.

- La nature et le contenu du travail.
- La reconnaissance des capacités.
- La réalisation de ses capacités.

2.2.7 La gestion des parcours professionnels :

- Définition :

Le parcours professionnel représente « l'ensemble des mouvements opérés par un collaborateur au cours de sa carrière au sein d'une ou plusieurs entreprises. La gestion des parcours professionnels consiste donc à optimiser le capital humain d'une entreprise en s'assurant que les bonnes compétences se retrouvent au bon endroit au bon moment ».

saari et juge, (2004) Souligne le manque d'avancement professionnel peut freiner la progression des gestionnaires dans une organisation. L'avancement est essentiel pour la réussite à long terme des employés, offrant de meilleures perspectives salariales, une sécurité de l'emploi, et une satisfaction accrue. En investissant dans le développement des compétences et la formation, les employés deviennent plus motivés et augmentent leurs chances de promotion, ce qui bénéficie également à la performance globale de l'organisation.

- Les étapes de la gestion des parcours professionnelle :

La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), selon **Cohen-Haegel (2022)**, se structure en trois étapes et mobilise l'ensemble des acteurs de l'entreprise, dont la DRH, les managers, la direction générale, les collaborateurs, et les partenaires sociaux. Ces étapes incluent :

- L'analyse de l'existant.
 - L'identification des écarts.
 - La mise en œuvre des ajustements RH nécessaires.
- Analyser l'existant :
 - Décrire les emplois-types, les regrouper en familles professionnelles et analyser les compétences nécessaires pour chaque emploi.
 - Identifier les ressources disponibles en termes de nombre d'effectifs (quantitatif) et de compétences détenues (qualitatif).
 - Évaluer l'impact des évolutions stratégiques de l'organisation sur les emplois actuels et déterminer les compétences futures requises.

- Identifier les écarts :

- Pour chaque emploi-type, repérer les écarts entre les effectifs actuels et ceux nécessaires pour l'avenir.

- Pour tous les emplois-types, mesurer les écarts entre les compétences actuelles et celles nécessaires pour l'avenir.

- Opérer les ajustements RH nécessaires :

- Comblent les écarts d'effectifs et de compétences entre les ressources actuelles et les besoins futurs, tout en sécurisant les parcours professionnels des collaborateurs. Cet ajustement peut se faire par la formation (CPF), la mobilité, la réalisation de projets professionnels en interne ou externe, le recrutement, ou le départ de collaborateurs.

- **Les objectifs de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels :**

La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) vise à garantir que l'entreprise dispose, en temps voulu, de collaborateurs possédant les compétences et la motivation nécessaires pour s'adapter aux évolutions de l'organisation. Elle assure également la sécurité de l'employabilité interne et externe des employés. La GEPP optimise l'efficacité à court terme tout en réduisant les coûts d'adaptation futurs. Elle prépare l'entreprise et ses collaborateurs aux changements dans les produits, les marchés, les métiers futurs, et sécurise les parcours professionnels des employés **Cohen-Haegel (2022)**.

2.2.8 La discipline dans l'entreprise :

La discipline en entreprise est essentielle pour maintenir l'ordre, garantir le respect des normes de conduite, et préserver un environnement de travail harmonieux et productif.

- **Les procédures disciplinaires en Entreprise :**

Diard - Baudoin -sylvie (2020) Voient que les sanctions disciplinaires visent à répondre à des comportements fautifs des salariés, comme le non-respect des règles, le refus d'obéir, les manquements à la discrétion, ou des comportements inappropriés. Elles doivent être proportionnées à la faute et peuvent affecter la présence, la fonction, ou la rémunération du salarié, sauf pour l'avertissement. Les sanctions incluent : avertissement, blâme, mise à pied disciplinaire, rétrogradation, mutation, et divers types de licenciement. Les observations verbales ne sont pas des sanctions.

Les sanctions interdites sont les amendes, les mesures discriminatoires, celles contre les victimes de harcèlement, et celles liées au droit de retrait, de grève, ou à la dénonciation de faits de corruption.

Avant une sanction autre qu'un avertissement, un entretien préalable est requis, avec la possibilité pour le salarié d'être assisté. La sanction doit être notifiée par lettre recommandée ou remise en main propre, selon **l'article 48, la loi du 22 mars 2012 dite loi Warsmann** la sanction ne peut être appliquée moins de deux jours ouvrables ni plus d'un mois après l'entretien. En cas de faute grave, une mise à pied conservatoire sans rémunération peut être imposée si elle précède un licenciement pour faute grave ou lourde. Le licenciement doit suivre une procédure spécifique.

- **Contestation :**

Le salarié peut contester une sanction en présentant ses explications à l'employeur ou en saisissant le conseil de prud'hommes. Les faits fautifs doivent être sanctionnés dans un délai de deux mois après leur découverte. De plus, les faits datant de plus de trois ans ne peuvent pas être utilisés pour justifier une nouvelle sanction.

2.2.9 La culture d'entreprise :

Maurice Thevenet (2007) "L'existence d'une culture d'entreprise qui favorise un climat éthique est considérée comme un complément essentiel aux procédures formelles visant à faire adhérer les membres de l'organisation à ses valeurs. Cette culture se manifeste par "un ensemble de références partagées au sein de l'entreprise, consciemment ou non, qui se sont développées tout au long de son histoire". La culture d'entreprise résulte donc d'un apprentissage de références et de pratiques spécifiques. Elle peut être définie comme l'ensemble des éléments distinctifs qui expliquent les fondements du fonctionnement d'une entité particulière. En tant que sous-produit de la "culture", elle comprend un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des employés.

Définition :

« La culture d'entreprise représente un cadre de pensée, un système de valeurs et de règles relativement structuré, partagé par l'ensemble des membres de l'entreprise » (**Bournois, 1996**). Elle intègre les valeurs, croyances, postulats, attitudes, et normes communes à ceux qui travaillent au sein de la même organisation.

Sekiou et al (2001) La culture peut être vue comme un ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements partagés, façonnés par des perceptions profondes et inconscientes acquises tout au long de la vie.

Soyer (2000) Voit que de manière générale, une culture se compose des éléments suivants :

- Les modes de pensée et intérêts intellectuels : Ces éléments découlent des savoirs et savoir-faire partagés au sein du groupe.
- Les traditions, rites, et règles de comportement : Par exemple, le style dominant de management. Ces aspects émergent de la vie collective.
- Les idéaux, croyances, et attitudes : Ils intègrent des principes religieux, philosophiques, syndicaux, ou politiques.

- **Autres définitions :**

- Mécaniste : la culture est un ensemble de faits qu'il convient de gérer comme n'importe quel autre aspect de l'organisation.
- Humaniste : la culture est l'ensemble des comportements valorisés et partagés par les membres de l'organisation.
- Systémique : la culture est un sous-système de l'organisation principalement destiné à faciliter l'adaptation interne et externe.
- Politique : la culture est l'ensemble des valeurs autour desquelles s'articulent des luttes de pouvoir au sein de l'organisation.
- Culturelle : la culture est constituée de symboles, de mythes, de croyances et de valeurs partagées par les membres de l'organisation, définissant ainsi son identité.
- Cognitive : la culture est l'ensemble des connaissances qui orientent la réflexion et les actions au sein de l'organisation.

2.3 Les indicateurs du climat social :

Selon **Cohen-Haegel (2010)**, pour une analyse complète du climat social dans les grandes entreprises, il est crucial d'examiner plusieurs indicateurs supplémentaires. Pour une évaluation plus précise, il convient de prendre en compte :

- Le turnover.

- L'absentéisme.
- La conflictualité.
- Les accidents du travail.

2.3.1 Le turnover :

- Définition :

Martory et Crozet (2013, p 207) Le terme "turn-over" désigne la rotation du personnel au sein d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur. Il est important de noter que les grandes entreprises analysent non seulement les départs externes de leurs employés, mais aussi la mobilité interne des collaborateurs d'un poste à un autre. Le turn-over global représente donc la somme de ces deux mouvements.

- Les différences type de départ :

Martory et Crozet (2013, p 207) Voient que les départs peuvent être classés en différentes catégories selon leur cause principale, généralement réparties en trois groupes.

- Catégories 01 : départ dus l'entreprise :

- Manque de compétences.

- Sanctions.

- Licenciements pour raisons économiques (diminution de la production, activités saisonnières).

- Autres raisons.

- Catégories 02 : départ dus aux collaborateurs :

- Raisons indépendantes de l'entreprise : maladie, mariage, grossesse accidents, déménagement, retraite, décès.

- Raisons dépendantes de l'entreprise : rémunération, conditions générales de travail, opportunités de promotion externe, horaires de travail.

- Catégories 03 : départ pour raisons inconnues :

Catégorie regroupant tous les cas non classés précédemment.

La mesure du turn-over :

Le taux de rotation, selon **Martory et Crozet (2013, p 207)**, peut être calculé en interne ou en externe. Il est généralement déterminé par le rapport suivant :

$$\text{Taux de turn-over} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année (N)}}{\text{Nombre de collaborateurs au 1er janvier de l'année (N)}} \times 100$$

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

Taux de stabilité global =

$$\frac{\text{Nombre de collaborateurs ayant une ancienneté supérieure à x années}}{\text{Nombre moyen de collaborateurs de l'année (N - x)}} \times 100$$

2.3.2 L'absentéisme :

- Définition :

L'absentéisme se réfère à l'absence d'un individu de son lieu de travail, spécifiquement lorsque cette absence aurait pu être évitée. Il englobe les absences qui pourraient être corrigées ou prévenues par les organisations. Cependant, il est important de noter que certaines formes d'absence, telles que les congés de formation ou de maternité, ne relèvent pas de l'absentéisme.

- Les différents types d'absences :

- Absences pour cause de maladie.
- Congés de maternité (incluant les périodes pré et post-natales).
- Arrêts dus à des accidents de trajet.
- Congés pour formation.
- Absences pour traditions et coutumes (carnaval, Saint-Nicolas, fêtes patronales, etc.).
- Absences conventionnelles (congés légaux, délégations).
- Absences autorisées.
- Absences non autorisées.

Tableau 02 : Les indicateurs de l'absentéisme

Taux d'absentéisme	<u>Nombre d'heures d'absence</u> Nombre d'heures théoriques travaillées
--------------------	--

Taux d'absentéisme par catégorie socio-professionnelle (CSP)	$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence pour une CSP donnée}}{\text{Nombre d'heures théoriques travaillées pour une CSP donnée}}$
Durée moyenne de l'absence	$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Nombre d'absences}}$
Taux de fréquence des absences	$\frac{\text{Nombre d'absences}}{\text{Effectif total}}$
Importance des absences de courte durée	$\frac{\text{Nombre d'absences de moins de 3 jours}}{\text{Nombre total d'absences}}$
Risque absentéisme	$\frac{\text{Coût des absences}}{\text{Masse salariale}}$

Source : Livre, Sylvie GUERRERD. « Les outils des RH Les savoir-faire essentiels en GRH »^{2e} Édition, Paris, Édition Dunod, 2009.

2.3.3 Les conflits sociaux :

Cohen Haegel (2010, p. 334) Voit que même si le taux de conflictualité n'est pas élevé et qu'il n'y a pas de grèves, cela ne garantit pas un climat de travail positif. Il est crucial d'identifier les différents niveaux de conflit au sein des organisations. Voici les quatre niveaux de conflit possibles :

Niveau 0 : Pas de Conflit Aucun conflit n'est présent.

Niveau 1 : Climat Positif avec Demandes de Compensation Bien que le climat général soit bon, il existe des demandes ou attentes de compensation de la part des employés.

Niveau 2 : Désaccord Ouvertement Exprimé les désaccords sont clairement exprimés et discutés au sein de l'organisation.

Niveau 3 : Désaccord Non Exprimé Ouvertement les désaccords existent mais ne sont pas directement exprimés ou manifestés.

- **La définition de conflit :**

K.W. Thomas « Le conflit est le processus qui commence lorsqu'une partie perçoit que l'autre l'a privé ou menace de la priver de certains de ses intérêts ».

(Hellriegel, Slocum et Woodman 1992 P 498) Le conflit est difficile à définir car il prend de nombreuses formes et apparaît dans divers contextes. « un conflit est un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité. Le terme "conflit" s'applique à toute situation où des individus ou des groupes ont des objectifs, des perceptions ou des émotions incompatibles, les menant ainsi à s'opposer ». Trois types de conflits relèvent de cette définition générale :

- Conflit d'objectifs (conflit de fond) : se produit lorsque les objectifs ou les résultats souhaités par les parties semblent incompatibles.
- Conflit cognitif : apparaît lorsque les idées ou les perceptions des parties sont perçues comme incompatibles.
- Conflit affectif (conflit émotionnel) : survient lorsque les sentiments ou émotions des parties sont incompatibles, entraînant des tensions mutuelles.

MARSAN (2010 P. 18) Ainsi il y a autres catégories :

- Le conflit intrapersonnel : se distingue de ce qu'on appelle aussi un conflit intrapsychique. Le conflit intrapsychique concerne les tensions entre les différentes instances psychiques d'un individu (selon la psychanalyse), tandis que le conflit intrapersonnel concerne des désaccords cognitifs ou des conflits d'objectifs.
- Le conflit interpersonnel : implique au moins deux individus qui peuvent être en désaccord sur des objectifs, des valeurs, des comportements ou des méthodes pour atteindre un objectif.
- Le conflit intragroupe : se manifeste par des tensions au sein d'un groupe, pouvant affecter son fonctionnement. Ces conflits sont souvent dus à la nature des tâches, aux rôles attribués ou aux processus relationnels au sein du groupe.
- Le conflit intergroupe : concerne les désaccords et tensions entre deux ou plusieurs groupes. Le type le plus connu est le conflit social entre les syndicats et la direction, mais dans les organisations, des conflits peuvent aussi survenir entre différents groupes sans être des conflits sociaux.

- Le conflit organisationnel provient de l'opposition et des frictions générées principalement par la structure de l'entreprise (définition des postes et responsabilités, autorité, hiérarchie, rôles et fonctions, circulation de l'information, délimitation claire des frontières entre individus et départements, principes de rémunération, interactions des acteurs, etc.).
- **Les stratégies de traitement des conflits :**
- L'évitement :

Arrow et al (1995 p. 131) Certaines personnes évitent naturellement de s'engager dans des conflits. De même, il arrive que, pour des raisons tactiques, émotionnelles ou autres, il soit préférable de rester à l'écart d'une situation conflictuelle. On parle alors de comportement d'évitement.

Stratégiquement, l'évitement peut offrir un délai pour obtenir des ressources, accumuler du pouvoir ou explorer d'autres solutions. Cependant, cette approche ne satisfait pas nos intérêts et peut entraîner frustration, manque d'estime de soi et de fierté, malgré les économies de temps et d'énergie qu'elle procure.

- L'accommodation :

L'accommodation, ou résignation, se manifeste par le désir de satisfaire les intérêts de l'autre, même au détriment de ses propres besoins

Il est important de noter que l'accommodation peut, à court et moyen terme, renforcer la position de l'autre et affaiblir la sienne. En acceptant les arguments de l'autre, on peut involontairement augmenter son pouvoir. Cependant, cette attitude peut également montrer que l'accommodation est parfois acceptable et appropriée. Un patron qui cède aux arguments de ses employés ne montre pas nécessairement de la faiblesse, mais peut démontrer une sensibilité et une intelligence managériale, ainsi qu'une gestion saine.

- La confrontation :

Cornier (2005) « La confrontation se définit avant tout comme le désir de préserver ses propres intérêts dans une situation conflictuelle, que ce soit au détriment ou malgré les intérêts de l'autre ».

Elle se manifeste à travers une variété de tactiques, telles que l'argumentation, les promesses, les menaces, l'engagement ferme, la manipulation et l'utilisation de la force physique ou morale. Examinons brièvement chacun de ces aspects.

- La collaboration :

La collaboration consiste principalement à exprimer la volonté de satisfaire non seulement ses propres intérêts, mais aussi ceux des autres parties impliquées dans le conflit, dans le but de répondre aux besoins de chacun. Cela implique essentiellement la recherche d'un bénéfice mutuel. Il est largement reconnu, notamment dans la littérature spécialisée, que la collaboration représente généralement le mode de gestion de conflit le plus approprié. Cependant, elle n'est pas exempte d'inconvénients.

- Le compromis et la négociation :

La plupart des conflits trouvent leur résolution à travers une forme de compromis, où chaque partie obtient quelque chose mais également concède quelque chose

Définition dans la réglementation nationale :

Conformément aux dispositions de **la loi n°90-11 du 21 avril 1990** relative aux relations de travail. De manière générale, le contentieux social est défini comme les litiges découlant des relations de travail. Pour ce qui concerne les salaires, les promotions, l'aspect disciplinaire et ce nonobstant les dispositions de **la loi n° 90-04 du 06 février 1990** relative au litiges individuels du travail.

Il s'agit donc d'affaires concernant les travailleurs et dont le contentieux devrait logiquement relever de la compétence de la section sociale du tribunal.

Van der Feer (2021) a mentionné deux types de conflits, les conflits individuels, les conflits collectifs, avec les moyens de les résoudre qui sont les suivants :

Conflit individuel :

Selon **Van der Feer (2021)**, Un conflit individuel du travail est un différend entre un salarié et son employeur, pouvant survenir pendant ou à la fin du contrat de travail. Ce désaccord peut également concerner les conditions de travail ou la fin du contrat. Il est conseillé aux deux parties de tenter de résoudre le conflit au niveau de l'entreprise. Plusieurs interlocuteurs peuvent aider à régler le différend, notamment :

- Le Conseil de prud'hommes.
- Le conseiller du salarié.
- Le défenseur syndical.

- L'inspection du travail.

Si la résolution amiable échoue, l'une des parties peut saisir l'inspection du travail. En général, les conflits individuels sont examinés par le Conseil de prud'hommes. Si cela n'est pas possible, le différend peut être porté devant le Bureau de jugement.

- **Le recours au Conseil de prud'hommes**

Van der Feer (2021) Considère que le Conseil de prud'hommes (CPH) est la première juridiction compétente pour régler les conflits individuels liés au travail. Il se caractérise par sa parité et sa sélectivité : il est composé d'un nombre égal de conseillers prud'hommes représentant les employeurs et les salariés, élus pour un mandat de 5 ans.

Il souligne que lorsqu'un conflit individuel survient, la procédure prud'homale se déroule en plusieurs étapes :

- Saisine : Le travailleur (en général) introduit une demande auprès de la juridiction en soumettant ses griefs par écrit au greffier.
- Conciliation obligatoire : Cette phase vise à parvenir à un accord amiable entre les parties en conflit.
- Jugement : Si la conciliation échoue, la phase de jugement est déclenchée pour trancher le litige.

- **Le recours au Bureau de jugement :**

Lorsque le Conseil de prud'hommes (CPH) se déclare incompetent, les conflits individuels peuvent être portés devant le Bureau de jugement, qui constitue la seconde phase de résolution du différend entre salarié et employeur. Durant cette phase, les avocats des parties présentent oralement leurs arguments lors d'une plaidoirie. Il est crucial de soumettre et de communiquer toutes les pièces de la procédure à toutes les parties concernées.

- **Le tribunal d'instance**

Certains conflits individuels doivent être portés devant d'autres juridictions. Par exemple, les contestations concernant les élections des instances représentatives du personnel et les litiges relatifs aux saisies sur salaire sont examinés par le tribunal d'instance.

Conflit collectif :

Van der Feer (2021) « Un conflit collectif concerne un désaccord entre un groupe de salariés, liés par un contrat de travail avec le même employeur. Ces conflits sont souvent représentés par

les syndicats devant les juridictions, comme le tribunal d'instance ou le Conseil de prud'hommes ». Pour résoudre un conflit collectif, les parties peuvent choisir parmi plusieurs solutions sans recourir à une procédure judiciaire :

- L'arbitrage.
- La négociation.
- La conciliation.

Chaque étape de la procédure de résolution des conflits collectifs doit être validée par la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE).

Si les étapes de négociation échouent, le recours au tribunal peut être envisagé. Il existe plusieurs moyens pour porter l'affaire devant le tribunal d'instance ou le tribunal de grande instance :

- Envoyer une lettre recommandée avec accusé de réception au procureur de la République.
- Chaque partie peut déposer une plainte auprès de la gendarmerie ou du commissariat.

2.3.4 Les accidents du travail :

- **Définition :**

L'article L 411-1 du Code de la Sécurité sociale stipule qu'un accident du travail est défini comme « tout accident, quelle qu'en soit la cause, survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise.

On distingue trois types d'accidents du travail (Source : ameli.fr) :

- sur le lieu de travail.
- lors du trajet.
- en mission.

3. Le rendement au travail :

3.1. Définition :

À l'exception de Legendre (1988), les dictionnaires consultés ne considèrent pas la performance comme synonyme de rendement. Les termes les plus couramment répertoriés comme synonymes de rendement sont "rapport" et "efficace". D'autres termes fréquemment cités

incluent "production", "gain", "efficience" et "rentabilité", tous mentionnés de manière égale. Les synonymes identifiés se divisent en deux notions principales. La première notion, celle de résultat, est représentée par des termes comme "effet", "produit", "production" et "efficacité". La seconde notion, celle de rapport, apparaît dans des termes tels que "apport", "productivité", "gain", "rentabilité" et "efficience".

3.2. Les méthodes d'évaluation du rendement :

Les méthodes d'évaluation du rendement sont classiquement réparties en deux catégories principales. (Schermehorn et al 2005 P 212) :

3.2.1. Les méthodes comparatives

Telles que :

- le classement.
- la comparaison par paires.
- la répartition forcée.

3.2.2. Les méthodes de mesure absolue

Comprenant :

- l'échelle d'évaluation graphique.
- la méthode d'évaluation par incidents critiques.
- l'échelle d'évaluation comportementale.
- la gestion par objectifs.

Schermehorn et al (2005, P. 212) Les méthodes comparatives d'évaluation du rendement visent à établir le classement relatif de chaque individu par rapport à l'ensemble des employés évalués. En d'autres termes, elles permettent de déterminer si le rendement de Claire est supérieur à celui de Charles, qui lui-même surpasse Jacqueline et Thomas. Ces méthodes peuvent identifier les performances supérieures d'un employé par rapport à un autre sur certains aspects du rendement, mais elles ne fournissent pas d'indication sur l'ampleur de cette différence, ni sur la performance absolue. Ainsi, il est possible que Claire se classe devant les autres simplement parce que ces derniers sont inefficaces dans l'absolu.

Les méthodes de mesure absolue du rendement établissent des normes d'évaluation spécifiques, telles qu'une échelle de ponctualité allant de "très ponctuel" à "jamais à l'heure".

3.2.1. Les méthodes comparatives :

- Le classement : Selon eux, consiste à ordonner les personnes évaluées de la meilleure à la moins performante pour chaque aspect du rendement. Par exemple, pour évaluer la qualité du travail de trois salariés, le gestionnaire les compare et classe chaque personne en fonction de ses résultats, X en première place, Y en deuxième et Z en troisième.
- La comparaison par paires, quant à elle, implique de comparer chaque travailleur à chacun de ses collègues évalués. Le nombre de fois où un individu obtient la meilleure note dans toutes les paires utilisées pour la comparaison détermine sa notation finale.
- La répartition forcée : est une méthode comparative d'évaluation du rendement basée sur un nombre limité de catégories prédéfinies (excellent, bon, acceptable, médiocre, insatisfaisant). L'évaluateur doit attribuer un pourcentage spécifique de personnes à chaque catégorie, par exemple, 10% dans la catégorie excellent, 20% dans la catégorie bon, et ainsi de suite. Cette méthode oblige l'évaluateur à utiliser toutes les catégories, évitant ainsi de concentrer tous les travailleurs dans une ou deux catégories. Cependant, elle devient problématique lorsque la plupart des personnes évaluées sont très performantes ou ont des rendements similaires.

3.2.2. Les méthodes de mesure absolue :

- L'échelle d'évaluation graphique : Elle permet d'évaluer le niveau de rendement en fonction de critères liés à un poste spécifique, tels que la quantité et la qualité du travail, la coopération, ou l'assiduité. Le gestionnaire évalue chaque critère en utilisant une échelle, par exemple, d'excellent à très insatisfaisant, et peut attribuer des notes numériques pour chaque niveau. Malgré sa simplicité d'utilisation et son applicabilité à différents types d'emplois, cette méthode peut manquer de spécificité par rapport aux aspects particuliers d'un poste donné. Cependant, une analyse approfondie du poste peut permettre de corriger cette lacune en ne sélectionnant que les dimensions pertinentes pour l'évaluation. Ainsi, il faut choisir entre une échelle générale, applicable à de nombreux postes, et une échelle plus spécifique, étroitement liée à l'analyse d'un poste particulier mais moins adaptée à la comparaison entre différents postes. **Schermerhorn et al (2005)**
- La méthode d'évaluation par incidents critiques : les superviseurs enregistrent des incidents liés au comportement des travailleurs dans un registre, notamment des succès ou des échecs remarquables touchant différentes dimensions du rendement. Ces incidents sont consignés quotidiennement ou hebdomadairement, avec des commentaires sur le rendement de chaque travailleur. Cette approche offre une rétroaction efficace et facilite le perfectionnement du

personnel, bien qu'elle fournisse des informations qualitatives plutôt que quantitatives, limitant parfois son utilité pour les décisions administratives. Pour pallier cela, on combine parfois cette méthode avec d'autres.

- L'échelle d'évaluation comportementale : ils estiment qu'elle nécessite d'abord un inventaire descriptif des comportements de travail, évalués ensuite pour déterminer leur niveau de rendement. Ces comportements sont ensuite classés dans une échelle avec des références correspondant à différents niveaux de rendement. Bien que complexe et demandant du temps, cette méthode permet de cerner des comportements précis pour la rétroaction et l'orientation professionnelle, fournissant également des échelles quantitatives utiles pour les évaluations comparatives. Une version simplifiée, l'échelle d'observation comportementale, utilise une échelle de fréquence pour chaque comportement.
- La méthode de la gestion par objectifs (GPO) : est étroitement liée à la définition des objectifs, dans un système de GPO, les subordonnés collaborent avec leur supérieur hiérarchique pour fixer des objectifs liés à leurs responsabilités, contribuant ainsi aux objectifs plus larges de ce dernier. Cette approche individuelle permet à chaque travailleur de poursuivre des objectifs adaptés à sa situation tout en s'intégrant au contexte organisationnel global. La flexibilité de la GPO permet une personnalisation des objectifs tout en favorisant l'alignement avec les objectifs organisationnels. Cette méthode, très individualisée, est particulièrement efficace pour l'orientation professionnelle lorsqu'elle évalue non seulement les résultats, mais aussi les activités significatives. Lors de la comparaison entre travailleurs, il est important de prendre en compte le niveau de difficulté des objectifs à atteindre afin d'éviter les comparaisons injustes. La GPO, moins basée sur des estimations que d'autres méthodes, présente ainsi moins de risques d'erreurs. **Schermerhorn et al (2005)**

3.3. Les critères d'évaluation du rendement :

SABA et DOLAN (2013) Les critères d'évaluation de rendement se divisent en trois dimensions principales pouvant être utilisées pour évaluer le rendement d'un individu ou d'un groupe d'individus au sein de l'organisation.

- La première dimension : concerne les caractéristiques individuelles (ou traits), qui incluent par exemple l'évaluation de la loyauté de l'employé, de sa capacité à communiquer ou à

diriger. Ces critères mettent en lumière ce qu'est une personne plutôt que ce qu'elle accomplit dans son travail.

- La deuxième dimension : porte sur les comportements de l'employé. Ces critères sont très importants pour les emplois qui nécessitent des interactions interpersonnelles, notamment avec la clientèle ou au sein d'une équipe. De plus, le feedback permet à l'employé de comprendre ses erreurs et d'améliorer son rendement.
- La troisième dimension : concerne les résultats. Ici, l'accent est mis sur la quantité et la qualité du produit ou du service plutôt que sur la manière dont le travail est réalisé.

3.4. L'utilité de l'évaluation du rendement :

(WERTHER JR, DAVIS, LEE-GOSSLIN, 1985, P.376) souligne que l'utilité de l'évaluation du rendement peut être décrite à travers les points suivants :

- Amélioration du rendement : la rétroaction sur le rendement permet aux employés, gestionnaires et spécialistes des ressources humaines d'intervenir efficacement pour améliorer les performances.
- Ajustements de la rémunération : l'évaluation du rendement aide à identifier les employés méritant une augmentation de salaire. De nombreuses entreprises basent les augmentations ou les bonis sur le mérite, déterminé par ces évaluations.
- Décisions d'affectation : les promotions, mutations et rétrogradations sont généralement basées sur le rendement passé et prévu. Les promotions récompensent souvent un bon rendement antérieur.
- Besoins de formation et de développement : un faible rendement peut révéler un besoin de formation, tandis qu'un excellent rendement peut indiquer un potentiel sous-utilisé nécessitant un développement.
- Planification des carrières et développement : la rétroaction sur le rendement oriente les décisions de carrière et permet d'identifier de nouveaux chemins à explorer.
- Lacunes du processus de dotation : des rendements insuffisants ou excellents peuvent révéler des faiblesses ou forces dans le processus de dotation des ressources humaines.
- Inexactitudes de l'information : un faible rendement peut indiquer des erreurs dans les analyses de poste, les plans de ressources humaines ou d'autres parties du système d'information des ressources humaines. Ces erreurs peuvent conduire à des décisions incorrectes en matière d'embauche, de formation ou de counselling.

- Erreurs dans la définition du poste : un faible rendement peut être symptomatique d'une mauvaise définition du poste. L'évaluation du rendement aide à identifier ces erreurs.
- Réduction des risques de discrimination : des évaluations basées sur les dimensions pertinentes du poste assurent que les décisions de dotation interne ne sont pas discriminatoires.
- Défis externes : le rendement peut être influencé par des facteurs extérieurs au travail, comme la famille, la situation financière, la santé et d'autres problèmes personnels. L'évaluation du rendement peut révéler ces influences, permettant au service des ressources humaines d'offrir l'aide nécessaire.

Section 02 : Degré d'influence du climat social sur le rendement au travail

Dans cette section, nous allons présenter la relation entre le climat social et le rendement ainsi l'impact des différentes dimensions de ce dernier sur celui-ci. à travers la présentation de divers études et théorie et concepts.

1. La relation entre climat social et le rendement au travail

Fourgous et Iturralde (1991) définissent le climat social comme les perceptions des caractéristiques stables d'une organisation, influençant attitudes et comportements des employés. Une **enquête de Cegos (2004)** montre que des relations sociales de qualité améliorent la performance économique. Selon **Kurt Lewin**, le comportement au travail dépend de l'interaction entre l'individu et son environnement. Un climat social positif augmente donc la satisfaction et le rendement des employés.

L'ensemble des théories et études souligne que le climat social d'une organisation influence directement les attitudes et comportements des employés, impactant ainsi leur rendement. Un climat social positif, caractérisé par des perceptions favorables sur les relations sociales, les conditions de travail et la gestion, conduit à une satisfaction accrue des employés, une motivation élevée et une performance améliorée. Les gestionnaires des ressources humaines doivent donc diagnostiquer et optimiser le climat social pour maximiser le rendement au travail.

1.1.L'impact des facteurs de la motivation sur le rendement au travail :

Martha K & Martha K (2021) « La motivation peut être positive ou négative. Une bonne motivation se manifeste par la ponctualité au travail, la coopération avec les collègues, la capacité à surmonter les problèmes, la maîtrise de ses émotions, l'engagement et la régularité

au travail, entre autres. En revanche, l'absence de motivation se traduit par des retards fréquents, des départs anticipés, un manque d'engagement, de l'absentéisme, de nombreuses plaintes, un refus d'accepter les tâches déléguées et un manque de maîtrise des émotions. »

La motivation intrinsèque tend à améliorer le rendement en rendant le travail plus gratifiant et engageant, tandis que la motivation extrinsèque influence le rendement par des récompenses ou des sanctions liées aux performances. Les deux types de motivation jouent un rôle complémentaire dans la maximisation du rendement des employés.

1.2. L'impact de la politique de rémunération sur le rendement au travail :

La théorie des attentes (Vroom, 1964) Suggère que les individus sont motivés à améliorer leur rendement lorsqu'ils croient que leurs efforts influenceront leur performance, qu'il existe une relation entre leur rendement et les récompenses obtenues, et que ces récompenses ont une grande valeur pour eux. En outre, plus les employés estiment qu'ils sont capables de répondre aux attentes, plus ils pensent que cela leur apportera des avantages positifs plutôt que des inconvénients.

Ce point met en évidence l'importance croissante de la gestion efficace de la rémunération comme levier concurrentiel pour améliorer le rendement des individus vers un objectif collectif. Dans un contexte où les entreprises font face à une concurrence plus intense et une croissance économique modérée en Amérique du Nord, la différence entre le succès et l'échec repose de plus en plus sur la gestion des ressources humaines, en particulier la rémunération des employés. La manière dont les employés sont payés influence directement la qualité de leur travail, la satisfaction client, leur volonté d'acquérir de nouvelles compétences, leur esprit d'équipe et leur inclination à s'organiser syndicalement.

Ainsi, une gestion authentique de la rémunération, axée sur la reconnaissance de la valeur des employés, aide les entreprises à maintenir les ressources humaines comme un atout concurrentiel essentiel. Des recherches suggèrent que l'utilisation de rémunération variable, notamment à travers des régimes collectifs, distingue les entreprises performantes des moins performantes, soulignant ainsi son importance dans la gestion des ressources humaines pour le succès organisationnel.

2. Rôle de la politique de formation dans l'émancipation du climat social :

- Qu'est-ce qu'une politique de formation :

Selon **SOYER (2000)** La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, conçue pour durer plusieurs années. Cependant, les orientations de formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au Comité de l'entreprise. Pour être efficace, la politique de formation doit être consignée dans un document structuré en trois parties :

-Objectif : Cette partie donne le "sens" et la "direction", précisant les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre grâce à la formation.

-Méthode : Cette section décrit le "comment", définissant les principes organisationnels à respecter, y compris le partage des responsabilités entre les différents acteurs.

-Conditions de réussite : Cette partie aborde les conditions nécessaires à la réussite de la formation, en énonçant des principes d'efficacité.

- Le rôle de la politique de formation dans l'émancipation du climat social :

MEIGNANT (2003,p.55) « Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, destinée à assurer durablement sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'engagement de son personnel, et des relations positives avec son environnement. Elle incarne la volonté de la direction générale et implique l'ensemble de l'entreprise, en définissant les axes prioritaires qui guideront les décisions et les actions de gestion de la formation et, par extension, la gestion des compétences ».

SOYER (2000, p.65) Voit que la politique de la formation vise à :

- une meilleure adaptation aux postes de travail actuels ou futurs.
- le développement d'une mobilité dans l'entreprise.
- le maintien de l'emploi, face aux restructurations.
- le développement d'un état d'esprit.
- la promotion d'une culture d'entreprise.
- développer des liens sociaux et la communication interne.
- la satisfaction de besoins individuels, sans relation directe avec les besoins de l'entreprise.
- contribuer au maintien d'un bon climat social.

- Donc une politique de formation solide améliore le climat social en entreprise en renforçant les compétences des employés, en favorisant la communication et la collaboration, et en soutenant le développement personnel. Cela crée un environnement de travail motivant et harmonieux, bénéfique pour tous.

3. La stabilité des emplois et la culture d'entreprise

Selon **E. Schein (1985)**, la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise. Le premier type de problèmes concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation. Le second problème est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise. D'après l'auteur, la culture d'entreprise, par ses caractéristiques, permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration des salariés.

Pour **Bussenaul et Pretet (2006)**, la culture d'entreprise permet aux salariés d'acquérir les réflexes et pratiques spécifiques de l'entreprise et de collaborer efficacement avec les autres membres. Elle favorise également un sentiment d'appartenance et renforce la cohésion du personnel autour d'objectifs communs.

La culture d'entreprise joue un rôle interne et externe fondamental dans la définition de l'identité de l'entreprise, la gestion de ses relations internes, et la navigation dans son environnement externe. Elle est un levier puissant pour l'engagement des employés, la coordination des efforts, et l'adaptation aux défis externes, mais elle doit être gérée avec soin pour éviter les pièges de la résistance au changement et de l'homogénéisation excessive.

La stabilité de l'emploi

Il existe plusieurs formes de stabilité professionnelle observées chez les salariés, la plus étudiée est celle relative à une organisation (rester chez le même employeur), intégrant la mobilité interne." **Hausknecht, Howard (2009)**

Bien que contraire aux normes de mobilité, la stabilité professionnelle peut se manifester par le fait de rester chez le même employeur ou d'avoir une mobilité interne au sein de l'entreprise. Elle se définit ainsi comme le fait de demeurer dans un emploi ou une organisation, malgré les attentes en termes de mobilité.

La stabilité professionnelle peut également se définir par une mobilité psychologique, où le développement des compétences se réalise sans changement physique d'emploi (**Sullivan & Arthur, 2006**). Cette stabilité n'est pas seulement une mesure objective, mais aussi subjective,

reflétant l'état d'esprit d'un salarié qui perçoit son emploi comme une partie intégrante de son parcours professionnel (**Hughes, 1937**). Souvent, lorsque les chercheurs interrogent les individus, ils obtiennent des informations basées sur des attentes exprimées dans un contexte particulier (**Dany, 2003**). Ainsi, nous considérons la stabilité professionnelle comme une attitude liée à la perception de la carrière, où les salariés choisissent de rester dans leur poste actuel, malgré la norme sociale qui valorise la mobilité physique.

A travers ça la stabilité d'emploi et la culture d'entreprise sont des piliers essentiels de toute organisation prospère. Leur interaction crée un environnement de travail où les employés se sentent en sécurité, valorisés et engagés. Cela conduit à une performance organisationnelle améliorée, à une plus grande fidélité des employés et à une capacité accrue à innover et à s'adapter aux défis du marché. Investir dans ces deux aspects est crucial pour construire une entreprise résiliente et compétitive à long terme.

Chapitre 02 : étude de cas à l'entreprise Cosider TP

Préambule :

En effet, ce chapitre entame la partie la plus pertinente et intéressante de la partie théorique de ce mémoire, car dans ce chapitre, on trouvera les effets théoriques du climat sur le rendement des employés en réalité.

À travers l'analyse des données recueillies via le questionnaire auprès des employées de l'entreprise. Ce chapitre débutera par une présentation de l'entreprise Cosider, puis détaillera le profil des répondants. Nous procéderons ensuite à des analyses descriptives et des tests de fiabilité et de corrélation et régression, ce qui montrera l'état et la relation et l'effet entre le climat social de l'entreprise et le rendement au travail.

Section 01 : Présentation Générale de l'entreprise d'accueil

Cette section débute par la présentation d'un aperçu de l'entreprise où l'étude a été réalisée. Nous évaluerons également dans quelle mesure la problématique étudiée correspond à la réalité de l'entreprise.

1. Présentation de l'entreprise d'accueil Cosider TP

Cosider Travaux Publics, une société par actions avec un capital social de 4.000.000.000 DA, est une filiale majeure du Groupe Cosider. Forte de son expérience dans la réalisation de grands ouvrages d'infrastructures publiques, elle a achevé avec succès un nombre significatif de projets, ce qui en fait un leader incontesté au niveau national dans son domaine. La société vise à maintenir cette position de premier plan.

Depuis 2012, une nouvelle organisation a été mise en place chez Cosider Travaux Publics, accordant une importance accrue aux chantiers, qui travaillent désormais en lien direct avec les divisions. Cette restructuration confirme le leadership de Cosider Travaux Publics sur le marché et ouvre de vastes opportunités de carrière à tous ses collaborateurs. Les structures centrales, pour leur part, appliquent les politiques générales de l'entreprise et se concentrent sur l'optimisation des achats et des approvisionnements.

Le plan de charge actuel de Cosider Travaux Publics assure une activité durable pour plusieurs années. Cependant, la structure divisionnaire permet d'atteindre les objectifs organisationnels en mobilisant plus efficacement les ressources et en améliorant notre réactivité.

Cosider Travaux Publics a obtenu sa certification ISO 9001 Version 2000 en 2006, conforme aux standards internationaux.

1.1. Les effectifs de l'entreprise :

Tableau 03 : Évolution des effectifs année 2023 Cosider projet M-29 Métro -Alger

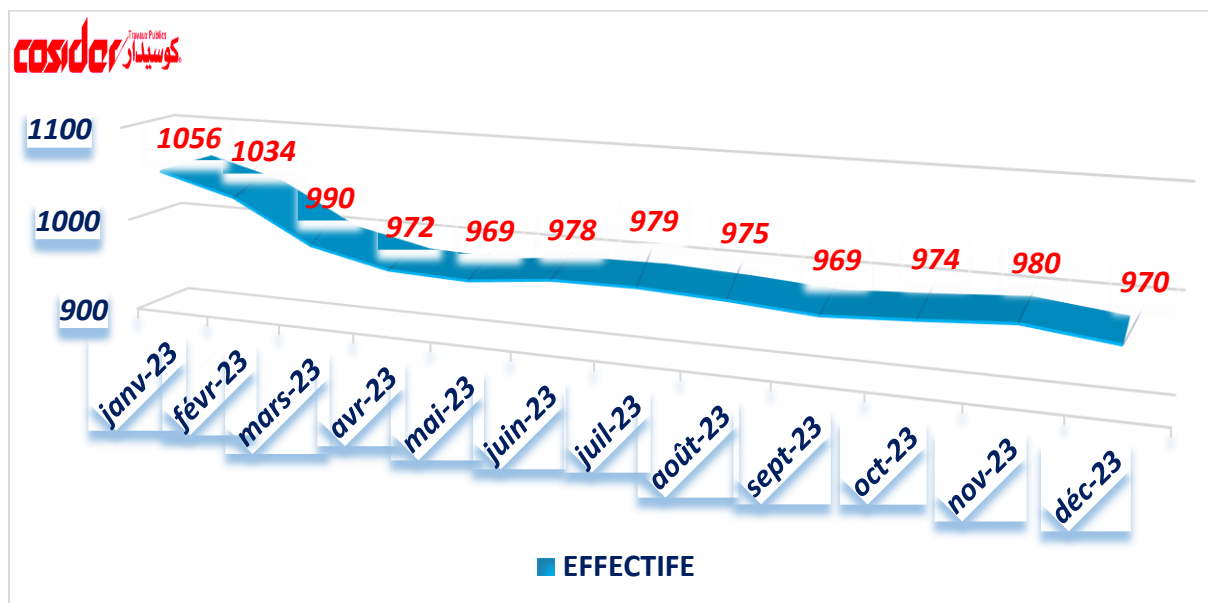
Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
2023	1056	1034	990	972	969	978	979	975	969	974	980	970

Source : document de département RH (bilan d'activité) de Cosider TP

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des effectifs pour l'année 2023 dans Cosider projet M-29 Métro Alger : nous notons que le nombre de travailleurs à Cosider en 2023 a atteint 1056

travailleurs en janvier mais il diminue progressivement pour atteindre 969 en mai. Cette tendance décroissante continue, bien que légèrement, jusqu'à septembre avec de petites oscillations. Il y a une petite remontée en octobre à 974, suivie d'une légère augmentation en novembre à 980, avant de redescendre à 970 en décembre. Comme le montre le graphique suivant :

Figure2 : Évolution des effectifs année 2023 Cosider projet M-29 Métro -Alger-



Source : Document de département RH (bilan d'activité) de Cosider TP

1.2. Les activités de l'entreprise :

Cosider Travaux Publics occupe une position dominante dans des secteurs clés pour le développement du pays :

- Division Travaux infrastructures : réalisation de routes, autoroutes, voies ferrées, pistes d'aéroports et ouvrages d'art.
- Division Ouvrages Spéciaux : construction d'ouvrages souterrains et maritimes.
- Division Barrages : réalisation de grands ouvrages hydrauliques tels que les barrages et les transferts.
- Division Travaux Ferroviaires : préparation et exécution des travaux de chantiers ferroviaires.

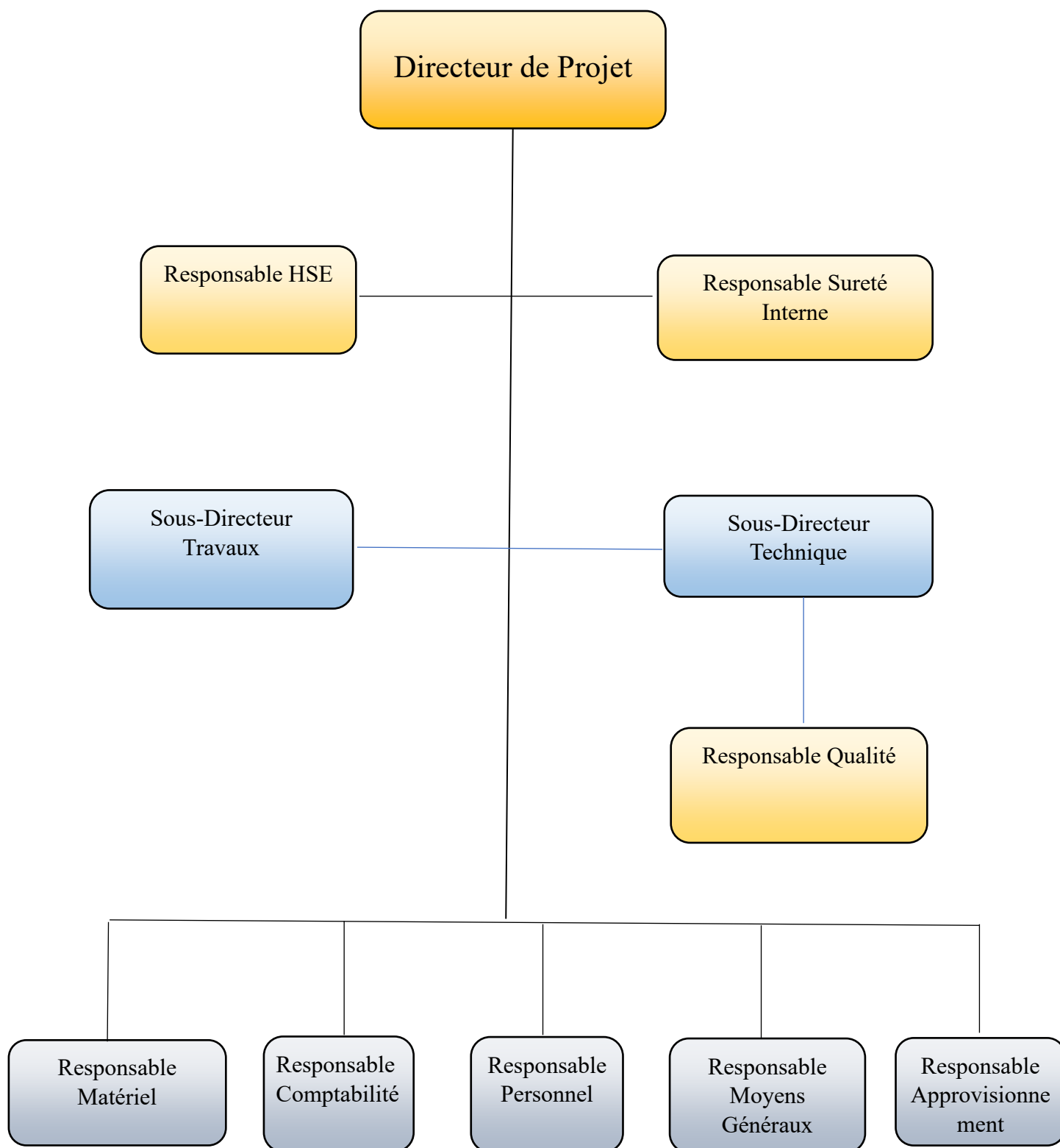
1.3. Les objectifs de l'entreprise :

Plusieurs buts essentiels ont été établis par les dirigeants de l'entreprise, à savoir :

- Accroître la production.
- Acquérir rapidement un large éventail de technologies.
- Optimiser les opérations.
- Utiliser des techniques de pointe.
- Réduire l'écart entre la production et la demande.
- Diminuer les coûts de réalisation des projets tout en garantissant leur rentabilité.
- Contribuer au développement économique et social.

2. Situation organisationnelle de l'étude :

En réalité, l'entreprise ne s'intéresse pas directement à la mesure du climat social, car elle ne prépare pas de rapports sociaux complets. Cependant, elle s'attache à mesurer certains indicateurs qui peuvent fournir un aperçu de l'état du climat social au sein de l'institution. En consultant le rapport d'activités, il apparaît qu'il contient un ensemble d'indicateurs tels que le nombre d'absences, les conflits, le turnover du personnel et les accidents de travail. En outre, les documents relatifs au rapport d'activités comprennent une explication des politiques salariales et des politiques de formation suivies par l'institution, ainsi que la régulation des relations de travail. L'institution mesure ces processus liés à l'absentéisme et à la formation des employés de manière continue et régulière, ce qui reflète son intérêt pour certains aspects du climat social malgré l'absence d'un rapport social complet.

Figure 3 : L'organigramme de l'entreprise Cosider TP M29

3. Explication de la structure de l'entreprise Cosider TP M29 :

- Directeur de projet : il est le responsable principal et le représentant du projet, veillant à la qualité des travaux et à la bonne gestion du projet. Neuf services relèvent de sa responsabilité, et les responsables de ces services collaborent directement avec lui.
- Service de la santé et de la sécurité : responsable de la santé et de la sécurité des employés, ainsi que de la protection des biens du projet contre le vol et les dommages.
- Service du vice-directeur technique : chargé de la qualité et du type de travail, ainsi que de toutes les planifications et études approfondies liées aux travaux et à la qualité des matières premières utilisées.
- Service du matériel : responsable de la réparation de tout le matériel utilisé dans les ateliers.
- Service des achats : son rôle est de fournir les matières premières et tous les équipements nécessaires au projet, en approvisionnant le projet en tous les achats et outils utilisés pour la réalisation.
- Service de gestion des stocks : responsable de l'entreposage de tous les achats, des matières premières et des outils, ainsi que de la gestion de ces stocks en enregistrant les entrées lors des achats et les sorties lors de l'utilisation.
- Service de la comptabilité et des finances : un service très précis, chargé de l'application correcte et légale des opérations de gestion du projet et de l'enregistrement comptable de toutes les opérations. Il veille également à la bonne gestion des flux financiers, des achats aux ventes, à la gestion du budget, et à fournir une image fidèle et conforme des états financiers.
- Service des ressources humaines : ce service veille à fournir la main-d'œuvre nécessaire au projet, à établir les fiches de paie des employés, et à gérer toutes les affaires sociales, comme l'assurance des employés et les indemnités de sécurité sociale.
- Service des moyens généraux : responsable de la réparation de tous les petits dysfonctionnements au sein de l'entreprise, de la fourniture de repas lors des événements et réunions, et de la gestion de tout le mobilier de bureau du projet.

Section 02 : données probantes, discussion et interprétation des résultats

Cette section débutera par une présentation des profils des répondants. Nous procéderons ensuite à une analyse de fiabilité, suivie d'une analyse descriptive de chaque dimension. Un test de corrélation sera réalisé pour examiner les relations entre les variables, et un test de régression linéaire multiple sera effectué pour évaluer l'impact des dimensions du climat social sur le rendement au travail.

1. Choix d'échantillon :

Notre échantillon d'étude comprend 102 travailleurs, ce qui représente 10 % de la population totale de l'entreprise.

1.1. Sexe :

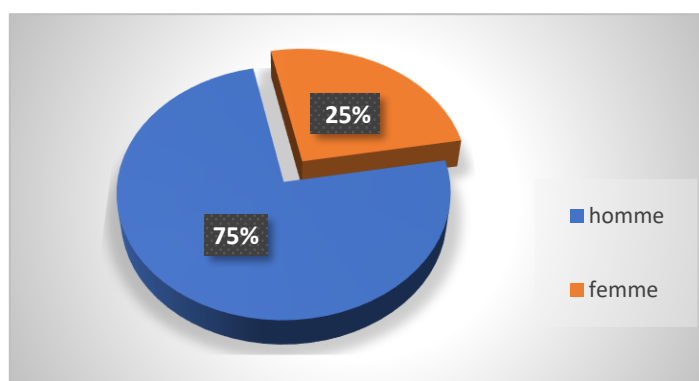
Tableau 4 : Répartition d'échantillon selon le sexe

Genre	Nombre	Pourcentage
Hommes	76	75%
Femmes	26	25%
Total	102	100%

Source : Auteure

Dans l'échantillon de 102 personnes, il y a 76 hommes et 26 femmes. Cela signifie que les hommes représentent 75% de l'échantillon total, tandis que les femmes représentent 25%. Comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 4 : Répartition d'échantillon selon le sexe



Source : Auteure

1.2. Age :

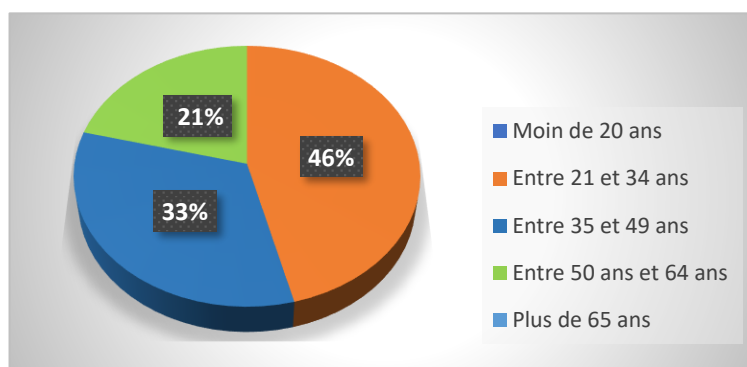
Tableau 5 : Répartition d'échantillon selon les tranches d'âge :

Tranche d'Age	Nombre	Pourcentage
Entre 21 et 34 ans	47	46%
Entre 35 et 49 ans	34	33%
Entre 50 et 64 ans	21	21%
Total	102	100%

Source : Auteure

Notre échantillon de 102 employés se répartit ainsi : 47 jeunes adultes (21-34 ans), représentant 46% de l'échantillon ; 34 adultes moyens (35-49 ans), soit 33% ; et 21 adultes plus âgés (50-64 ans), équivalant à 21%. Comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 5 : Répartition d'échantillon selon les tranches d'âge



Source : Auteure

1.3. L'ancienneté :

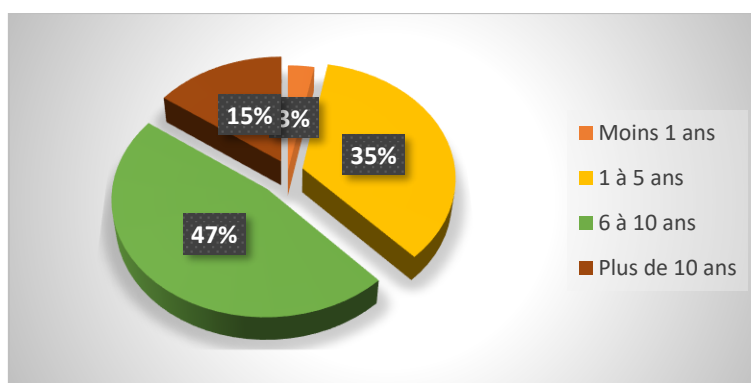
Tableau 6 : Répartition d'échantillon selon l'ancienneté :

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage%
Moins 1 ans	3	3%
1 à 5 ans	36	35%
6 à 10 ans	48	47%
Plus de 10 ans	15	15%
Total	102	100%

Source : Auteure

L'analyse de la répartition de notre échantillon de 102 travailleurs selon l'ancienneté montre une diversité intéressante : 3 % ont moins d'un an, 35 % ont entre 1 et 5 ans, 47 % ont entre 6 et 10 ans, et 15 % ont plus de 10 ans. Comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 6 : Répartition d'échantillon selon l'ancienneté :



Source : Auteure

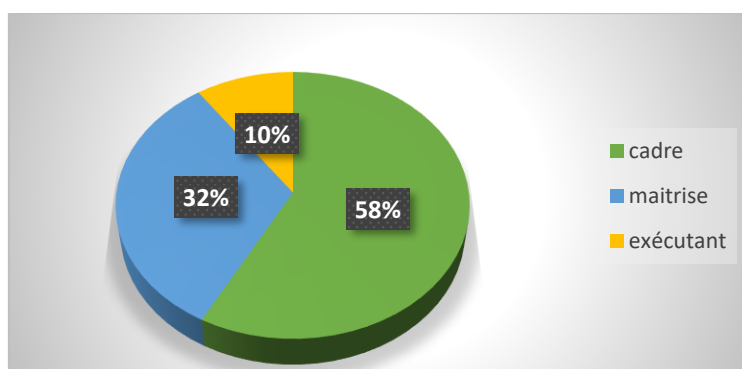
1.4. Le poste occupé :

Tableau 07 : Répartition d'échantillon selon le poste occupé :

Le poste	Nombre	Pourcentage
Cadre	59	58%
Maitrise	33	32%
Exécutant	10	10%
Total	102	100%

Source : Auteure

Notre échantillon de 102 employés se divise en trois catégories principales de postes : les cadres, qui représentent la majorité avec 59 employés (58%), les postes de maîtrise occupés par 33 employés (32%), et les exécutants au nombre de 10 (10%). Comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 07 : Répartition d'échantillon selon le poste occupé

Source : Auteure

2. Les tests de fiabilité du questionnaire :

Pour vérifier la fiabilité et valider les échelles de mesures de notre étude, nous avons réalisé le test de l'Alpha de Cronbach. Les résultats sont interprétés selon le modèle de **George et Mallery (2003)** comme suit :

- $\alpha \geq 0.9$: Excellent
- $0.8 \leq \alpha < 0.9$: Bon
- $0.7 \leq \alpha < 0.8$: Acceptable
- $0.6 \leq \alpha < 0.7$: Questionnable
- $0.5 \leq \alpha < 0.6$: Mauvais
- $\alpha < 0.5$: Inacceptable

2.1 Style de management :

Tableau 8 : Degré de fiabilité de l'axe style management

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,833	7

Source : Auteure à partir du logiciel SPSS

Un Alpha de Cronbach de 0,833 indique un bon niveau de fiabilité interne pour l'échelle de mesure du style de management. Cela signifie que les sept items utilisés pour cette échelle sont bien corrélés entre eux et évaluent de manière cohérente le même concept.

2.2 Politique de rémunération :

Tableau 9 : Degré de fiabilité de l'axe de la politique de rémunération

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,758	5

Source : Auteure à partir du logiciel SPSS

Un Alpha de Cronbach de 0,758 indique un niveau acceptable de fiabilité interne pour l'échelle de mesure de la politique de rémunération. Cela signifie que les éléments inclus dans cette échelle montrent une cohérence raisonnable entre eux et évaluent de manière cohérente le même concept.

2.3 Condition de travail :

Tableau 10 : Degré de fiabilité de l'axe condition de travail

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,871	6

Source : Auteure à partir du logiciel SPSS

Un Alpha de Cronbach de 0,871 pour une échelle de mesure des conditions de travail indique une bon fiabilité interne selon les critères généraux. Cela signifie que les six items utilisés pour cette échelle sont bien corrélés entre eux et évaluent de manière cohérente le même concept.

2.4 La motivation :

Tableau 11 : Degré de fiabilité de l'axe la motivation

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,948	5

Source : Auteure à partir du logiciel SPSS

Un Alpha de Cronbach de 0,948 pour une échelle de mesure de la motivation avec cinq éléments indique un excellent niveau de fiabilité interne selon le modèle de **George et Mallery (2003)**, Cela montre une corrélation très forte entre les cinq éléments de l'échelle

2.5 La communication interne:

Tableau 12 : Degré de fiabilité de l'axe communication interne

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,844	6

Source : Auteure à partir du logiciel SPSS

Un Alpha de Cronbach de 0,844 pour une échelle de mesure de la communication interne de l'entreprise indique un bon niveau de fiabilité interne, cela suggère que les différents éléments inclus dans cette échelle sont raisonnablement cohérents entre eux et évaluent de manière cohérente le même concept.

2.6 Les conflits sociaux :

Tableau 13 : Degré de fiabilité de l'axe les conflits sociaux

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,884	3

Source : Auteure à partir du logiciel SPSS

Un Alpha de Cronbach de 0,884 pour une échelle de mesure des conflits sociaux indique un bon niveau de fiabilité, cela signifie que les trois éléments inclus dans cette échelle sont bien corrélés entre eux, assurant une évaluation cohérente et fiable du concept des conflits sociaux étudié.

2.7 Les accidents de travail :

Tableau 14 : Degré de fiabilité de l'axe les accidents de travail

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,908	6

Source : Auteure à partir du logiciel SPSS

Un Alpha de Cronbach de 0,908 pour une échelle de mesure des accidents de travail indique un excellent niveau de fiabilité interne, cela suggère que les différents éléments inclus dans cette échelle sont très fortement corrélés entre eux et évaluent de manière cohérente le même concept.

2.8 La formation :

Tableau 15 : Degré de fiabilité de l'axe la formation

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,838	4

Source : Auteure à partir du logiciel SPSS

Un Alpha de Cronbach de 0,838 pour une échelle de mesure de la formation indique une bonne fiabilité interne, cela suggère que les quatre éléments mesurés par cette échelle sont bien corrélés entre eux et évaluent de manière cohérente le même concept.

2.9 La culture d'entreprise :

Tableau 16 : Degré de fiabilité de l'axe la culture d'entreprise

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,822	2

Source : Auteure à partir du logiciel SPSS

Un Alpha de Cronbach de 0,822 pour une échelle de mesure de la culture d'entreprise indique une bonne fiabilité interne, cela suggère que les deux éléments mesurés par cette échelle sont

bien corrélés entre eux, permettant une évaluation relativement fiable du concept de la culture d'entreprise étudié.

2.10 La gestion des parcours professionnels :

Tableau 17 : Degré de fiabilité de l'axe la gestion de parcours professionnelle

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,811	6

Source : Auteure à partir du logiciel SPSS

Un Alpha de Cronbach de 0,875 pour une échelle de mesure la gestion de parcours professionnel indique une bonne fiabilité interne, cela suggère que les différents aspects mesurés par cette échelle sont bien corrélés entre eux et évaluent de manière cohérente le même concept.

2.11 La discipline au travail :

Tableau 18 : Degré de fiabilité de l'axe la discipline au travail

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,719	7

Source : Auteure à partir du logiciel SPSS

Un Alpha de Cronbach de 0,719 pour une échelle de mesure de la discipline au travail avec sept éléments indique un niveau de fiabilité interne acceptable, cela signifie que les différents éléments inclus dans cette échelle sont raisonnablement cohérents entre eux et évaluent de manière cohérente le même concept.

2.12 Le rendement au travail :

Tableau 19 : Degré de fiabilité de l'axe le rendement au travail

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,759	8

Source : Auteure à partir du logiciel SPSS

Un Alpha de Cronbach de 0,759 pour l'échelle de mesure du rendement au travail avec huit éléments suggère une fiabilité interne acceptable. Cela indique une cohérence raisonnable entre les différents aspects mesurés et évaluent de manière cohérente le même concept.

3. Le climat social et le rendement au sein de Cosider TP :

Le turnover et l'absentéisme :

- Nous avons mené une étude approfondie sur le taux d'absentéisme et le taux de turn-over des travailleurs dans l'entreprise Cosider sur les années 2022 et 2023, afin d'obtenir une compréhension globale de ces deux aspects qui reflète l'état du climat social de l'entreprise.

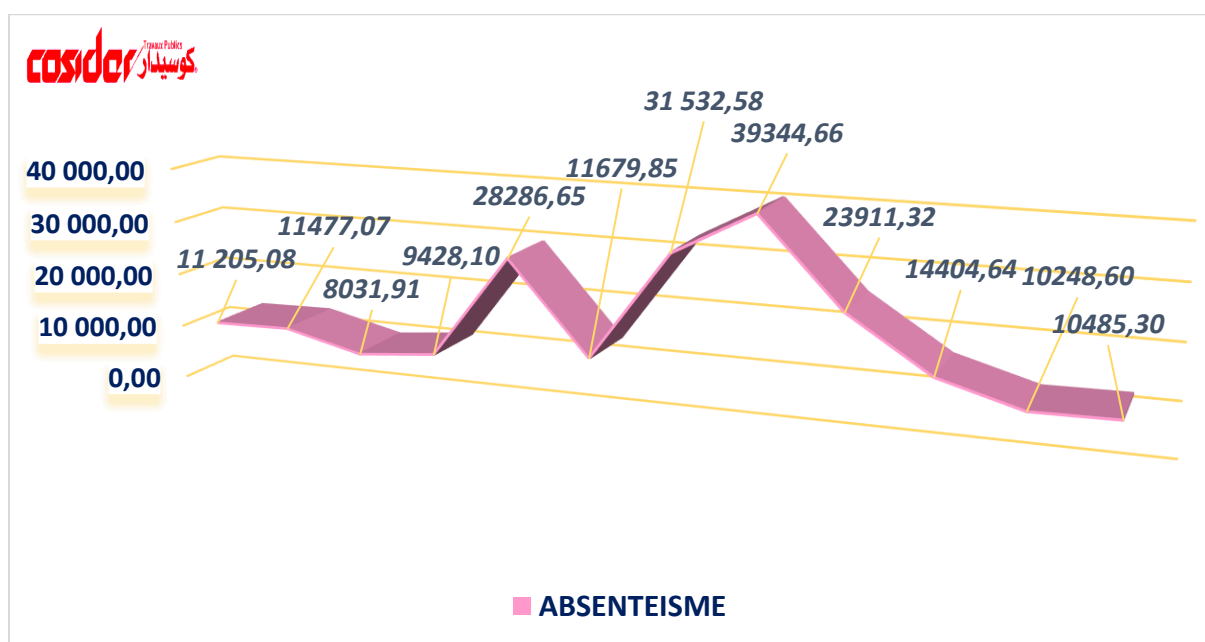
- Pour calculer les taux de ces derniers, nous avons appuyés sur les tableaux n 3 et 20 qui présentent l'évolution mensuelle des effectifs dans l'entreprise au cours de l'année 2022 et 2023 et les figures n 8 et 9 qui présentent l'évolution mensuelle de l'absentéisme dans l'entreprise au cours de l'année 2022 et 2023.

Tableau 20 : Évolution des effectifs Année 2022 Cosider Projet Métro Alger M29

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
2022	1109	1110	1109	1111	1112	1112	1107	1114	1110	1109	1109	1110

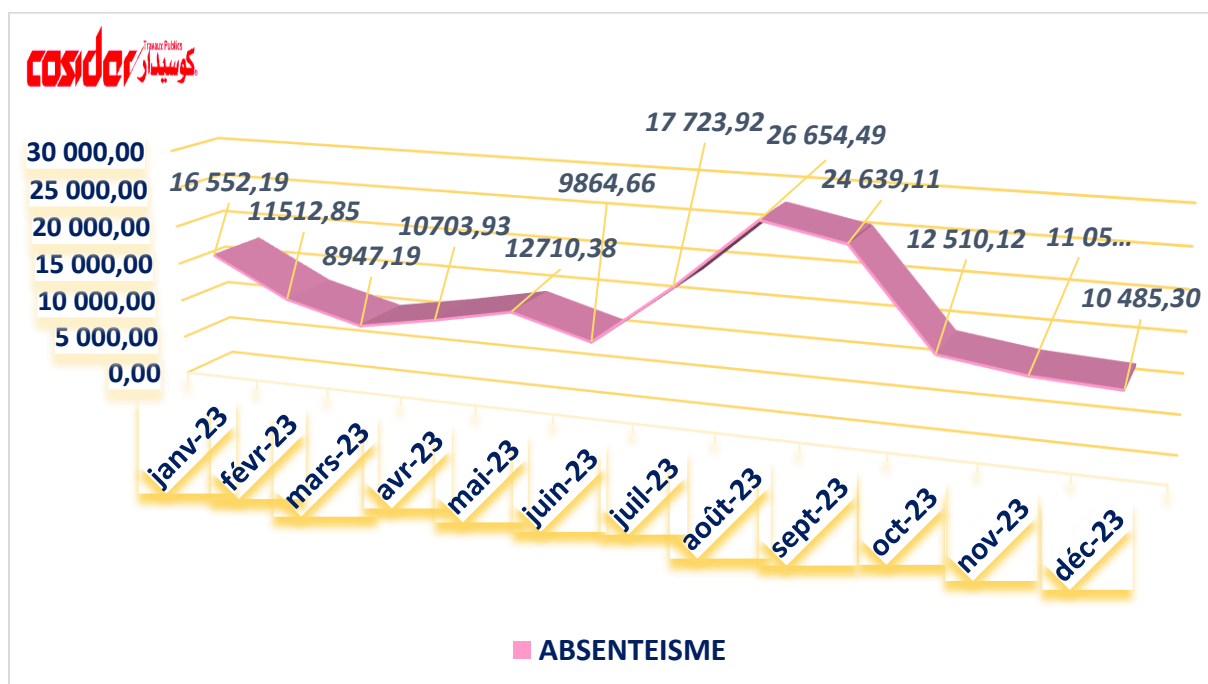
Source : document de département RH (bilan d'activité) de Cosider TP

Figure 8 : Évolution de l'absentéisme année 2022 Cosider TP



Source : document de département RH (bilan d'activité) de Cosider TP

Figure 9 : Évolution de l'absentéisme année 2023 Cosider TP



Source : document de département RH (bilan d'activité) de Cosider TP

3.1 Le turnover :

$$\text{Taux de turn-over} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année (N)}}{\text{Nombre de collaborateurs au 1er janvier de l'année (N)}} \times 100$$

- Le turnover en 2022 :

Tableau 21 : L'évolution du turnover en 2022 à Cosider TP

	J	F	M	A	M	J	J	O	S	O	N	D	Total
Total	6	3	3	4	2	1	2	2	9	3	7	1	43
Taux turnover	0,5	0,3	0,3	0,4	0,2	0,1	0,2	0,2	0,8	0,3	0,6	0,1	3,8%

Source : Auteure à partir de bilan d'activité de l'entreprise

Le tableau présente le taux de turnover à Cosider pour l'année 2022 d'après les chiffres fournis, avec un taux de turnover annuel de 3,8 %, l'organisation semble bénéficier d'un climat de travail favorable.

- **Le turnover en 2023 :**

Tableau 22 : l'évolution du turnover en 2023 à Cosider TP

Mois	J	F	M	A	M	J	J	O	S	O	N	D	Total
Total	43	22	44	20	17	10	5	9	9	9	5	1	193
Taux turnover	4	2,1	4,2	2,1	1,6	1	0,5	0,9	0,9	0,9	0,5	0,1	18,3%

Source : Auteure à partir de bilan d'activité de l'entreprise

Le tableau présente le taux de turnover à Cosider pour l'année 2023, bien que le taux de turnover fluctue, mais la moyenne annuelle de 18,3 reste légèrement élevée.

3.2 L'absentéisme :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Nombre d'heures théoriques travaillées}} \times 100$$

-Le nombre d'heure théorique travailler standard est 173,33 heures par mois pour chaque travailleur.

- **L'absentéisme en 2023 :**

Tableau 23 : L'évolution de l'absentéisme en 2023 à Cosider TP

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Moyenne
Taux % d'absences	9	6,4	5,2	6,5	7,6	5,8	10,4	15,8	14,7	7,4	6,5	6,2	8,5
Taux d'absences corrigée	2,4	3,3	2,3	1,9	1,9	2,6	3,2	2,2	2,5	2,7	2,6	2,7	2,5

Source : Auteure reposant sur le tableau n 3 et la figure n 9

	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Les canaux de communication utilisés sont efficaces pour transmettre les informations nécessaires	1	1	23	22,5	9	8,8	45	44,1	24	23,5	3,66	1,1
Il y a une transparence de la communication dans l'entreprise			22	21,6	9	8,8	46	45,1	25	24,5	3,70	1
La communication influence le climat social de l'entreprise	1	1	24	23,5	6	5,9	47	46,1	24	23,5	3,68	1,1
Je suis satisfait de la communication interne de l'entreprise	1	1	11	10,8	11	10,8	51	50	28	27,5	3,90	0,9
La communication interne me permet de bien comprendre les objectifs stratégiques de l'entreprise	1	1	6	5,9	11	10,8	56	54,9	28	27,5	4,02	0,8
Les réunions internes sont efficaces et productives	1	1	10	9,8	4	3,9	59	57,8	28	27,5	4,01	0,9
Moyenne générale											3,8	
Ecart type général											0,7	

Source : Auteure à partir les résultats de l'étude SPSS

Le tableau présente les fréquences et pourcentages de réponses individuelles concernant la communication interne de l'entreprise. La phrase qui dit que « la communication interne me permet de comprendre les objectifs stratégiques de l'entreprise » arrive en première place, avec un écart de 0,8 et une moyenne arithmétique de 4,02 avec un total de 84 sur 102 qui était d'accord et fortement d'accord, le paragraphe « les réunions internes de l'organisation sont efficaces et productives » arrive en deuxième place, avec une moyenne de 4,01 et un écart type de 0,9, avec un total de 97 d'accord et tout à fait d'accord sur 102, tandis qu'à la troisième place se trouvait le paragraphe qui dit « Je suis satisfait de la communication interne de l'entreprise » avec une moyenne de 3,9 et un écart-type de 0,9, cette affirmation se place en troisième position.

77,5 % des répondants (51 d'accord et 28 tout à fait d'accord) sont satisfaits de la communication interne, la phrase qui déclare qu'il « y a une transparence de la communication dans l'entreprise » a été classée quatrième, avec une moyenne de 3,7 et un écart-type de 1. 69,6 % des répondants (46 d'accord et 25 tout à fait d'accord) estiment que la communication est transparente, le paragraphe qui dit « la communication influence le climat social de l'entreprise » arrive en cinquième position avec une moyenne de 3,68 et un écart-type de 1,1. 69,6 % des répondants (47 d'accord et 24 tout à fait d'accord), tandis que le paragraphe « Les canaux de communication utilisés sont efficaces pour transmettre les informations nécessaires » arrive en dernière position avec une moyenne de 3,66 et un écart-type de 1,1. 67,7% des répondants (45 d'accord et 24 tout à fait d'accord).

Les moyennes pour les différents aspects de la communication interne varient entre 3,66 et 4,3 sur 5, dépassant le seuil de 3,4, ce qui indique une perception globalement positive. Les écarts-types, allant de 0,1 à 1,2, révèlent une diversité d'opinions modérée. Globalement, la communication interne est jugée satisfaisante.

Remarque : Les valeurs de likert ont été inversées pour toutes les phrases du questionnaire allant à l'encontre des objectifs de recherche.

3.4 Les conflits sociaux :

Tableau 26 : Analyse descriptive des conflits sociaux à Cosider TP

	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Neutre		D'accord		Tout à fait d'accord		Moyenne	Ecart Type
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
L'entreprise connaît beaucoup de conflits entre les collaborateurs	41	40,7	29	28,7	1	1	15	14,4	16	15,2	3,6	1,5
Les conflits sont généralement gérés d'une bonne manière dans l'entreprise	2	2	24	23,5	22	21,6	35	34,3	19	18,6	3,5	1,1
Les procédures de gestion des conflits dans l'entreprise sont claires et bien définies	6	5,9	19	18,6	18	17,6	36	35,3	23	22,5	3,44	1,2

Moyenne générale	3,5
Ecart type général	1,2

Source : Auteure à partir les résultats de l'étude SPSS

Le tableau présente les fréquences et pourcentages de réponses individuelles concernant les conflits sociaux au sein de l'organisation.

La phrase qui dit que « l'entreprise connaît beaucoup de conflits entre collaborateurs » arrive en première place, avec une moyenne de 3,6 (d'accord et tout à fait d'accord 31 sur 102)et un écart-type de 1,5.

La perception que les conflits sont généralement bien gérés arrive en deuxième position, avec une moyenne de 3,5 Accord et tout à fait d'accord 54 sur 102 et un écart-type de 1, cela reflète une opinion positive tandis que les procédures de gestion des conflits sont claires et bien définies arrive en troisième position, avec une moyenne de 3,44 d'accord tout à fait d'accord 59 sur 102 et un écart-type de 1.

Les moyennes pour les différents aspects de ce axe, les conflits sociaux varient entre 3,44 et 3,6.

3.5 La motivation :

Tableau 27 : Analyse descriptive de la motivation à Cosider TP

La motivation	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Neutre		D'accord		Tout à fait d'accord		Moyenne	Ecart type
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Le niveau de ma motivation au travail est augmenté	2	2	13	12,7	11	10,8	52	51	24	23,5	3,81	1
Les incitations offertes par l'entreprise me motivent à	2	2	6	5,9	14	13,7	57	55,9	23	22,5	3,91	0,9

atteindre mes objectifs professionnels												
La reconnaissance et la valorisation des contributions des employés améliorent le climat social	2	2	7	6,9	10	9,8	58	56,9	25	24,5	3,95	0,9
Il y a des programmes de reconnaissance et de récompense pour mes contributions à l'entreprise	2	2	8	7,8	14	13,7	54	52,9	24	23,5	3,88	0,9
La rémunération que je reçois a un impact sur ma motivation au travail	2	2	2	2	13	12,7	62	60,8	23	22,5	4	0,8
Moyenne générale											3,9	
Ecart type général											0,8	

Source : auteure à partir les résultats de l'étude SPSS

Le tableau présente les fréquences et pourcentages de réponses individuelles concernant la motivation et la reconnaissance au sein de l'organisation.

La phrase qui dit que « La rémunération que je reçois a un impact sur ma motivation au travail » arrive à la première position d'un écart-type de 0,8 et une moyenne de 4 (62 d'accord et 23 tout à fait d'accord).

La phrase qui dit que « La reconnaissance et valorisation des contributions des employés améliorer le climat social » arrive en deuxième place d'un écart-type de 0,9 et une moyenne de 3,95 (58 d'accord et 25 tout à fait d'accord).

« Les incitations offertes par l'entreprise me motivent à atteindre mes objectifs professionnels » arrive en troisième place d'un Écart-type de 0,9 et moyenne de 3,91 (57 d'accord et 23 tout à fait d'accord).

« Il y a des programmes de reconnaissance et de récompense pour mes contributions à l'entreprise », cette affirmation arrive en quatrième position avec un écart-type de 0,9 et moyenne de 3,88 (54 d'accord et 24 tout à fait d'accord).

En dernière place, il y a l'affirmation qui dit « Le niveau de ma motivation au travail est augmenté » avec un écart-type de 1 et une moyenne de 3,81 (52 d'accord et 24 tout à fait d'accord).

Les moyennes des différents aspects de la motivation et de la reconnaissance se situent entre 3,81 et 4 sur 5, indiquant une perception globalement positive. Les écarts-types, variant de 0,8 à 1, montrent une dispersion modérée des réponses, suggérant une diversité d'opinions, notamment sur la reconnaissance des contributions (écart-type de 1) et l'augmentation de la motivation (écart-type de 0,72). La moyenne générale de 3,9 reflète une perception positive de ces aspects au sein de l'entreprise, tandis que l'écart type général de 0,8 relativement faible, indique une cohérence dans les réponses des employés.

3.6 La politique de rémunération :

Tableau 28 : Analyse descriptive de la politique de rémunération à Cosider TP

	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Neutre		D'accord		Tout à fait d'accord		Moyenne	Ecart type
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Les primes et les récompenses sont distribuées de manière équitable			28	27,5	10	9,8	50	49	14	13,7	3,47	1
J'ai des avantages sociaux en nature			4	3,9	12	11,8	67	65,7	19	18,6	4	0,7
Je suis satisfait de ma rémunération actuelle			43	42,2	8	7,8	35	34,3	16	15,7	3,2	1
Je suis satisfait des avantages sociaux offerts par l'entreprise			19	18,6	11	10,8	51	50	21	20,6	3,7	1

J'ai eu accès à des opportunités de formation et de développement professionnel au cours de mon emploi			19	18,6	13	12,7	35	34,3	35	34,3	3,9	1,1
Les méthodes utilisées par l'entreprise pour identifier mes besoins en formation sont satisfaisantes			28	27,5	9	8,8	34	33,3	31	30,4	3,7	1,2
Les formations que j'ai suivies ont significativement amélioré mes compétences professionnelles			19	14,7	17	16,7	33	32,4	33	32,4	3,8	1,1
L'entreprise évalue régulièrement l'impact des formations sur ma performance et le développement de mes compétences.			1	1	10	9,8	52	51	39	38,2	4,3	0,7
Moyenne générale											3,9	
Ecart type général											0,8	

Source : Auteure à partir les résultats de l'étude SPSS

Le tableau présente les fréquences et pourcentages de réponses individuelles concernant la politique de la formation de l'entreprise.

La phrase qui dit que « L'entreprise évalue régulièrement l'impact des formations sur ma performance et le développement de mes compétences ». Arrive en première place avec une moyenne de 4,3 et un écart-type de 0,7 (52 d'accord et 39 tout à fait d'accord : 83 sur 102), le paragraphe « Accès aux opportunités de formation et de développement professionnel » avec une moyenne de 3,9 et un écart-type de 1,1 (35 D'accord et 35 tout à fait d'accord), tandis qu'à la troisième place se trouvait le paragraphe qui dit « Les formations que j'ai suivies ont significativement amélioré mes compétences professionnelles » avec une moyenne de 3,8 et un écart-type de 1,1 (33 d'accord et 33 tout à fait d'accord).

En dernière place, il y a l'affirmation qui dit « Les méthodes utilisées par l'entreprise pour identifier mes besoins en formation sont satisfaisantes » est la plus basse parmi les critères évalués avec une moyenne de 3,7 et un écart-type de 1,2 (34 d'accord et 31 tout à fait d'accord).

Les moyennes des différents aspects de la formation varient entre 3,7 et 4,3 et la moyenne générale de 3,9 reflète une perception positive de ce aspect au sein de l'entreprise, tandis que l'écart type général de 0,8 relativement faible, indique une cohérence dans les réponses des employés. Ces résultats suggèrent des perceptions globalement positives, indiquant des perceptions positives.

3.8 Les conditions de travail :

Tableau 30 : Analyse descriptive des conditions de travail à Cosider TP

	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Neutre		D'accord		Tout à fait d'accord		Moyenne	Ecart type
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Je me sens confortable à mon poste de travail			12	11,8	9	8,8	46	45,1	35	34,3	4	0,9
Je suis satisfait des horaires de travail et de la flexibilité offerts par l'entreprise			14	13,7	12	11,8	42	41,2	34	33,3	3,95	1
La sécurité au travail dans l'entreprise est adéquate.			5	4,9	13	12,7	48	47,1	36	35,3	4,1	0,8
Les ressources et outils nécessaires pour effectuer mon travail efficacement sont disponibles			16	15,7	13	12,7	41	40,2	32	31,4	3,9	1
Je me suis subi des examens médicaux préventifs lors de mon embauche, puis périodiquement tout au long de la carrière							65	63,7	37	36,3	4,4	0,5

professionnelle dans l'entreprise												
La charge de travail dans votre entreprise est appropriée			28	27,5	12	11,8	35	34,5	27	26,5	3,6	1,1
Moyenne générale											4	
Ecart type général											0,7	

Source : auteure à partir les résultats de l'étude (SPSS)

Le tableau présente les fréquences et pourcentages de réponses individuelles concernant les conditions de travail dans l'entreprise.

« Je me suis subi des examens médicaux préventifs lors de mon embauche, puis périodiquement tout au long de la carrière professionnelle dans l'entreprise», cette affirmation arrive à la première place, avec une moyenne de 4,4 et un écart-type de 0,5. La totalité des employés est d'accord ou tout à fait d'accord.« La sécurité au travail dans l'entreprise est adéquate », cette phrase arrive en deuxième position avec une moyenne de 4,1 et un écart-type de 0,8 (48 D'accord et 36 tout à fait d'accord). Tandis que la phrase qui dit que « Je me sens confortable à mon poste de travail » arrive en quatrième position avec une moyenne élevée de 4 et un écart-type de 0,9 (46 d'accord 35 tout à fait d'accord) indique que la majorité des employés se sentent confortables à leur poste de travail, puis « Je suis satisfait des horaires de travail et de la flexibilité offerts par l'entreprise » en cinquième position avec une moyenne élevée de 3,95 et un faible écart-type de 1 (42 d'accord 34 tout à fait d'accord).

L'affirmation qui dit que « Les ressources et outils nécessaires pour effectuer mon travail efficacement sont disponibles sont globalement perçus comme disponibles » arrive en septième position avec une moyenne de 3,9 et un écart-type de 1 (41 D'accord et 32 tout à fait d'accord).

En dernière place, il y a l'affirmation qui dit « La charge de travail dans votre entreprise est appropriée » avec une moyenne de 3,6 et écart type de 1,1 (35 d'accord et 27 tout à fait d'accord).

3.9 Les accidents de travail :

Tableau 31 : Analyse descriptive des accidents de travail Cosider TP

	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Neutre		D'accord		Tout à fait d'accord		Moyenne	Ecart type
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Je perçois un nombre élevé d'accidents de travail dans notre entreprise	27	26,5	54	52,9	10	9,8	11	10,8			4	0,9
L'entreprise réagit rapidement et de manière adéquate en cas d'accident de travail			16	15,7	13	12,7	39	38,2	34	33,3	3,9	1
Les mesures de prévention des accidents mises en place par l'entreprise sont constamment mises à jour et efficaces	1	1	24	23,5	13	12,7	31	30,4	33	32,4	3,7	1,1
L'entreprise s'engage activement à trouver des solutions pour réduire les accidents du travail	1	1	17	16,7	7	7,9	41	40,2	36	35,3	3,9	1,1
Les accidents de travail dans l'entreprise ont un impact significatif sur ma stabilité professionnelle et ma satisfaction au travail	1	1	10	9,8	7	6,9	47	46,1	37	36,1	4,1	1
Je me sens en sécurité au travail grâce aux mesures de prévention des accidents mises en place par l'entreprise.	1	1	9	8,8	12	11,8	42	41,2	38	37,3	4	1
Moyenne générale											3,9	
Ecart type général											0,9	

Source : auteure à partir les résultats de l'étude SPSS

Le tableau présente les fréquences et pourcentages de réponses individuelles concernant les perceptions accidents au travail

« Les accidents de travail ont un impact significatif sur la stabilité professionnelle et la satisfaction au travail des employés », cette affirmation arrive en première place avec une moyenne de 4,1 et un écart-type de 1 d'accord 47 et tout à fait d'accord 37

« Je perçois un nombre élevé d'accidents de travail dans notre entreprise » en deuxième position avec une moyenne de 4 et un écart-type de 0,9 (11 D'accord), tandis que la phrase qui dit « Je me sens en sécurité au travail grâce aux mesures de prévention des accidents mises en place par l'entreprise » arrive en troisième position avec une moyenne de 4 et un écart-type de 1 (d'accord 42 tout à fait d'accord 38)

« La majorité des employés perçoit que l'entreprise réagit rapidement et de manière adéquate en cas d'accident de travail » en quatrième position, avec une moyenne de 3,9 et un écart-type de 1,0. (d'accord 39 et tout à fait d'accord 34). Puis « L'entreprise s'engage activement à trouver des solutions pour réduire les accidents du travail » cette affirmation se place en cinquième position avec une moyenne de 3,9 et un écart-type de 1,1. (41 d'accord et 36 tout à fait d'accord) En dernière place, il y a la phrase qui dit « Les mesures de prévention des accidents mises en place par l'entreprise sont perçues comme constamment mises à jour et efficaces », avec une moyenne de 3,7 et un écart-type de 1,1. (31 d'accord et 33 tout à fait d'accord)

La moyenne générale pour les aspects liés aux accidents de travail est de 3,9 avec un écart-type général de 0,7 indiquant une perception globalement positive parmi les employés.

3.10 La gestion de parcours professionnelle :

Tableau 32 : Analyse descriptive Parcours professionnelle à Cosider TP

	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Neutre		D'accord		Tout à fait d'accord		Moyenne	Ecart type
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Le type de mon contrat de travail est CDD ?			3	2,9			72	70,6	27	26,5	4,2	0,6

Je suis confiant dans la sécurité de mon emploi à long terme dans cette entreprise.	9	8,8	35	34,3	18	17,6	23	22,5	17	16,7	3	1,3
Le recours aux contrats de travail à durée déterminée (CDD) dans cette entreprise n'entrave pas ma stabilité professionnelle.	9	8,8	69	67,6	11	10,8	3	2,9	10	9,8	2,4	1
L'incertitude liée à la fin du contrat de travail à durée déterminée (CDD) n'affecte pas ma motivation au travail.	8	7,8	60	58,8	24	23,5	4	3,9	6	5,9	2,4	0,9
Je suis confiant(e) que cette entreprise offre des opportunités équitables pour tous les employés	9	9,8	33	32,4	13	12,7	27	26,5	20	19,6	3,2	1,2
Le contrat de travail me rend toujours motivé de donner tous mes efforts et faire un bon rendement pour que le contrat soit renouvelé plus tard			11	10,8	7	6,9	59	57,8	27	26,5	4	0,9
Moyenne générale											3,2	
Ecart type général											0,7	

Source : auteure à partir les résultats de l'étude SPSS

Le tableau présente les fréquences et pourcentages de réponses individuelles concernant la gestion de parcours professionnelle.

La phrase qui dit « Les employés indiquent majoritairement être en contrat à durée déterminée (CDD) » arrive à la première place avec une forte concordance des réponses, comme le montre l'écart-type de 0,6. Moyenne : 4,2 avec 99 d'accord et tout à fait d'accord sur 102

« La majorité des employés se sentent motivés à performer pour obtenir un renouvellement de leur contrat » en deuxième position avec une moyenne élevée de 4 et un écart-type relativement faible de 0,9. d'accord 59 tout à fait d'accord 27, tandis que la phrase qui dit « Les employés perçoivent de manière neutre l'équité des opportunités offertes par l'entreprise » arrive en troisième position avec une moyenne de 3,2 mais l'écart-type de 1,2 (27 d'accord 20 tout à fait d'accord) montre une variété d'opinions. Puis en quatrième place la phrase qui dit « Je suis

confiant dans la sécurité de mon emploi à long terme dans cette entreprise », avec une moyenne de 3 et un écart-type élevé de 1,3(d'accord 23 tout à fait d'accord 17)

« L'incertitude liée au CDD n'affecte pas la motivation » en cinquième position avec la moyenne de 2,4 et l'écart-type de 0,9 (10 d'accord et tout à fait d'accord).

En dernière place, il y a la phrase qui dit « Le recours aux CDD n'entrave pas la stabilité professionnelle » avec la moyenne de 2,4 Écart-type 1 (3 d'accord et 10 tout à fait d'accord).

Les résultats montrent une perception globalement variée de la gestion de parcours professionnelle, avec une moyenne générale de 3,2 et un écart type de 0,7. Les points forts identifiés sont l'impact du type de contrat sur la productivité (moyenne de 4,08) et sur le climat social (moyenne de 4,16). En revanche, la confiance entre l'employeur et l'employé concernant les contrats déterminés est un domaine de préoccupation, avec une moyenne de 1,74 et un écart type de 1,19, indiquant des opinions très variées et une perception généralement négative.

Les employés perçoivent majoritairement que le type de contrat affecte leur productivité et le climat social de l'entreprise, mais il existe un manque de confiance entre l'employeur et l'employé concernant les contrats déterminés, ce qui représente un domaine d'amélioration important.

3.11 La discipline au travail :

Tableau 33 : Analyse descriptive la discipline au travail à Cosider TP

	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Neutre		D'accord		Tout a fait d'accord		Moyenne	Ecart type
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
L'action disciplinaire est gérée d'une manière juste et équitable selon le règlement interne de l'entreprise	4	3,9	14	13,7	1	1	47	46,1	36	35,3	4	1,1

Les conflits entre collègues dans l'entreprise sont généralement résolus par un appel à la commission de discipline	4	3,9	17	16,7	44	43,1	25	24,4	12	11,8	3,2	1
Les conflits entre collègues dans l'entreprise sont généralement résolus par la médiation de la direction ou les RH	8	7,8	35	34,3	30	29,4	19	18,6	10	9,8	2,9	1,1
Les conflits entre collègues dans l'entreprise sont généralement résolus par dialogue direct entre les parties concernées	3	2,9	22	21,6	35	34,3	24	23,5	18	17,6	3,3	1,1
Les droits du travailleur sont sauvegardés s'il fait une erreur quelconque dans l'entreprise	3	2,9	12	11,8	12	11,8	41	40,2	34	33,3	3,9	1,1
Les procédures disciplinaires de l'entreprise sont clairement communiquées et compréhensibles pour tous les employés	3	2,9	19	18,6	10	9,8	37	36,3	33	32,4	3,8	1,2
Les employés ont confiance dans le processus de traitement des plaintes disciplinaires au sein de l'entreprise	1	1	11	10,8	16	15,7	38	37,3	36	35,3	4	1
Moyenne générale											3,6	
Ecart type général											0,7	

Source : auteure à partir les résultats de l'étude SPSS

Le tableau présente les fréquences et pourcentages de réponses individuelles concernant la discipline au travail.

« L'action disciplinaire est gérée d'une manière juste et équitable selon le règlement interne de l'entreprise », avec une moyenne de 4 et un écart-type de 1,1, cette affirmation arrive en première place avec (47 d'accord et 36 tout à fait d'accord).

« Les employés ont confiance dans le processus de traitement des plaintes disciplinaires au sein de l'entreprise », en deuxième position, cette affirmation partage la même moyenne de 4, mais avec un écart-type de 1 (38 d'accord et 36 tout à fait d'accord).

« Les droits du travailleur sont sauvegardés s'il fait une erreur quelconque dans l'entreprise » en troisième position, avec une moyenne de 3,9 et un écart-type de 1,1, avec (41 d'accord et 34 tout à fait d'accord), indiquant que les employés sentent que leurs droits sont protégés même en cas d'erreur.

« Les procédures disciplinaires de l'entreprise sont clairement communiquées et compréhensibles pour tous les employés », cette affirmation arrive en quatrième position avec une moyenne de 3,8 et un écart-type de 1,2 (37 d'accord et 33 tout à fait d'accord).

« Les conflits entre collègues dans l'entreprise sont généralement résolus par dialogue direct entre les parties concernées », en cinquième position, cette affirmation a une moyenne de 3,3 et un écart-type de 1,1 (24 d'accord et 18 tout à fait d'accord).

« Les conflits entre collègues dans l'entreprise sont généralement résolus par appel à la commission de discipline », cette affirmation se place en sixième position avec une moyenne de 3,2 et un écart-type de 1 (25 d'accord et 12 tout à fait d'accord).

« Les conflits entre collègues dans l'entreprise sont généralement résolus par la médiation de la direction ou des RH », en dernière position, avec une moyenne de 2,9 et un écart-type de 1,1, (19 d'accord et 10 tout à fait d'accord).

La moyenne générale pour les aspects liés à la discipline au travail est de 3,6 avec un écart-type général de 0,7 indiquant une perception globalement positive parmi les employés.

3.12 Le style management :

Tableau 34 : Analyse descriptive de style management à Cosider TP

	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Neutre		D'accord		Tout à fait d'accord		Moyenne	Ecart type
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Le style de management adopté par vos supérieurs hiérarchiques est participatif	2	2	15	14,7	14	13,7	42	41,2	29	28,4	3,79	1
Le style de management adopté par vos supérieurs hiérarchiques est de laisser faire	3	2,9	38	37,3	45	44,1	10	9,8	6	9	2,9	0,8
Le style de management adopté par vos supérieurs hiérarchiques est autoritaire	3	2,9	83	81,4	4	3,9	12	11,8			3,75	0,7
Le manager est accessible et ouvert à la communication	1	1	13	12,7	6	5,9	48	47,1	34	33,3	4	1
Le manager reconnaît et valorise les contributions de chaque membre de l'équipe	3	2,9	11	10,8	11	10,8	43	42,2	34	33,3	3,9	1
Les représentants des travailleurs jouent un rôle crucial et tangible dans la défense des intérêts moraux et matériels des employés	3	2,9	15	14,7	34	33,3	32	31,4	18	17,6	3,5	1,1
Les décisions prises par les managers sont justes et équitables pour tous les employés	1	1	20	19,6	22	21,6	33	32,4	26	25,5	3,75	1
Moyenne générale									3,6			
Ecart type général									0,7			

Source : Auteure à partir des résultats de l'étude

Le tableau présente les fréquences et pourcentages de réponses individuelles concernant le style de management.

« Le manager est accessible et ouvert à la communication » avec une moyenne de 4 et un écart-type de 1, cette affirmation arrive en première place avec (48 d'accord et 34 tout à fait d'accord) « Le manager reconnaît et valorise les contributions de chaque membre de l'équipe » en deuxième position, cette affirmation, avec une moyenne de 3,9 et un écart-type de 1, (43 d'accord et 34 tout à fait d'accord). « Le style de management adopté par vos supérieurs hiérarchiques est participatif » en troisième position, cette affirmation, avec une moyenne de 3,79 et un écart-type de 1 avec (42 d'accord et 29 tout à fait d'accord). « Le style de management adopté par vos supérieurs hiérarchiques est autoritaire » en quatrième position, avec une moyenne de 3,75 et un écart-type de 0,7 (83 d'accord et 3 tout à fait d'accord). « Les décisions prises par les managers sont justes et équitables pour tous les employés » cette affirmation partage la même moyenne de 3,75, avec un écart-type de 1, (33 d'accord et 26 tout à fait d'accord). Tandis que la phrase qui dit que « Les représentants des travailleurs jouent un rôle crucial et tangible dans la défense des intérêts moraux et matériels des employés » avec une moyenne de 3,5 et un écart-type de 1,1 (32 d'accord et 18 tout à fait d'accord). En dernière position arrive la phrase qui dit que « Le style de management adopté par vos supérieurs hiérarchiques est laisser-faire », avec une moyenne de 2,9 et un écart-type de 0,8, (10 d'accord et 6 tout à fait d'accord).

La moyenne générale pour les aspects liés au style de management est de 3,6 avec un écart-type général de 0,7 indiquant une perception globalement positive parmi les employés.

3.13 La culture d'entreprise :

Tableau 35 : Analyse descriptive de la culture d'entreprise à Cosider TP

	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Neutre		D'accord		Tout à fait d'accord		Moyenne	Ecart type
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Je suis satisfait de la culture de l'entreprise			40	38,2	14	13,7	28	27,5	20	19,6	3,3	1,2

La culture d'entreprise me motive et me donne envie de m'investir davantage dans mon travail			38	37,3	16	15,7	30	29,4	18	17,6	3,3	1,1
Moyenne générale											3,3	
Ecart type général											1,1	

Source : auteure à partir les résultats de l'étude SPSS

Le tableau présente les fréquences et pourcentages de réponses individuelles concernant la satisfaction des employés à l'égard de la culture d'entreprise.

Les moyennes pour les différents aspects de la satisfaction relative à la culture d'entreprise sont de 3,3 sur 5, ce qui se situe juste au-dessus du seuil de neutralité (3,4). Les écarts-types, de 1,1 à 1,2, révèlent une diversité d'opinions modérée. Globalement, les employés ont une opinion partagée sur la culture d'entreprise et son impact sur leur motivation, indiquant des marges de progression pour améliorer la perception et l'impact de la culture d'entreprise.

3.14 Le rendement au travail :

Tableau 36 : Analyse descriptive de rendement au travail à Cosider TP

	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Neutre		D'accord		Tout à fait d'accord		Moyenne	Ecart type
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Je suis satisfait de mon rendement au travail			4	3,9	8	7,8	64	62,7	26	25,5	4,1	0,7
Je veille à accomplir mes tâches dans les délais impartis.			7	6,9	27	26,5	45	44,1	23	22,5	3,8	0,9
Je respecte rigoureusement les	2	2	8	7,8	23	22,5	45	44,1	24	23,5	3,8	1

horaires de travail établis												
Je suis capable de travailler efficacement lors des transitions entre différents départements			4	3,9	32	31,4	39	38,2	27	26,5	3,9	0,9
Je maintiens une communication régulière avec mes collègues pour assurer un rendement optimal			3	2,9	22	21,6	53	52	24	23,5	4	0,8
Les travailleurs effectuent un autocontrôle de leurs tâches pour garantir la qualité du travail.			3	2,9	43	42,2	41	40,2	15	14,7	3,7	0,8
Nous nous efforçons continuellement d'atteindre les objectifs de l'entreprise			5	4,9	41	40,2	35	34,3	21	20,6	3,8	0,8
L'équipe est prête à répondre efficacement aux situations d'urgence			4	3,9	31	30,4	47	46,1	20	19,6	3,7	0,9
Moyenne générale											3,8	
Ecart type général											0,5	

Source : auteure à partir les résultats de l'étude (SPSS)

Le tableau présente les fréquences et pourcentages de réponses individuelles concernant le rendement au travail.

« Je suis satisfait de mon rendement au travail » avec une moyenne de 4,1 et un écart-type de 0,7, cette affirmation arrive en première place. (64 d'accord et 26 tout à fait d'accord) sont satisfaits de leur rendement au travail,

En deuxième position « je maintiens une communication régulière avec mes collègues pour assurer un rendement optimal » avec une moyenne de 4,0 et un écart-type de 0,8, avec (53 d'accord et 24 tout à fait d'accord) maintiennent une communication régulière avec leurs collègues, ce qui est essentiel pour assurer un rendement optimal.

« Je suis capable de travailler efficacement lors des transitions entre différents départements » En troisième position, cette affirmation a une moyenne de 3,9 et un écart-type de 0,9. Avec (39 d'accord et 27 tout à fait d'accord).

« Je veille à accomplir mes tâches dans les délais impartis », cette affirmation arrive en quatrième place avec une moyenne de 3,8 et un écart-type de 0,9, avec (45 d'accord et 23 tout à fait d'accord).

« Je respecte rigoureusement les horaires de travail établis » cette affirmation partage la même moyenne de 3,8 que la précédente, mais avec un écart-type de 1, indiquant une plus grande variabilité dans les réponses, avec (45 d'accord et 24 tout à fait d'accord).

« Nous nous efforçons continuellement d'atteindre les objectifs de l'entreprise » cette affirmation se place en sixième position, avec une moyenne de 3,8 et un écart-type de 0,8 , avec (35 d'accord et 21 tout à fait d'accord).

« L'équipe est prête à répondre efficacement aux situations d'urgence » en septième position, cette affirmation a une moyenne de 3,7 et un écart-type de 0,9 , avec (47 d'accord et 20 tout à fait d'accord).

En dernière position, y'a la phrase qui dit « Les travailleurs effectuent un autocontrôle de leurs tâches pour garantir la qualité du travail », cette affirmation a une moyenne de 3,7 et un écart-type de 0,8 , avec (41 d'accord et 15 tout à fait d'accord).

Tableau 37 : Interprétation des moyennes

Moyenne	Interprétation
1-1,8	Très faible
1,81- 2,6	Faible
2,61- 3,4	Moyen
3,41- 4,2	Bon
4,21- 5	Très bon

Sources : Auteure

Dans notre traduction des moyennes de chaque dimension, nous avons appuyé sur ce tableau, ou nous les avons classés selon les catégories expliquées qui traduisent le sens de chaque valeur de moyenne.

Il s'agit de la classification couramment adoptée dans les études qui s'appuient sur une échelle de Likert en cinq points allant de 1 à 5.

La longueur de la catégorie a été calculée sur la base de la loi suivante :

$$LC = \frac{V \text{ max} - V \text{ min}}{NV} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Pour information :

LC : Longueur de catégorie

V max : Valeur Maximale

V min : Valeur Minimale

NV : Nombre de valeur

3.15 L'état générale du climat social et le rendement au sein du Cosider TP :

Tableau 38 : L'état générale du climat social et le rendement

	Moyenne	Ecart type
La communication interne	3,8	0,7
La gestion des conflit	3,5	1,2
La politique de rémunération	3,8	0,6
La formation	4	0,8
La culture d'entreprise	3,3	1,1
Les conditions de travail	4	0,7
Les accidents de travail	3,9	0,9
Le style de management	3,6	0,7
Le la discipline au travail	3,6	0,7
Gestion de parcours professionnel	3,2	0,7
La motivation	3,8	0,8
Moyenne globale	3,7	0,5
Le rendement	3,8	0,5

Source : auteure à partir les résultats de l'étude SPSS

Les résultats du tableau indiquent que la majorité des moyennes des aspects du climat social sont supérieures à 3,4, et la moyenne générale de 3,7 indiquent un climat social globalement positif au sein de l'entreprise.

La moyenne du rendement au travail, évaluée à 3,8, est supérieure au seuil de 3,4, ce qui indique un bon niveau de rendement parmi les employés de l'entreprise.

3.16 L'effet de la qualité du climat social sur le niveau de rendement des employés au travail :

La relation entre climat social et le rendement au travail :

Tableau 39 : les coefficients de corrélation entre le climat social et le rendement au travail

	Sig	Corrélation de Pearson
La communication interne	< 0,01	0,632
La motivation	< 0,01	0,606
Gestion de parcours professionnel	< 0,01	0,449
La gestion des conflits	>0,01	0,092
La politique de la formation	< 0,01	0,532
Les conditions de travail	< 0,01	0,561
Les accidents de travail	< 0,01	0,420
Le style de management	< 0,01	0,304
La discipline au travail	< 0,01	0,483
La politique de rémunération	< 0,01	0,325
La culture d'entreprise	< 0,01	0,228

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Source : auteure à partir les résultats de l'étude SPSS 27

Après avoir réalisé le test de corrélation de Pearson, nous avons examiné les relations entre divers aspects du climat social et le rendement des employés. Les résultats montrent que la communication interne présente une relation forte et positive avec le rendement, avec une corrélation de 0,632. En revanche, la gestion des conflits révèle une relation très faible avec le rendement, avec une corrélation de 0,092.

Concernant la gestion de la relation au travail, nous observons une relation moyenne et positive avec le rendement, avec une corrélation de 0,449. De manière similaire, la motivation et la reconnaissance montrent également une relation forte et positive avec le rendement, avec une corrélation de 0,606. En revanche, la culture d'entreprise révèle une relation faible et positive avec le rendement, avec une corrélation de 0,228.

Pour les conditions de travail, la corrélation est de 0,561, indiquant une relation forte et positive avec le rendement. Les accidents de travail présentent une corrélation de 0,420 ce qui montre une relation moyenne et positive avec le rendement. Le style de management affiche une corrélation de 0,304, suggérant une relation moyenne et positive avec le rendement. Par ailleurs, le maintien de la discipline et de l'ordre au travail montre une relation moyenne et positive avec le rendement, avec une corrélation de 0,416. La politique de rémunération indique une corrélation de 0,325 soulignant une relation moyenne et positive avec le rendement, tandis que la politique de la formation présente une corrélation de 0,410 montrant aussi une relation moyenne et positive avec le rendement.

Les analyses de corrélation révèlent que la communication interne, la gestion de la relation au travail, la motivation et la reconnaissance, les conditions de travail, les accidents de travail, et le maintien de la discipline ont des relations moyennes à fortes avec le rendement des employés, tandis que la gestion des conflits et la culture d'entreprise montrent des relations plus faibles.

Tableau 40 : Analyse régression linéaire multiple entre les dimensions du climat social et le rendement au travail

Variable dépendant	Les variable indépendant	R	R-deux	F	Sig	B	T	Sig T	VIF
Le rendement	La communication interne	0,782	0,612	12,88	0,000	0,159	2,078	0,040	2,990
	La motivation					0,132	2,237	0,028	2,220
	Les conditions de travail					0,138	2,084	0,040	2,126
	La gestion de parcours professionnel					0,133	2,657	0,009	1,261
	La formation					0,107	2,075	0,040	1,780

	La discipline au travail					0,153	2,432	0,017	1,626
--	--------------------------	--	--	--	--	--------------	--------------	--------------	--------------

Variable dépendante : Le rendement au travail

Source : auteure à partir les résultats de l'étude SPSS

Afin de déterminer la relation entre le rendement au travail et les variables explicatives, les déterminants du climat social, un modèle de régression linéaire multiple a été utilisé, dans lequel les variables de conditions de travail, de politique salariale, de la discipline au travail, de la communication interne, la motivation, et la gestion de parcours professionnel ont été considérées comme variables explicatives et la variable de rendement au travail comme variable dépendante.

Les résultats du modèle de régression ont montré que le modèle de régression est significatif grâce à la valeur (F) de 12,88 avec une signification de (0,000) inférieur au niveau de signification (0,001). Les résultats indiquent que les variables explicatives expliquent 61,2 % de la variation du rendement au travail, compte tenu du coefficient de détermination (1). La valeur B (bêta), qui montre l'ampleur de l'impact de la communication interne sur la performance (0,159), était statistiquement significative, car elle peut être déduite de la valeur de (t) et de la significativité qui lui est associée. Cela signifie que chaque fois que la communication interne s'améliore d'une unité, le niveau de satisfaction au travail s'améliore de (0,159) unités. De plus, la valeur bêta de la variable de motivation est de (0,132) et chaque fois que la motivation et la reconnaissance s'améliorent d'une unité, le niveau est statistiquement significatif de rendement s'améliore de (0,132) unités. En ce qui concerne les conditions de travail, la valeur Beta est de 0,138. Chaque fois que les conditions de travail s'améliorent d'une unité, la valeur bêta de la variable de gestion des relations de travail est de 0,133, les relations de travail s'améliorent d'une unité plus le rendement augmente de 0,133. Quant à la variable de politique de formation, la valeur bêta est de 0,107. Cela signifie que plus la politique s'améliore avec une unité d'amélioration de rendement de 0,107 et enfin la valeur bêta. Pour la variable de la discipline au travail est égale à 0,153, ce qui indique que chaque fois que cette variable est améliorée d'une unité, la performance augmente de 0,153. Le tableau montre les résultats du test de multi colinéarité, où le résultat a révélé que le facteur d'inflation de la variance pour. Le modèle était plus petit que (3) Ce qui indique qu'il n'y a pas de problème de multi-colinéarité entre les variables du modèle. Vous pouvez également écrire l'équation de régression comme suit :

$$R = 1,332 + 0,159 CI + 0,132 M + 0,138 CT + 0,133 GPP + 0,107 F + 0,153 D$$

Pour information :

1,332 : valeur fixe

R : Le rendement au travail

CI : Communication interne

M : Motivation

CT : Condition de travail

GPP : Gestion de parcours professionnel

F : La formation

D : la discipline au travail

4. Discussion des hypothèses :

Discussion de la première hypothèse :

L'analyse des résultats révèle que la plupart des aspects du climat social chez Cosider TP sont jugés positifs, avec des moyennes supérieures à 3,4. La communication interne, la politique de rémunération, la formation, les conditions de travail, et la gestion des accidents de travail obtiennent des scores élevés, soutenant l'hypothèse que la certification en qualité, santé, sécurité et environnement contribue à un bon climat social et un bon rendement.

Discussion de la deuxième hypothèse :

La qualité du climat social au sein de Cosider travaux publics impacte le niveau de rendement de ses employés au travail.

Les résultats de l'analyse de régression multiple révèlent que plusieurs aspects du climat social au sein de l'entreprise ont un impact significatif sur le rendement des employés.

L'étude démontre que la qualité du climat social est étroitement liée au rendement des employés, les différentes dimensions examinées, notamment la communication interne, la motivation et la reconnaissance, les conditions de travail, la gestion de parcours professionnel, la formation, et la discipline au travail, montrent toutes des relations positives significatives avec le rendement.

Tableau 41 : décision de validité des hypothèses de recherche

	Hypothèses	Décision
H1	L'entreprise Cosider TP est une entreprise certifiée en qualité, santé, sécurité et environnement, ce qui a engendré un climat social satisfaisant donc un bon rendement.	Acceptée
H2	La qualité du climat social au sein de Cosider travaux publics impacte le niveau de rendement de ses employés au travail.	Acceptée

Source : auteure

5. Synthèse des résultats :

À travers cette étude de terrain, nous avons obtenu des résultats significatifs. Voici une présentation des principales conclusions tirées de notre analyse.

- Le taux du turnover des travailleurs en 2023 est élevé par rapport à 2022.
- Les employés ne sont pas satisfaits de la culture de l'entreprise, qui ne les motive pas et ne les incite pas à s'investir davantage dans leur travail.
- L'entreprise repose souvent sur la commission de discipline, le dialogue direct entre les parties concernées, et la médiation par la direction ou les RH pour résoudre les conflits entre collègues.
- La majorité des employés de l'entreprise ont des contrats de travail à durée déterminée (CDD).
- La majorité des employés ne sont pas confiants dans la sécurité de leur emploi à long terme au sein de l'entreprise et estiment qu'elle n'offre pas des opportunités équitables pour tous.
- La majorité des employés s'accordent à dire que le recours aux CDD entrave leur stabilité professionnelle et que l'incertitude liée à la fin de ces contrats affecte leur motivation au travail.
- Les employés ne sont pas satisfaits de leur rémunération actuelle et doutent de la distribution équitable des primes et des récompenses entre les employés.
- Les réponses varient sur le style de management, allant de l'autoritaire au laisser-faire et au démocratique, mais la plupart des travailleurs conviennent que le style adopté dans l'entreprise est participatif.

- Les employés ont confiance dans le processus de traitement des plaintes disciplinaires et estiment que l'action disciplinaire est gérée de manière juste et équitable selon le règlement interne de l'entreprise.
- La communication interne, la motivation et la reconnaissance, les conditions de travail et la politique de la formation ont une relation forte avec le rendement et un impact sur celui-ci.
- La discipline au travail et les relations de travail ont une relation moyenne avec le rendement et un impact sur celui-ci.
- La politique de rémunération, le style de management et les accidents de travail ont une relation moyenne avec le rendement mais n'ont pas d'impact significatif sur celui-ci.
- La relation entre la gestion des conflits et le rendement est faible, ce qui indique que la gestion des conflits n'affecte pas significativement le rendement des travailleurs.
- La relation entre la culture d'entreprise et le rendement est faible, suggérant que la culture d'entreprise n'a pas d'impact significatif sur le rendement des travailleurs.

6. Propositions et recommandations :

En se basant sur les résultats de notre étude, voici quelques recommandations pour améliorer le climat social et le rendement des employés au sein de l'entreprise :

- Développer des initiatives pour renforcer la culture d'entreprise, telles que des événements d'équipe et des programmes de reconnaissance.
- Communiquer régulièrement sur les valeurs de l'entreprise et leur importance pour la motivation des employés.
- Limiter l'utilisation des contrats à durée déterminée (CDD) et offrir plus de contrats à durée indéterminée (CDI).
- Promouvoir des politiques de gestion des talents qui assurent des opportunités équitables pour tous les employés.
- Communiquer régulièrement sur les plans de l'entreprise concernant les contrats de travail
- Effectuer une analyse comparative des salaires pour s'assurer qu'ils sont compétitifs et équitables.
- Mettre en place un système transparent de distribution des primes et des récompenses.

- Former les managers à adopter un style de management participatif.
- Encourager la prise de décision collective et la participation active des employés dans les projets.

Conclusion

Conclusion :

Ce mémoire de fin d'études vise à examiner l'impact du climat social sur la performance des employés de l'entreprise Cosider TP. Pour évaluer cet impact, il a été nécessaire de d'abord analyser l'état du climat social au sein de l'entreprise ainsi que la performance des employés. Cela a été réalisé à travers une revue de littérature approfondie et une étude empirique, incluant un questionnaire couvrant toutes les dimensions de l'étude, mené auprès de 102 travailleurs de l'entreprise. Plusieurs conclusions en ont été tirées.

L'analyse de la situation de l'entreprise a montré que les employés perçoivent positivement plusieurs dimensions du climat social, telles que la communication interne, le style de management, les conditions de travail, la gestion des conflits, les accidents de travail, la formation, la politique de rémunération, la discipline au travail et la motivation. Cependant, les aspects liés à la culture de l'entreprise et à la gestion des parcours professionnels nécessitent des améliorations de la part des responsables. Donc le climat social de l'entreprise est considéré comme bon, et les employés estiment que la performance professionnelle de l'entreprise est satisfaisante.

L'analyse du cas pratique de l'entreprise Cosider TP a confirmé l'existence d'un lien étroit entre le climat social perçu par les employés et leur niveau de rendement au travail. Les résultats de l'enquête ont notamment révélé que des aspects comme la communication interne, la politique de la formation, les conditions de travail, la motivation et la reconnaissance ainsi que la discipline au travail et la gestion de parcours professionnel, ont un impact significatif sur le rendement et la productivité des employés, par exemple, une bonne communication interne, une politique de formation et des conditions adéquates contribuent à améliorer l'engagement et le rendement des employés.

Et ces résultats nous ont permis de confirmer nos deux hypothèses qui disent :

H1 : L'entreprise Cosider TP est une entreprise certifiée en qualité, santé, sécurité et environnement, ce qui a engendré un climat social satisfaisant et un bon rendement

H2 : La qualité du climat social au sein de Cosider travaux publics impacte le niveau de rendement des employés au travail

Principaux Apports de la Recherche

Le principal apport de cette recherche est la démonstration que l'amélioration du climat social au travail est cruciale pour optimiser le rendement des employés. Notre analyse a révélé que la

création d'un environnement respectueux et reconnaissant, où les relations sont de qualité, une communication efficace et un bon style de management stimule la motivation et l'engagement des employés, tout en réduisant le stress. Ce climat favorable se traduit par une productivité accrue et un rendement renforcé, tant individuelle que collective. Et les bonnes conditions de travail et une gestion juste et bonne des parcours soutenant jouent également un rôle essentiel dans la réduction du turnover et de l'absentéisme et le renforcement de la cohésion d'équipe. Ainsi, ce résultat souligne l'importance pour les organisations d'adopter des stratégies adaptées pour maintenir un climat social positif, garantissant ainsi une performance durable et un avantage compétitif prolongé.

Perspectives et suggestions pour les Recherches Futures

Étant donné l'importance du climat social dans le rendement des employés, tant sur le plan de la productivité que du bien-être au travail, il serait pertinent d'élargir cette étude à un plus grand nombre d'entreprises, de tailles variées et opérant dans différents secteurs. Cela permettrait d'examiner comment les différents aspects du climat social influencent le rendement dans divers contextes organisationnels. De plus, il serait intéressant d'explorer plus en profondeur les relations entre le climat social et des variables telles que la motivation, le turnover et la performance individuelle, afin de mieux comprendre comment optimiser ces facteurs pour améliorer le rendement global et la compétitivité des organisations.

Bibliographie

Ouvrages :

- COHEN- HAEGEL (A). (2010). Toute la fonction ressources humaines, Paris, édition DUNOD.
- COHEN- HAEGEL (A). (2022). LA BOITE A OUTILS DES RESSOURCES HUMAINES, 3^e Édition, Paris, Édition DUNOD.
- DIARD Caroline – BAUDOIN Emmanuel – BERTHET Sylvie. (2020). AIDE-MÉMOIRE Ressources humaine, 2^e Édition, Édition DUNOD.
- DUFOUR Nicolas, DIARD Caroline, BENCHEICKH Abdel. (2021). Prévention des risques psycho-sociaux et des accidents du travail, paris, Édition MAXIMA.
- GUERRERO Sylvie. (2009). Les outils des RH Les savoir-faire essentiels en GRH, 2^e Édition, Paris, Édition DUNOD.
- GUERRERO Sylvie. (2008). Les outils de l'audit social Optimiser la gestion des ressources humaines, Paris, Édition DUNOD.
- GUILLOT-SOULEZ, Chloé. (2017). Gestion des ressources humaines : 440 mots clés définis et expliqués, 3^e Édition, Édition GUALINO.
- LETHIELLEUX, Laëtitia. (2022). L'essentiel de la GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, 15^e Édition, paris, Édition Gualino les carrés.
- MEIGNANT Alain. (2006). MANAGER LA FORMATION, 7^e Édition, Paris, Édition LIAISONS.
- MARTORY Bernard - CROZET Daniel. (2013). Gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 8^e Édition, paris Édition DUNOD.
- MAUGERI, Salvatore. (2013). Théories de la motivation au travail, 2^e Édition, paris, Édition DUNOD.
- MARSAN, Christine. (2010). Gérer et surmonter les conflits : Anticiper, Comprendre, Dépasser, 2^e Édition, Édition DUNOD.

- MEIER Olivier. (2010) Management interculturel stratégie - organisation – performance, 4^e Édition, Paris, Édition DUNOD.
- SOYER Jacques. (2000). Fonction formation, 2^e édition, paris édition D'ORGANISATION.
- SEKIOU (L), BLONDIN (L). (1990). Gestion du personnel, Québec, Canada, ÉDITION D'ORGANISATION.
- SEKIOU. BLODIN. FABI. BAYAD. PRETTI. ALIS. CHEVALIER. (2001). Gestion des ressources humaines, 2^e Édition, Bruxelles, Édition De Boeck.
- SCHERMERHORN John R , Hunt James G , Osborn Richard N, Claire de Billy. (2005). COMPORTEMENT HUMAIN et Organisation, 3^e Édition, Québec, Canada, Édition ERPI.
- THOMAS Laurence, MICHEAU-THOMAZEAU Sophie. (2017). La boîte à outils de la motivation, paris Édition DUNOD.
- WERTHER JR WILLIAM B, DAVIS KAITH , LEE-GOSSLIN HÉLÈNE. (1985) La gestion des ressources humaines, Canada, McGraw-Hill.

Article :

- ABDERRAHMANE Khouloud. 3 Novembre 2020. La formation et l'implication organisationnelle dans le contexte de changement- Cas de SONATRACH/LQS-Oran Revue Algérienne d'Economie et gestion, Vol. 14, N° : 02, PP 377- 389.
- BRUNET(L), SAVOIE(A). Climat organisationnel et culture organisationnel : apports distincts ou redondance, revue québécoise de psychologie, 2000, p179- 200.
- BOUJIMAL Marwa. 19 Septembre 2022. Le climat social de l'entreprise et la motivation du personnel : Cas de Colas Rail Maroc. IJAFAME International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics Volume 3, Issue 6-2 (2022), pp. 112-129.

- Dikra El Maguir and IBENRISSOUL Nafii. 2 Mai 2014. Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés : Etude de cas d'une entreprise marocaine. International Journal of Innovation and Scientific Research, Vol.1, pp 94-115.
- MAINHAGU Sébastien, GRIMA François, DEFIEBRE-MULLER Renaud. Mars 2018. La stabilité professionnelle malgré les normes de mobilité. L'identification au travail source de dépendance et de libre choix. AIMS Association internationale de management stratégique. Vol.21, page 994 à 1031.
- Mohammed Karim Noureddine, juin 2020. Les incohérences du critère organique en matière de contentieux social Algérien : évolution et perspectives. مجلة قانون العمل و جوان 2020 رقم 1 المجلد 5 الصفحة 579-550. التشغيل

Travaux universitaires :

- KHARZI Rabeh. 2021. Les accidents de travail en Algérie : Discerner les risques qui méritent d'être poursuivis ou renforcés dans l'entreprise Algérienne, Université Frères Mentouri Constantine -1 Faculté des Sciences de la Technologies Département Génie des Transports, <https://depot.umc.edu.dz>.
- MAHBOUB Leila. 2017. La communication interne en entreprise ; l'approche théorique, Abou Beker Belkaid TLEMEN- Algérie- FORUM FOR ECONOMIC STUDIES AND RESEARCH JOURNAL.
- ROCH (G). 2008. Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier » Université de Montréal Faculté des sciences infirmières.
- RAHALI Amina Souad. Les relation de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise : cas de l'entreprise algérienne » Université Abou-Bekr Belkaïd - Tlemcen

Faculté des Sciences Economiques, Gestion et Sciences Commerciales, dspace.univ-tlemcen.dz.

- TABET DERRAZ Imane Ep. CHIALI. 2014. SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES Cas des entreprises Algériennes, université Abou Bekr BELKAÏD 3 Tlemcen Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales, thèses-algerie.com.
- Zerrouki Mohammed amine.2010. Culture d'entreprise et motivation des salariés cas de l'entreprise NAFTAL / district commercialisation Tlemcen, Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, <https://ds.univ-oran2.dz:8443/jspui/handle/123456789/318>.

Site Web :

- GRANGER Laurent. Gestion des parcours professionnels : des enjeux au plan d'action, Mars 2023, consulté le 20 juillet 2024 à 22 :00 à [Gestion des parcours professionnels des collaborateurs \(manager-go.com\)](#).
- VAN DER FEER Julien. Conflit individuel et conflit collectif : quelles différences, oct. 2021 à 16:31, Consulté le 28 aout 2024 à 20 :00 à [Quelle est la différence entre le conflit individuel et le conflit collectif ? \(chefdentreprise.com\)](#).

Annexe :

En tant qu'étudiante à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM KOLÉA TIPAZA), je travaille actuellement sur mon mémoire de fin d'études portant sur l'impact du climat social sur le rendement au travail.

Dans le cadre de cette recherche, j'ai besoin de recueillir des données auprès des employés de l'entreprise Cosider via un questionnaire. Vos réponses seront traitées de manière anonyme et strictement confidentielle, et seront utilisées uniquement à des fins académiques dans mon mémoire. Je vous serais extrêmement reconnaissant de prendre le temps de participer à cette étude, et je vous remercie sincèrement pour votre collaboration.

Le questionnaire :

1-Vous êtes...

Un homme

Une femme

2-Vous avez...

- Moins de 20 ans

- Entre 21 et 34 ans

- Entre 35 et 49 ans

- Entre 50 et 64 ans

- Plus de 65 ans

3- Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ?

-Moins de 1 ans

-1 à 5 ans

-6 à 10 ans

-Plus 10 ans

4-Vous êtes un : maîtrise

exécutant

cadre

Climat social :

La communication interne :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
--	-----------------------------	---------------------	---------------	-----------------	-----------------------------

Les canaux de communication de l'entreprise sont clairs et efficaces pour transmettre les informations nécessaires.					
Il y a une transparence de la communication dans l'entreprise					
La communication influence le climat social de l'entreprise					
Je suis satisfait de la communication interne de l'entreprise					
La communication interne me permet de bien comprendre les objectifs stratégiques de l'entreprise					

Les conflits sociaux :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
L'entreprise connaît beaucoup de conflits entre les collaborateurs					
Les conflits sont généralement gérés d'une bonne manière dans l'entreprise					
Les procédures de gestion des conflits dans l'entreprise sont claires et bien définies					

La motivation :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Le niveau de ma motivation au travail est élevé.					
Les incitations offertes par l'entreprise me motivent à atteindre mes objectifs professionnels					
La reconnaissance et la valorisation des contributions des employés améliorent le climat social					
Il y a des programmes de reconnaissance et de récompense pour mes contributions à l'entreprise					
La rémunération que je reçois a un impact sur ma motivation au travail					

Les conditions de travail :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Les ressources disponibles dans l'entreprise soutiennent mes efforts pour accomplir mes tâches de manière optimale					
La sécurité au travail dans l'entreprise est bonne.					

Je trouve que la charge de travail est équilibrée et gérable.					
Je suis satisfait des horaires de travail et de la flexibilité offerts par l'entreprise					
Je me suis subi des examens médicaux préventifs lors de mon embauche, puis périodiquement tout au long de la carrière professionnelle dans l'entreprise					
Je suis à l'aise dans mon poste de travail					

La politique de rémunération :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
La distribution des primes et des récompenses est juste et équitable au sein de l'entreprise					
J'ai des avantages sociaux en nature					
Ma rémunération actuelle me satisfait.					
Je suis satisfait des avantages sociaux offerts par l'entreprise					
Les primes et récompenses que je reçois augmentent ma motivation au travail					

Style de management :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Le style de management adopté par vos supérieurs					

hiérarchiques est participatif					
Le style de management adopté par vos supérieurs hiérarchiques est de laisser faire					
Le style de management adopté par vos supérieurs hiérarchiques est autoritaire					
Les managers sont transparents et ouverts dans leur communication concernant les décisions importantes au sein de l'équipe					
Le manager reconnaît et valorise les contributions de chaque membre de l'équipe.					
Les représentants des travailleurs jouent un rôle crucial et tangible dans la défense des intérêts moraux et matériels des employés					
Les décisions prises par les managers sont justes et équitables pour tous les employés					

La formation :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
J'ai eu régulièrement accès à des opportunités de formation et de développement professionnel depuis le début de mon emploi.					

Les méthodes utilisées par l'entreprise pour identifier mes besoins en formation sont satisfaisantes					
Les formations que j'ai suivies ont significativement amélioré mes compétences professionnelles					
L'entreprise évalue régulièrement l'impact des formations sur ma performance et le développement de mes compétences.					

Les accidents au travail :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Je perçois un nombre élevé d'accidents de travail dans notre entreprise					
L'entreprise réagit rapidement et de manière adéquate en cas d'accident de travail					
Les mesures de prévention des accidents mises en place par l'entreprise sont constamment mises à jour et efficaces					
L'entreprise s'engage activement à trouver des solutions pour réduire les accidents du travail					
Les accidents de travail dans l'entreprise ont un impact significatif sur ma stabilité professionnelle et ma satisfaction au travail					
Je me sens en sécurité au travail grâce aux mesures de					

prévention des accidents mises en place par l'entreprise.					
---	--	--	--	--	--

- la discipline au travail :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
L'action disciplinaire est gérée d'une manière juste et équitable selon le règlement interne de l'entreprise ?					
Les conflits entre collègues dans l'entreprise sont généralement résolus par un appel à la commission de discipline					
Les conflits entre collègues dans l'entreprise sont généralement résolus par la médiation de la direction ou les RH					
Les conflits entre collègues dans l'entreprise sont généralement résolus par dialogue direct entre les parties concernées					
En matière de discipline, les droits du travailleur sont sauvegardés s'il fait une erreur quelconque dans l'entreprise					
Les procédures disciplinaires de l'entreprise					

<p>sont clairement communiquées et compréhensibles pour tous les employés</p>					
<p>Les employés ont confiance dans le processus de traitement des plaintes disciplinaires au sein de l'entreprise</p>					

La gestion de parcours professionnel :

	Pas du Tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Le type de mon contrat de travail est CDD ?					
Je suis confiant dans la sécurité de mon emploi à long terme dans cette entreprise.					
Le recours aux contrats de travail à durée déterminée (CDD) dans cette entreprise n'entrave pas ma stabilité professionnelle.					
L'incertitude liée à la fin du contrat de travail à durée déterminée (CDD) n'affecte pas ma motivation au travail.					
Je suis confiant(e) que cette entreprise offre des opportunités équitables pour tous les employés					
Le contrat de travail me rend toujours motivé de donner tous mes efforts et faire un bon rendement pour que le contrat soit renouvelé plus tard					

La culture d'entreprise :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Je suis satisfait de la culture de l'entreprise					
La culture d'entreprise me motive et me donne envie de m'investir davantage dans mon travail					

Le rendement au travail :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Je suis satisfait de mon rendement au travail					
Je m'assure de réaliser les travaux le plus rapidement possible					
Je respecte les horaires officiels de travail sans délai					
Je n'ai aucun problème à travailler efficacement lors de transitions entre différents départements.					
Je reste en contact avec mes collègues et les					

consulte pour garantir un rendement optimal					
Le personnel est disponible pour faire face aux situations d'urgence					
Les travailleurs s'efforcent constamment d'atteindre les objectifs.					
Les travailleurs effectuent un autocontrôle de leurs tâches pour garantir la qualité du travail.					