

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management Des Ressources Humaines

**L'impact du climat social sur la performance des salariés
Étude de cas : la société de production d'électricité : pôle
de production BELHACEL, RELIZANE**

Élaboré par : BOUCHIBA Farouk

Encadré par : Dr. MELLOUD Sid Ali

Année universitaire : 2018 / 2019

RÉSUMÉ

Aujourd'hui, le défi des entreprises modernes a pris en compte le facteur humain au travail, comme principal déterminant de sa survie ou de sa disparition.

Notre travail expose les résultats d'une étude quantitative menée auprès d'un échantillon de 40 salariés, ayant répondu à un questionnaire distribué aux différentes catégories socioprofessionnelles. Ce travail a pour objectif l'étude du climat social existant au sein de la société de production d'électricité et son impact sur la performance des salariés.

Les résultats ont été traités et analysés par le logiciel SPSS, afin de déterminer la relation existante entre ces deux variables.

Mots clé : climat social, performance, performance sociale.

ABSTRACT

Today, the challenge of modern companies has taken into account the human factor at work environment as the main determinant of his survival or disappearance.

Our work present a quantitative result this study is conducted through a sample of 40 employees who answered to a survey distributed to the various socio-professional categories. The objective of this work is to study the existing social climate within the electricity production company and its impact on employee performance.

The results were processed and analyzed by the SPSS software to determine the relationship between these two variables.

Key words: social climate, performance, social performance.

ملخص

اليوم أصبح رهان الشركات الحديثة متمثلاً في رد الاعتبار إلى العامل البشري في العمل. ذلك باعتباره المحدد الرئيسي لبقائها أو اختفائها.

و في هذا الصدد، يعرض عملنا نتائج دراسة كمية أجريت على عينة تتكون من 40 عاملاً، اعتماداً على استبيانات وزعت على مختلف أصنافهم المهنية. هذا الأخير يهدف إلى معرفة واقع المناخ الاجتماعي الموجود في شركة إنتاج الكهرباء ومدى تأثيره على أداء عاملها.

تمت معالجة النتائج المحصلة وتحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وهذا لتحديد العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين.

كلمات مفتاحية: مناخ اجتماعي، أداء، أداء اجتماعي.

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir aidé à mener à bien cet humble travail.

*Mes profonds remerciements envers mon encadrant Dr. **Sid Ali MELLOUD** pour ses conseils et sa présence.*

Mes derniers remerciements à ma famille et à toute la famille de l'École Nationale Supérieure de Management.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------------|
| RÉSUMÉ | I |
| REMERCIEMENTS | II |
| TABLE DES MATIÈRES | III |
| LISTE DES TABLEAUX | V |
| LISTE DES FIGURES | VI |
| LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES | VII |
| INTRODUCTION | I |
| CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE | 3 |
| 1. Contexte de recherche: | 4 |
| 2. La pertinence de la recherche : | 4 |
| 3. Les questions et les hypothèses de la recherche | 4 |
| 3.1. La question principale et les sous-questions..... | 4 |
| 3.2 Les hypothèses..... | 5 |
| 4. Le terrain d'étude | 5 |
| 5. Les parties de la recherche | 6 |
| CHPITRE II : REVUE DE LITTÉRATUE ET CADRE CONCEPTUEL | 7 |
| 1. Revue de littérature | 8 |
| 2. Cadre conceptuel | 8 |
| 2.1. Climat social | 8 |
| 2.1.1. Historique du climat social : | 9 |
| 2.1.2. Définition du climat social : | 10 |
| 2.1.3. Typologies du climat social : | 11 |
| 2.1.4. Les déterminants du climat social : | 13 |
| 2.1.5. La mesure du climat social : | 16 |
| 2.1.6. Les dimensions (composantes) du climat social : | 16 |
| 2.1.7. Les dysfonctionnements sociaux (variables résultantes) : | 18 |
| 2.2. Performance des salariés : | 20 |
| 2.2.1. Généralité sur la performance : | 20 |
| 2.2.2. Définition du concept de la performance : | 22 |
| 2.2.3. La performance des ressources humaines : | 24 |
| 2.2.4. Les niveaux de mesure de la performance : | 25 |
| 2.2.5. Les critères de la mesure de la performance sociale : | 26 |

| | |
|---|-----------|
| CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE | 29 |
| 1. Approche méthodologique | 30 |
| 2. Les techniques utilisées | 30 |
| 2.1. Le questionnaire | 30 |
| 2.2. L'analyse documentaire..... | 30 |
| 3. Échantillon d'étude: | 31 |
| 4. L'analyse des données | 31 |
| CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES | 31 |
| 1. Présentation de la société de production d'électricité: unité de Relizane | 33 |
| 1.1. L'organigramme de l'unité de Relizane | 33 |
| 2. Résultats et discussion | 35 |
| 2.1. Les caractéristique de l'échantillon | 35 |
| 2.2. Calcul des intervalles à échelle de 5 point de Likert | 38 |
| 2.3. Le climat social au sein de SPE..... | 39 |
| 2.3.1. L'autonomie au travail..... | 39 |
| 2.3.2. Le degré de contrôle dans le travail..... | 40 |
| 2.3.3. L'environnement physique | 41 |
| 2.3.4. La considération et le respect au travail | 42 |
| 2.3.5. Qualité des relations intergroupes | 43 |
| 2.3.6. Système de mobilisation..... | 45 |
| 2.4. La réalité du climat social dans l'entreprise..... | 47 |
| 2.5. La performance des salariés | 47 |
| 2.6. Aspect expliquant l'impact du climat social sur la performance des salariés | 50 |
| 3. Discussion des hypothèses:..... | 51 |
| 3.1. Le style de leadership et la performance des salariés..... | 51 |
| 3.2. Les conditions de travail et performance des salariés : | 51 |
| 3.3. Les relations sociales et la performance des salariés :..... | 52 |
| 3.4. Rémunération, formation professionnelle et la performance des salariés:..... | 52 |
| 4. Synthèse des résultats..... | 52 |
| 5. Suggestions et recommandations | 53 |
| CONCLUSION | 34 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 56 |
| ANNEXES | 60 |
| ANNEXE A : QUESTIONNAIRE | 61 |

LISTE DES TABLEAUX

| N° du tableau | Titre | Page |
|---------------|--|------|
| 01 | Répartition des membres de l'échantillon selon le genre | 35 |
| 02 | Répartition des membres de l'échantillon selon la tranche d'âge | 36 |
| 03 | Répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle | 37 |
| 04 | Répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté | 38 |
| 05 | Calcul des intervalles à échelle de 5 points de Likert | 39 |
| 06 | L'autonomie au travail | 39 |
| 07 | Le degré de contrôle au travail | 40 |
| 08 | L'environnement physique | 41 |
| 09 | La considération et le respect au travail | 42 |
| 10 | La qualité des relations intergroupes | 44 |
| 11 | Système de mobilisation | 45 |
| 12 | Tableau récapitulatif de la réalité du climat social dans l'entreprise | 47 |
| 13 | Les déterminants de la performance des salariés | 48 |
| 14 | Le degré de corrélation entre les dimensions du climat social et les déterminants de la performance des salariés | 50 |

LISTE DES FIGURES

| N° de figure | Titre | Page |
|--------------|--|------|
| 01 | Les types du climat social | 11 |
| 02 | Modèle d'analyse de LIKERT | 15 |
| 03 | Les trois piliers de la performance globale | 21 |
| 04 | Le triangle de la performance | 23 |
| 05 | Les niveaux de mesure de la performance | 26 |
| 06 | L'organigramme de l'unité de production d'électricité TG Relizane | 34 |
| 07 | Répartition des membres de l'échantillon de l'échantillon selon le genre | 35 |
| 08 | Répartition des membres de l'échantillon selon la tranche d'âge | 36 |
| 09 | Répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle | 37 |
| 10 | Répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté | 38 |

LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

C : Comportement

CSP : Catégorie Socioprofessionnelle

E : Environnement

EEE : Économie/Efficacité/Efficience

ENSM : École Nationale Supérieure de Management

EPE : Entreprise Publique Économique

HSE : Hygiène, Sécurité et Environnement

KM : kilomètre

MW : Mégawatt

P : Personnalité

QCS : Questionnaire sur le Climat Social

SONELGAZ : Société Nationale de l'Électricité et du Gaz

SPE : Société de production d'électricité

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TG : Turbine à Gaz

INTRODUCTION

Dans un contexte de compétition et de rapidité des évolutions technologiques, il est devenu indispensable pour toute organisation, quel que soit son secteur d'activité, d'assurer sa place sur le marché. Un climat social sain à travers ses multiples et différentes composantes, peut s'avérer capital et déterminant dans la réalisation de cet objectif.

Le facteur humain est un élément essentiel dans la réussite ou l'échec de l'entreprise. Ce dernier possède les ressources physiques et mentales, les expériences techniques, les connaissances nécessaires, qui maintiennent l'entreprise en équilibre et qui garantissent son bon fonctionnement.

Par conséquent, il devient important pour les managers de comprendre les comportements de leurs collaborateurs en relation avec le type du climat social dominant dans l'organisation, ce dernier, conditionne d'une façon ou d'une autre la perception individuelle des salariés et les comportements positifs ou négatifs qu'ils adopteront pour bien agir face à toutes les circonstances qui les entourent.

Devant ce constat, les organisations ont pris conscience de l'importance de ce phénomène dans la régulation de l'ambiance qui règne dans le milieu de travail. Cette ambiance pourrait avoir une incidence directe et positive sur les salariés, qui à travers leurs comportements positifs réaliseront consciemment ou inconsciemment ce qui attendu d'eux, à savoir de meilleurs rendements et de meilleures performances.

C'est à partir de cette réflexion que nous avons jugé important d'aborder ce thème, sur « l'impact du climat social sur la performance des salariés » dans les entreprises algériennes et plus précisément la société de production d'énergie SPE.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié l'enquête par questionnaire comme outil principal de collecte des données auprès des salariés de SPE.

Le but de cette enquête est d'essayer d'apprécier le type de climat qui règne au sein de SPE, et tenter de mesurer son impact sur la performance des salariés.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

1. Contexte de recherche :

Aujourd'hui, les entreprises s'engagent dans un environnement en pleine mutations, qui affecte autant leur fonctionnement interne (culture d'entreprise, technologie) que leur environnement externe (compétitivité). S'adapter face aux aléas du marché, mobiliser les ressources nécessaires, aussi bien humaines que matériels, sont des conditions indispensables pour la prospérité et la réussite de l'entreprise.

De ce fait, la ressource humaine est devenue, un facteur stratégique garantissant la pérennité des entreprises. Les conditions dans lesquelles ces ressources exercent leurs activités, ou ce que l'on appelle plus généralement le climat social, doivent répondre impérativement aux attentes de l'entreprise, des salariés et de leurs aspirations.

2. La pertinence de la recherche :

Les études sur le phénomène du climat social existent depuis les années trente. Plusieurs chercheurs (sociologues et psychologues des organisations) comme Kurt Lewin et Rensis Likert ont étudié le comportement humain au travail à travers des expériences réalistes sur le personnel des entreprises. S'appuyant sur le questionnaire du climat social QCS, ces scientifiques ont dégagé une vue globale des dimensions parmi lesquelles on définit la nature du climat social.

L'objectif de la présente étude, est d'étudier les impacts et les effets qu'ont les composantes du climat social sur la performance des salariés de SPE région ouest de Relizane.

3. Les questions et les hypothèses de la recherche :

À travers ce travail de recherche, nous voulons souligner le rôle important que joue le climat social dans l'organisation de l'entreprise, et par conséquent, sur la performance de ses salariés.

3.1. La question principale et les sous-questions :

Pour ce faire, nous avons formulé la question principale suivante :

Quel est l'impact du climat social qui règne dans la société de production d'énergie sur la performance des salariés ?

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

- Le style de leadership existant dans la société objet de la recherche a-t-il un impact sur le climat social de cette dernière ?
- Quelle est la réalité des conditions de travail et les systèmes de santé et de sécurité professionnelle dans la société de production d'énergie ?
- Quelle est la nature des relations sociales dans la société de production d'énergie ?
- Quelle est la réalité des développements professionnels (évolution de la carrière) relative à la carrière du salarié dans SPE ?

3.2 Les hypothèses :

En vue de répondre à ces questions, nous émettons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : le style de leadership participatif accroît la performance des salariés.

Hypothèse 2 : la qualité des conditions de travail influe positivement sur le niveau de la performance des salariés.

Hypothèse 3 : la nature des relations sociales participe à l'amélioration de la performance des salariés.

Hypothèse 4 : autres facteurs et dimensions du climat social tels que, la rémunération, la formation professionnelle satisfassent les salariés et contribuent à l'amélioration de leur performance.

4. Le terrain d'étude :

À la fin de notre formation au niveau de l'ENSM, il était nécessaire de mettre à l'épreuve des réalités pratiques, toutes les connaissances théoriques que nous avons apprises durant ces deux dernières années.

Après de nombreuses tentatives, nous avons finalement trouvé la bonne entreprise dans laquelle on pouvait mener à bien notre réflexion sur l'impact du climat social sur la

performance des salariés. Cette dernière étant la société de production d'électricité SPE secteur de l'ouest, l'unité de Relizane, située dans la zone industrielle Belhacel.

SPE est une entreprise économique publique EPE spécialisée dans le domaine de la production d'électricité, à travers les différents pôles de production existant dans le pays, SPE Relizane l'un des unités de l'Ouest.

5. Les parties de la recherche :

Pour mieux synthétiser les informations de cette étude, nous avons choisi de traiter le sujet en quatre chapitres qui sont présentés comme suit :

Introduction

Le premier chapitre : problématique, dans laquelle nous présentons le contexte et la pertinence de la recherche, ainsi que la question principale et les sous-questions, et les hypothèses. Nous avons également identifié l'entreprise lieu d'étude et nous avons également décliné les différentes parties de cette recherche.

Le deuxième chapitre : présent la revue de littérature, les définitions des termes de recherche, et le modèle d'analyse adopté pour comprendre la nature du climat social et son impact sur la performance des salariés.

Troisième chapitre : expose la méthodologie suivie dans l'élaboration de notre mémoire.

Quatrième chapitre : nous présente le terrain d'étude, et les analyses faites pour trouver une réponse à notre question principale par l'analyse des données collectées.

Conclusion.

**CHPITRE II : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Dans le présent chapitre, nous aborderons en détails le volet théorique de notre mémoire qui sera scindé en deux sections. Dans la première, nous commençons par la revue de littérature qui précise les principaux travaux sur la thématique du climat social et de la performance. Dans la seconde partie, nous aborderons les principales notions et définitions ainsi que le modèle d'analyse du climat social et la mesure de la performance des collaborateurs.

1. Revue de littérature :

Pour l'élaboration de notre étude, nous avons suivi une suite logique initiée par Kurt Lewin pour la première fois dans les années trente avec ses expériences sur un groupe de jeunes garçons sur le style de leadership exercé sur eux dans le travail. À cet effet, Lewin a réussi à trouver une formule célèbre qui explique le comportement de l'individu (C) en fonction de sa personnalité (P) ainsi que de son interaction avec l'environnement (E). Cette dernière se formule comme suite :

$$\mathbf{C = P \times E.}$$

Dans cette perspective, Rensis Likert étudie le comportement humain au travail et le climat social dans l'organisation. Il a réussi à élaborer son modèle d'analyse qui détermine les éléments essentiels de ce dernier. Pour la notion de la performance, nous avons adopté les critères de mesures mentionnés par Pierre Éric Sutter dans son ouvrage « promouvoir le bien-être au travail ».

2. Cadre conceptuel :

La présente section traite plus particulièrement le cadre conceptuel relatif au climat social et la performance des salariés, ainsi que, sur leurs critères de mesure.

2.1. Climat social :

nous présenterons dans cette partie l'historique et les fondements théoriques du climat social, puis nous exposerons le modèle d'analyse que nous suivrons dans le but de faire un diagnostic du climat social qui règne dans l'entreprise où se déroulera notre stage.

2.1.1. Historique du climat social :

Historiquement, tout a débuté avec Kurt Lewin en 1939 par l'étude du climat social d'un groupe de jeunes garçons au début des années trente. Dans cette étude, Lewin a remarqué que les garçons qui travaillaient sous une conduite participative avaient une meilleure productivité que ceux qui accomplissaient la même tâche sous une conduite autoritaire.

a) Théorie de Kurt Lewin :

Lewin par sa théorie évoque pour la première fois l'influence de l'environnement sur les comportements des travailleurs. À cet effet, il a proposé une formule célèbre supposant que le comportement individuel (C) est en fonction de la personnalité (P) de l'individu dans son interaction avec l'environnement (E) dans lequel il se trouve.

$$C = P \times E$$

La formule de Lewin considère le climat organisationnel comme composante de l'environnement, en le modifiant, il est théoriquement possible de modifier dans un sens les comportements de la majorité des individus vivant sous l'influence de ce dernier. Ceci dit, le changement de conduite individuelle (C) varie d'un individu à l'autre, car le facteur personnalité (P) modulera l'impact de l'environnement (E), mais dans l'ensemble, les nouveaux comportements iront plus ou moins dans le même sens. C'est ce qu'implique la formule $C = P \times E$ lorsqu'elle est analysée sous l'angle organisationnel¹.

b) Théorie de Rensis Likert :

Après les travaux de Lewin, Likert est venu continuer l'expérience en menant des recherches sur les attitudes et les comportements humains au sein du travail. Pour savoir dans quelle mesure les relations entre supérieurs et subordonnés peuvent conduire à des résultats différents dans le même contexte organisationnel. Il déduit ainsi que ceux qui ont les résultats les plus médiocres présentent des traits communs, leurs conceptions du commandement les conduit à se focaliser sur les tâches à accomplir, leurs missions est avant tout orientée vers la supervision et le contrôle, autrement dit, ils adoptent les principes de l'organisation taylorienne du travail (travail prescrit, aucune autonomie,

¹ BRUNET Luc, et SAVOIE André (2016). *Le climat de travail au cœur de la dynamique organisationnelle*, France, EMS Éditions, p.16-17.

salaire au rendement, etc.). Pour autant, il révèle que certains dirigeants semblent obtenir de meilleurs résultats, car ils ont une autre attitude vis-à-vis des hommes en situation de travail. En effet, ils ont la conviction qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leurs degrés de motivation et d'implication au travail. Pour ce faire, leur mode de commandement vise, pour l'essentiel, à établir une relation de confiance durable dans l'organisation en adoptant un comportement fondé sur l'empathie, c'est-à-dire, l'écoute et la prise en considération des capacités de chacun et des difficultés rencontrées. Cette grande enquête a permis à Likert de poser le principe des relations intégrées, selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun. Cela conduit à considérer que dans une organisation, toute personne doit se sentir considérée et nécessaire pour travailler efficacement.¹

2.1.2. Définition du climat social :

On va maintenant présenter quelques définitions concernant le climat social sous le regard de plusieurs auteurs.

a) Généralité sur le climat social :

Le climat social de l'entreprise affecte directement sa performance, en effet, les employés qui ne sont pas satisfaits tombent malades ou l'abandonnent. Ceux qui ne montrent pas d'engagement freinent les autres, et parfois, ne parviennent pas à atteindre les objectifs comme prévus. Les pertes de temps et d'argent sont fréquemment liées à une dégradation de ce dernier. Le manager doit donc se préoccuper du maintien d'un climat social serein au sein de son entreprise. De ce fait, il est impératif que ce dernier connaisse les motivations de ses employés, pour trouver des solutions et ainsi augmenter leurs degrés de satisfaction et d'implication.²

¹PLANE Jean-Michel (2017). *Théorie des organisations*, 5^{ème} édition, paris, Dunod, p.32-35.

² ESTAY Christophe, et BOUILLERCE Brigitte (2010), *Motiver les salariés du climat social à l'épargne salariale*, La Plaine Saint-Denis, édition Afnor, p.1.

b) Définition du climat social :

D'après J-M PERETTI, le climat social est un « *Ensemble des attitudes positives et négatives qui affectent le moral et le travail des salariés dans une organisation. Évaluation de l'état des relations sociales et du travail au sein d'une organisation* ». ¹

Selon BOUILLERCE et ESTAY « *le climat social d'une entreprise correspond au niveau de bien-être des salariés. Il est révélé à l'aide de trois attitudes que sont la satisfaction, l'implication et la motivation des individus. Il existe une association forte entre un climat social apaisé et le niveau de performance de l'entreprise* ». ²

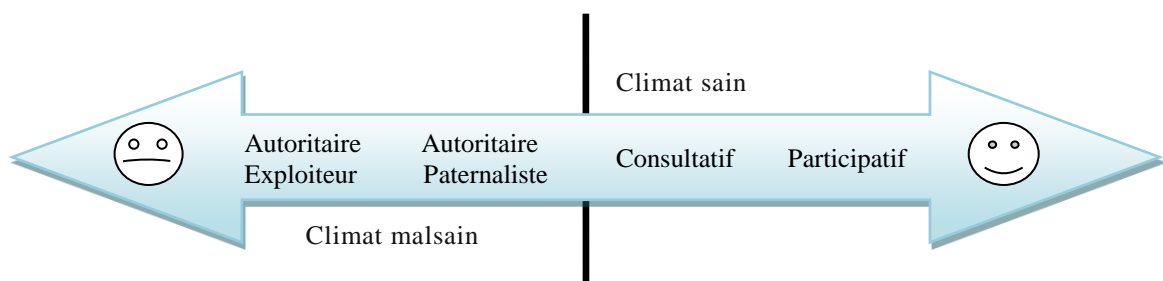
Selon OLIVIER « *le climat social, c'est la perception individuelle, collective et subjective du fonctionnement de l'entreprise et des relations interpersonnelles au niveau de l'individu : son degré de satisfaction, ses exigences, ses besoins* ». ³

À partir de ces définitions, nous pouvons dire que le climat social représente toutes les variables de l'environnement interne, qui sont souvent imposées par la haute direction, telles que les pratiques de gestion et la structure hiérarchique, influençant ainsi la vision et les comportements positifs ou négatifs des employés.

2.1.3. Typologies du climat social :

Selon R. Likert (1967), le climat organisationnel est divisé en deux types à savoir : le climat sain et le climat malsain. Ceci, en faisant référence au style de leadership. ⁴

Figure n°1 : les types du climat social.



Source: élaboré par l'étudiant.

¹ PERETTI Jean-Marie (2015), *dictionnaire des ressources humaines*, 7^{ème} édition, paris, Vuibert, p.67.

² ESTAY Christophe, Op. cit, p.2.

³ OLIVIER Nathalie (2009), *Kit RH pour les PME*, paris, Éditions d'Organisations, p.128.

⁴ NICOLAS Éline (2014), *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Dunod, p. 10-11.

a. Les climats malsains :

C'est le climat autoritaire exploiteur et le climat autoritaire paternaliste, mentionné par LIKERT en 1967.

a.1 Le climat autoritaire exploiteur :

Le style autoritaire-exploiteur est principalement basé sur le manque de confiance placé dans les subordonnés. Cette situation peut entraîner des conséquences majeures, à titre illustratif, la faible implication des employés induisant une performance réduite.

a.2 Le climat autoritaire paternaliste :

Les subordonnés restent fortement soumis à la préférence du manager, qui dispose de tous les outils de sanctions/récompenses qui lui permettent de bien asseoir son pouvoir. Les décisions restent donc toujours prises à un niveau hiérarchique élevé, même si des décisions moins importantes peuvent commencer à être déléguées. Ainsi que des informations ascendantes, commence à émerger lorsqu'elles sont probablement opportunes. La performance de ce style de management est très centré sur la personnalité, dépend donc du manager, qui pourra néanmoins laisser de la place, aussi limitée à l'expression de ses collaborateurs.¹

b. Les climats sains :

Ce sont le climat de type consultatif et le climat de participation de groupe évoqué par LIKERT en 1967.

b.1 Le climat consultatif :

Le style consultatif fait appel à une communication bilatérale. Le sommet de la structure hiérarchique doit fournir suffisamment de l'information pour que les subordonnés puissent exprimer leur opinion. Néanmoins, cette opinion reste consultative, ce qui n'implique pas

¹ Ibid, p.10 -11.

une participation. Ce mode de management permet d'augmenter le niveau de performance en comparaison avec les modes précédents, mais il peut être frustrant si les règles du jeu ne sont pas claires. En effet, il est important de bien préciser à l'avance aux employés la différence entre un avis consultatif et un avis décisionnel.

b.2 Le climat de participation du groupe :

Le style participatif signifie que la prise de décision est collégiale. Pour cela, un climat de confiance est essentiel sans la conviction que les subordonnés ont la possibilité d'apporter une contribution, cela implique de grandes compétences managériales, dont il est nécessaire de disposer d'un processus participatif (fixation d'objectifs, d'information et de formation sur les questions à traiter, organisation à mettre en œuvre, groupes de travail, stimulation, orientation...). Pour Likert, le style de management participatif est le plus pertinent, car il permet d'optimiser le potentiel des ressources humaines.¹

2.1.4. Les déterminants du climat social :

Likert évoque dans son modèle d'analyse les éléments fondamentaux qui déterminent le climat social au niveau des organisations comme suit : variables causales, les variables intermédiaires, les variables modératrices et les variables finales .

a. Variables causales :

Souvent, sont des variables organisationnelles indépendantes sous le contrôle de l'administration qui jouent un rôle important dans lequel l'organisation s'évolue. Et on peut citer parmi eux, le style de leadership, la structure organisationnelle, les politiques et règlements, ...²

¹ Ibid, p.10-11.

² BRUNET Luc, Op. cit, p. 50.

b. Les variables intermédiaires (constituantes) :

Résultent, en grande partie, de ces variables causales qui sont choisies par la haute hiérarchie et qui conditionnent la façon dont les individus interagissent en groupe et individuellement pour atteindre les objectifs. Elles sont de ce fait, les composantes concrètes du climat organisationnel. Et parmi eux, on peut citer : le degré d'autonomie au travail, le degré de contrôle sur son propre travail, l'environnement physique, la qualité des relations intergroupe,...

c. Les variables modératrices (individuelles) :

Ce sont les éléments appartenant à la personne qui perçoit et qui vont individualiser sa perception des variables constituantes et les comportements qu'il adoptera.

L'individu dans ce cas va agir selon les caractéristiques de son organisation et selon sa perception personnelle. Tout cela est comme nous dit Lewin dans sa formule célèbre

$C = P \times E$ décrit ci-dessus.

d. Les variables finales :

Finalement, Likert relie les caractéristiques du fonctionnement interne de l'organisation à son efficacité, définie à l'aide de variables finales (résultantes ou dépendantes).

En d'autres termes, ce sont les résultats positives ou négatives découlant du type de climat social prévalant dans l'organisation, telles que :

La délinquance organisationnelle ;

L'engagement envers l'organisation ;

Les relations de travail ;

L'absentéisme et le taux de roulement ;

Le perfectionnement des ressources humaines ;

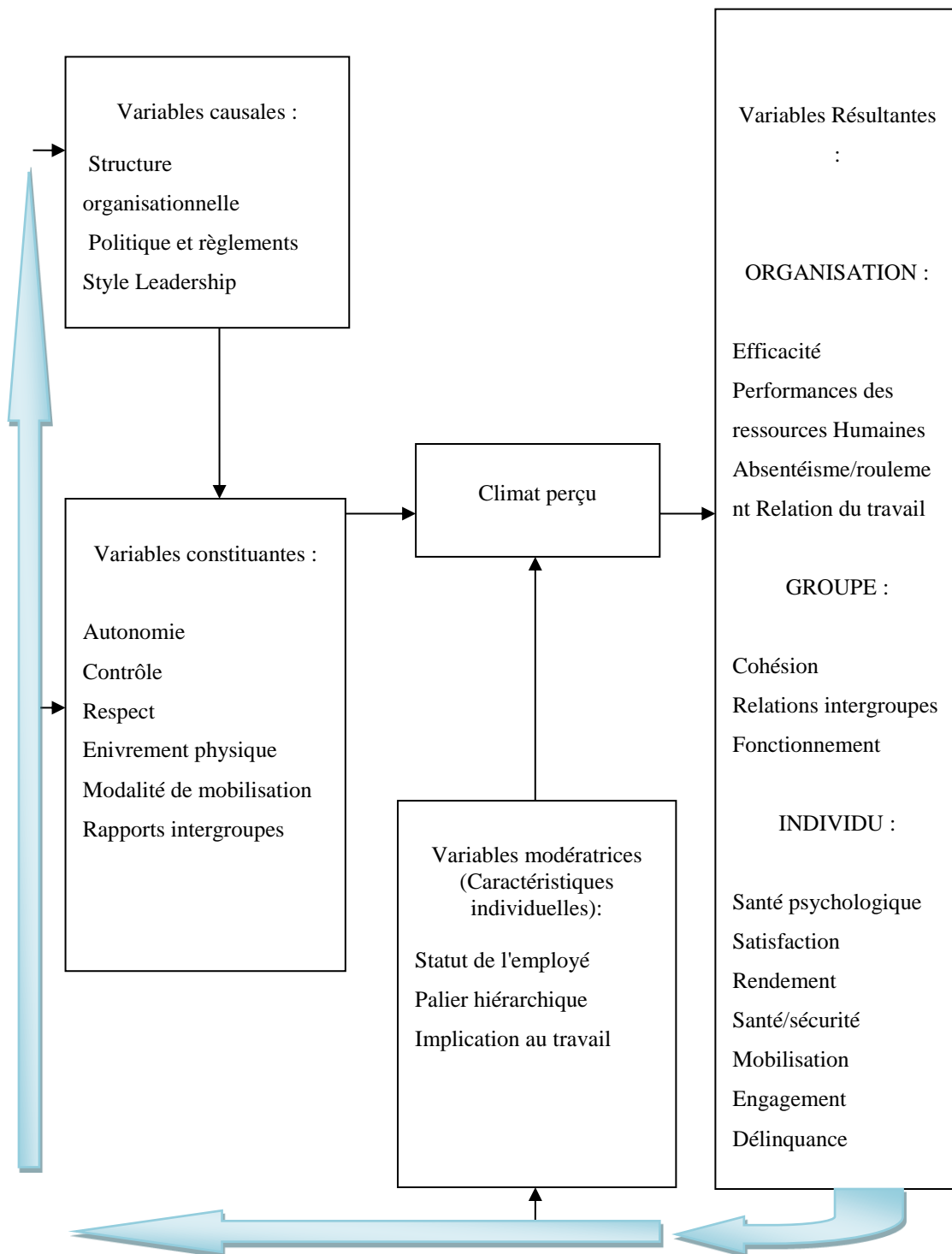
La satisfaction et le rendement au travail ;

Ainsi, à leur tour, les variables intermédiaires exercent une influence sur les variables finales.¹

¹ Ibid, p. 51-52.

La figure suivante présente le modèle d'analyse du climat social proposé par LIKERT.

Figure n°2 : modèle d'analyse de LIKERT.



Source : Ibid, p.50.

2.1.5. La mesure du climat social :

La mesure du climat social d'une organisation repose principalement sur trois critères fondamentaux pour en arriver à une évaluation bien précise.

a. Choix du type de mesure :

Pour mesurer le climat social d'une organisation, on doit d'abord faire le choix entre un diagnostic spécifique, tel qu'une évaluation sur le climat de la créativité ou de l'innovation, sur les humeurs au travail, ou bien un diagnostic qui touchera toutes les composantes concrètes du climat organisationnel. Cette dernière constituera l'approche de la mesure que nous allons suivre pour évaluer le climat social, d'autant plus qu'elle fonctionne de la même manière que le modèle dynamique de LIKERT, qui est également le plus approprié à notre étude.

b. Le champ d'analyse :

En ce qui concerne le champ de l'analyse du climat organisationnel, cette évaluation se focalisera sur les composantes concrètes du climat (variables intermédiaires), avec une évaluation quantitative sur les 06 dimensions citées par Likert.

c. L'unité de mesure :

En revanche, il faut également définir le niveau de l'unité de mesure employée : l'organisation, le groupe de travail ou l'individu ? Dans notre cas, nous allons donc mesurer au niveau individuel afin d'obtenir une mesure globale du climat organisationnel.¹

2.1.6. Les dimensions (composantes) du climat social :

Dans sa démarche méthodologique, Likert a employé les 6 dimensions pour évaluer le climat social :

¹ DESJARDINS, Caroline (2000). Développement et validation d'un outil diagnostique du climat organisationnel, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, école des hautes études commerciales, Montréal, n°86. [En ligne], <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2000no86.pdf>. (P.26-27-28. Consultée le 25 février 2019).

a. Le degré d'autonomie au travail :

Cette dimension donne aux salariés un espace d'implication et de participation directe dans leur travail, tout en permettant au salarié de devenir plus autonome dans son travail et d'être lui-même le responsable dans sa décision.

b. Le degré de contrôle sur son propre travail

Cette dimension est la réalité de mode de management exercé par l'organisation, qui comprend notamment le style de leadership, la supervision, la centralisation, les contraintes imposées par la direction.¹

c. L'environnement physique :

Cette dimension inclut tout ce qui concerne l'environnement interne de l'entreprise, dans le but de créer un milieu de travail sécurisé et respectueux, elle concerne en particulier les conditions de travail.

d. La considération et le respect au travail :

Cette dimension est celle de la reconnaissance au travail, le fait de féliciter les salariés après l'accomplissement de leurs tâches ou de les remercier lorsqu'ils ont fait des efforts exceptionnels. Et également de l'écoute des responsables vis-à-vis de leurs salariés en assurant une bonne communication.²

e. La qualité des relations intergroupe :

Cette dimension met l'accent sur la qualité des relations qui existent (conflictuelles ou de soutien), ainsi que la confiance et la qualité de la coordination entre les différents groupes de l'organisation et la qualité des contacts interpersonnels qui y règnent.³

¹BRUNET Luc, Op. cit, p.115.

²LANDIER Hubert (2008), *Évaluer le climat social de votre entreprise*, paris, éditions d'Organisation, p.78.

³ BRUNET Luc, Op. cit, p.116.

f. Les systèmes de mobilisations :

Les salariés engagés ont la particularité d'être orientés vers les objectifs du groupe et de l'entreprise, de servir les intérêts de leur entreprise, de leur équipe de travail, et non seulement de leurs propres intérêts. On peut mentionner parmi les pratiques mobilisatrices :

Une rémunération fondée sur des résultats individuels (primes) ou collectifs (intéressement).

La communication sur les enjeux et les objectifs de l'entreprise, la circulation verticale et horizontale de l'information (information sur la stratégie), et les objectifs de l'entreprise, le partage d'information et la transparence.

Développement et formation des salariés (plan individuel de formation, l'évolution professionnelle dans la carrière).¹

2.1.7. Les dysfonctionnements sociaux (variables résultantes) :

Un dysfonctionnement social peut se définir comme un dérèglement influant sur le fonctionnement d'une organisation, il est le résultat du type de climat social quel que soit le contexte dominant (apaisé ou dégradé).²

a. La mesure de l'absentéisme :

L'absentéisme est un indicateur important en matière de gestion sociale. Il fait l'objet d'un suivi attentif par les responsables RH et les managers, car il peut traduire un comportement de désengagement dénotant une baisse de motivation et d'intérêt pour son travail.³

Taux d'absentéisme :
$$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Nombre d'heures théoriques travaillées}}$$

Durée moyenne de l'absence :
$$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Nombre d'absences}}$$

¹GUERRERO Sylvie, Valérie BARRAUD – DIDIER (2001), *L'étude de la mobilisation des salariés*, Gestion 2000, volume 18, numéro 04, p.73-77, [en ligne], consultée le 04 mars 2019.

² MARTORY Bernard, et CROZET Daniel (2016), *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : Pilotage Social et Performances*, 9^{ème} édition, Paris Dunod, p.201-202.

³ GUERRERO Sylvie (2014), *Les Outils des RH: les savoir-faire essentiels en GRH*, 3^{ème} édition, Paris Dunod, P. 201-202.

b. Le Turn-over :

On appellera turn-over la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'externe. Il est à noter toutefois, que les entreprises de grande taille étudient les départs de leurs salariés vers l'externe, ainsi que la rotation interne de collaborateurs d'un poste vers un autre ; le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes.¹

$$\text{Taux de turn-over : } \frac{\text{Nombre de départs}}{\text{Effectif moyen}}$$

$$\text{Taux de roulement : } \frac{(\text{Nombre de départs} + \text{entrées})}{\text{Effectif moyen}}$$

c. Les accidents du travail :

Le Code de la sécurité sociale définit l'accident du travail comme « *l'accident survenu, par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salariée ou travaillant à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise* ». Plusieurs critères doivent être réunis pour autoriser la qualification d'accident du travail : le caractère soudain de l'événement ou l'apparition soudaine d'une lésion ; l'existence d'une lésion corporelle, quelle que soit son importance ; le caractère professionnel, c'est-à-dire la survenance de l'accident par le fait ou à l'occasion du travail.²

$$\text{Taux d'accident du travail : } \frac{\text{Nombre d'accidents} \times 1\,000\,000}{\text{Nombres d'heures travaillées}}$$

$$\text{Pourcentage d'accidents graves : } \frac{\text{Nombre d'accidents avec arrêt de travail}}{\text{Nombre d'accidents avec arrêt de travail}}$$

¹ MARTORY Bernard, Op. cit, p.209.

² GUILLOT-SOULEZ Chloé (2016), *la Gestion des Ressources Humaines*, 9^{ème} édition, Espagne, Gualino éditeur, p. 177.

2.2. Performance des salariés :

Dans la deuxième partie, nous présenterons plus précisément les éléments qui composent la performance globale de l'organisation et nous définirons le concept de la performance dans sa globalité. Puis nous présenterons par la suite la performance des ressources humaines et ses critères de mesure.

2.2.1. Généralité sur la performance :

La notion de la performance est fortement développée dans le champ de management, elle a pris une place intéressante dans la vie des organisations, le mot performance regroupe plusieurs significations, en fonction des domaines dans lesquels il est utilisé. Et son application a connu des nouveaux usages, la performance est définie, comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs* ». ¹

À partir de cette définition, nous soulignons que la notion de la performance peut avoir plusieurs significations, premièrement, à des fins organisationnelles (la réalisation des buts organisationnels), et deuxièmement, pour des raisons individuelles (la réalisation de la performance individuelle).

a. La performance globale de l'organisation :

Selon Baret (2006), « *La performance globale d'une organisation est l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » ²

Donc, Une performance plus globale comprend la dimension économique qui consiste à maximiser le profit et à assurer le développement et la croissance économiques, ainsi que la dimension environnementale qui est une nouvelle notion dans les organisations modernes. Tout en intégrant le devoir écologique au processus organisationnel pour que la réduction des effets négatifs sur l'environnement, En fin, la dimension sociale, qui vise à mobiliser efficacement les ressources humaines dans l'organisation et cette performance a

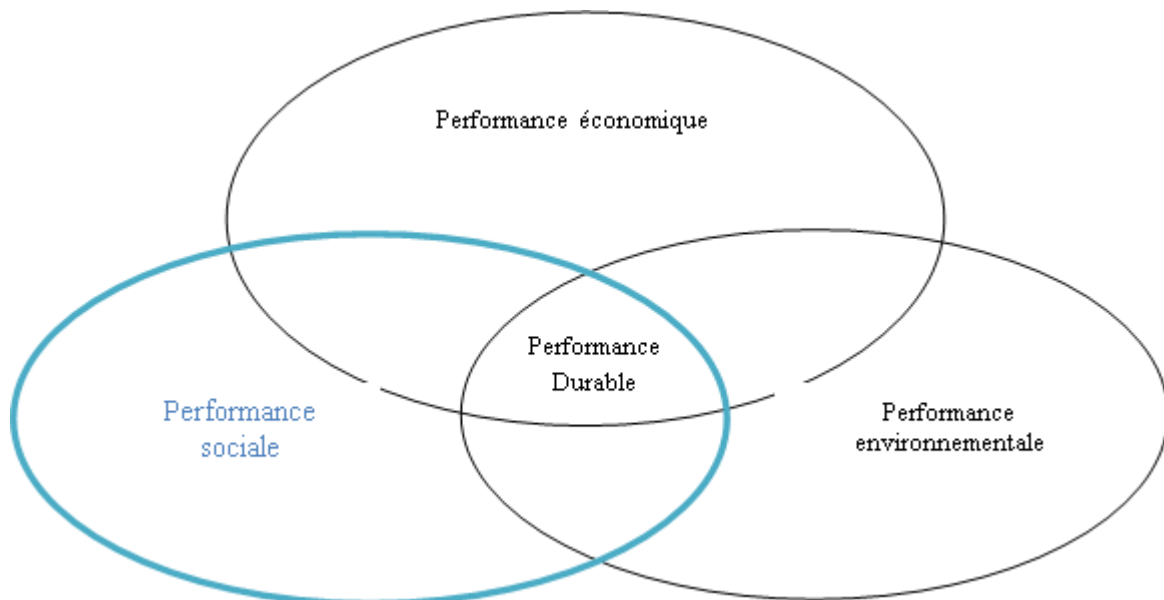
¹ WINAND Mathieu, et ZINTZ Thierry (2017), *Management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives*, paris, De Boeck Supérieur, p 14-15.

²ISSOR Zineb (2017). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », N°.17, (février), [en ligne], <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>. P.93, consultée le 05 avril 2019.

une forte relation avec la nature du climat social dominant et qui fera également l'objet de notre étude¹.

Le schéma suivant montre les composantes de la performance globale.

Figure n°3 : Les trois piliers de la performance globale.



Source : SUTTER Pierre- Éric, p. 60.

Donc, l'interaction entre les trois performances dans une organisation ouvre la voie à l'émergence d'un nouveau concept qui est la performance durable.

b. Définition de la performance durable :

La performance durable d'une organisation est une performance qui dure longtemps pour atteindre ses objectifs, et pour qu'elle soit durable l'organisation doit prendre en considération non seulement le critère économique, mais aussi le critère social et environnemental.

¹ SUTTER Pierre- Éric (2017), *Promouvoir la santé mentale positive au travail : conjuguer performance globale et qualité de vie au travail*, paris, Gereso, p.60.

2.2.2. Définition du concept de la performance :

Nous présenterons dans la présente sous-section quelques définitions sur la notion de la performance ainsi que ses composantes.

a. Définition de la performance :

Selon le dictionnaire des ressources humaines, « *le terme recouvre trois sens. La performance peut être des succès, résultat d'une action ou actions. Il est généralement utilisé pour qualifier une situation consistante, pour une personne, à atteindre, voire à dépasser, les objectifs qui lui ont été fixés. Dans l'évaluation des performances, il recouvre les résultats significatifs d'une personne* »¹.

Pour MARTORY et CROZET, « *la performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir* ».²

Selon Annie-Bartoli, « *la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon »* ».³

Selon COLIN, « *la performance peut se définir à plusieurs niveaux. C'est tout d'abord l'accomplissement des exigences de la fonction, mais elle a ensuite aussi une dimension qualitative comme l'optimisation des résultats. Elle signifie donc que l'on doit identifier des objectifs, des résultats que l'on souhaite atteindre, et que l'on mette en place des indicateurs pour contrôler la réalisation ou non des objectifs. Autrement dit, elle implique de se mettre en situation de progresser de façon rationnelle et mesurable* ».⁴

¹PERETTI Jean-Marie (2011), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, 6^{ème} édition, paris, Vuibert, p. 193.

² MARTORY Bernard, Op. cit, p.173.

³DLIMI Soumaya et ALAMI Fatima-Zahra (2018), *Performance des équipes- Cas des PME marocaines*, paris, L'Harmattan, p.27.

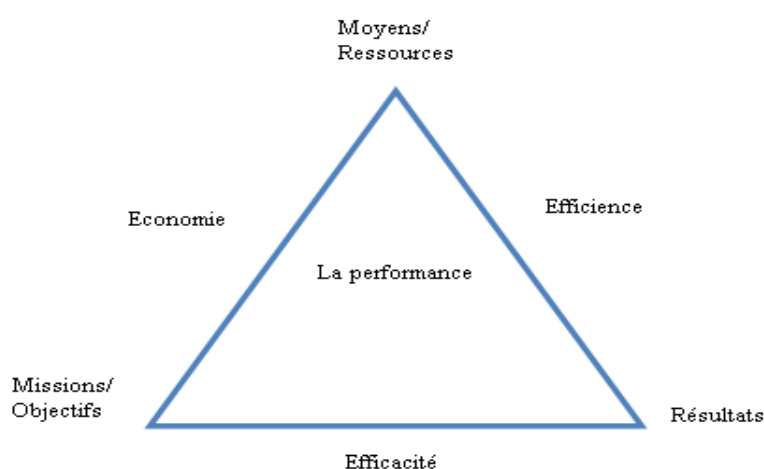
⁴ COLIN Frédéric (2018), *la gestion des ressources humaines dans la fonction publique*, 2^{ème} édition, paris, Gualino, p.52.

b. Les composantes de la performance :

Modèle de EEE (efficacité, efficience, économie) :

Toute organisation vise à être performante et s'attache à accomplir sa mission en gérant au mieux ses ressources. La performance peut être représentée par le triptyque Objectifs-Moyens-Résultats. C'est dans la relation entre les trois pôles de ce triangle que se joue la performance. Comme le montre la figure suivante :

Figure n°4 : le triangle de la performance



Source : SOUMARE El hadj Malick (2016), p.94.

L'efficacité : (L'axe objectifs/missions – résultats) : c'est l'obtention des résultats donnés (voulus) dans le cadre d'objectifs fixés au préalable ; c'est-à-dire la capacité à atteindre les objectifs.

L'efficience : (l'axe résultats - moyens/ressources) : c'est la capacité de minimiser les ressources employées pour obtenir un résultat.

L'économie : (l'axe moyens/ressources- objectifs) : c'est l'adéquation entre les objectifs et les moyens disponibles pour tenter de les réaliser ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.¹

¹SOUMARE El hadj Malick (2016), *performance des projets de développement international*, paris, L'Harmattan, p.94.

c. La performance interne et externe :

La performance de l'organisation est appréciée de manière différente par les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, du fait qu'ils ont des objectifs différents. On distingue la performance externe, qui est généralement adressée principalement aux acteurs qui ont des obligations conventionnelles envers l'organisation, ainsi que la performance interne, dont les principaux acteurs concernés sont ses salariés.¹

2.2.3. La performance des ressources humaines :

Pour parler de la performance des ressources humaines au sein d'une organisation, plusieurs travaux de recherche en psychologie positive montrent depuis plusieurs années que le bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise, du fait que des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants. Ce lien donne l'impression que la performance sociale qui est l'un des trois piliers de la performance globale mentionné ci-dessus pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail, comme contribution à la performance globale de l'entreprise.²

a. La performance sociale :

Cette notion de la performance sociale vient séquentiellement avec l'apparition du concept du facteur humain dans les années trente aux États-Unis par les expériences d'Elton Mayo chez Western Electric notamment sur les conditions de travail et la qualité des relations interpersonnelles, Mayo a déduit l'importance de la motivation sociale sur le comportement et la performance des travailleurs et la nécessité d'intégrer des éléments sociaux dans le processus organisationnel.³

La performance sociale peut donc être définie comme la résultante positive ou négative des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci. C'est prendre en compte le facteur humain au travail.⁴

¹DORIATH Brigitte, et GOUJET Christian (2011), *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 5^{ème} édition, paris, Dunod, p174.

² SUTTER Pierre- Éric (2019), *promouvoir le bien-être au travail : Pour une politique de qualité de vie au travail réussie*, 2^{ème} édition, paris, Gereso, p.64.

³VEYSSIERE Michelle, et ROBEVEILLE Roland (2016), *à la poursuite du facteur humain : comment concilier bonheur au travail et performance de l'entreprise*, 1^{er} édition, paris, Gereso, p.24.

⁴ SUTTER Pierre- Éric, *le bien-être au travail : Pour une politique de qualité de vie au travail réussie* Op. cit, p.64.

b. Définition du facteur humain :

Le facteur humain se définit en fonction d'un acte, une action basée sur un comportement spécifique. Il concerne les mécanismes qui alimentent la perception et les réactions conscientes ou inconscientes qui en découlent. Il est souvent décrit sous son aspect négatif, c'est-à-dire par rapport à une action risquée ou engendrée par une erreur.

Le facteur humain est le comportement exceptionnel d'une ou de plusieurs personnes dans un contexte professionnel.¹

c. Définition de la performance des ressources humaines :

Selon MARTORY et CROZET « *la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance humaine est un concept qui a trait au futur et non au passé* ». ²

2.2.4. Les niveaux de mesure de la performance :

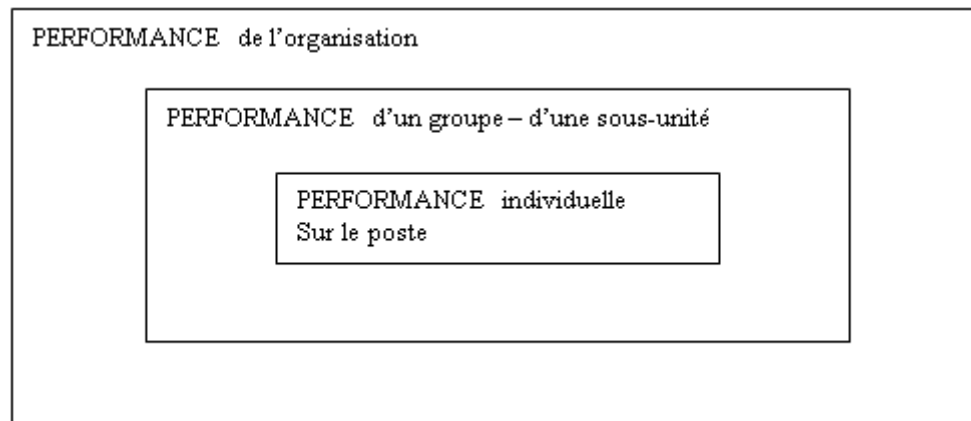
La performance peut être appréciée à travers les trois niveaux suivants :

- La performance individuelle se situe au niveau du poste de travail.
- Celle du groupe ou de la sous-unité qui sert de base aux objectifs organisationnels.
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.³

¹VEYSSIERE Michelle, et ROBEVEILLE Roland (2018), *le management bienveillant, accélérateur de la performance : le facteur humain au cœur de la réussite de l'entreprise*, 2^{ème} édition, paris, Gereso, p. 90-91.

²BACHIR. Khadidja Amel, et GASMI. Hadjer (2017), *L'impact du climat social sur la performance des ressources humaines Étude comparative entre secteur privé et secteur public*, mémoire de Master en Sciences Commerciales, école des hautes études commerciales, koléa, p.43.

³ MARTORY Bernard, Op. cit, p.178.

Figure n°5 : les niveaux de mesure de la performance.

Source: MARTORY Bernard, Op. cit, p.178.

2.2.5. Les critères de la mesure de la performance sociale :

Les éléments composant la performance sociale peuvent être découpés en deux dimensions qui montrent les critères de mesures qui sont les suivants :

a. La dimension « eudémonique », ou bien-être pensé :

Cette dimension de la performance sociale renvoie au travail pensé. En tant qu'idée ou idéal à tout ce qui fait que l'individu estime qu'il peut s'accomplir dans le travail. De manière générale, dans le domaine du travail, il s'agit du sens que l'individu donne et trouve à son travail, de la façon dont il s'y réalise.

On peut recenser les concepts majeurs relatifs à cette dimension :

a.1 Implication au travail :

L'implication au travail est une attitude relative à un emploi spécifique.

a.2 Engagement organisationnel :

L'engagement organisationnel constitue un facteur d'attachement entre l'individu et son organisation, qui concerne aussi bien les buts et valeurs qu'un attachement psychologique.

a.3 Sens du travail :

Avoir du sens correspond à une expérience ou une activité cohérente, consistante et équilibrée dans le travail. Cela renvoie à la correspondance et aux affinités entre l'identité de l'individu, son travail et son milieu de travail. Un travail qui a du sens permet à l'individu de stimuler le développement de son potentiel, d'atteindre ses objectifs, de s'accorder de la valeur, autrement dit, de s'accomplir dans son travail.

b. La dimension hédonique, ou bien-être ressenti :

La dimension hédonique de la performance sociale renvoie au travail ressenti, sous la forme d'émotions positives et négatives éprouvées au travail. Cette dimension fait référence à la recherche de plaisir, à l'évitement de la souffrance, et consiste à une évaluation subjective du travail.

On peut recenser les concepts suivants :

b.1 Bien-être subjectif au travail :

Il comprend plusieurs facettes : les émotions positives ressenties par les individus, les émotions négatives, et la prévalence des unes sur les autres, ainsi que la satisfaction dans la vie. Ces éléments peuvent s'actualiser dans le domaine du travail, sous la forme d'émotions positives et négatives ressenties à l'égard du travail fournis.

b.2 Satisfaction au travail :

Elle peut être définie comme étant un état émotionnel agréable sortant de l'évaluation du travail fournis par le salarié et de l'appréciation de l'écart entre les résultats obtenus et ceux espérés.¹

¹ SUTTER Pierre- Éric, Op. Cit, p.68-70.

Conclusion partielle :

Le climat social au sein des entreprises est considéré comme un élément indispensable pour le bon déroulement de la fonction des ressources humaines. Et sa nature a un effet sur le niveau de leurs performances.

Les salariés qui se sentent bien dans leur organisation dégagent un bon climat social, sont souvent plus productifs et plus performants par rapport aux autres qui effectuent leur travail dans un climat social dégradé.

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

1. Approche méthodologique :

Afin de réaliser cette recherche et mener à bien les exigences scientifiques, nous avons utilisé l'approche méthodologique quantitative s'appuyant sur le questionnaire et l'analyse documentaire existantes en relation avec notre objet d'étude.

2. Les techniques utilisées :

Nous avons adopté le questionnaire comme outil principal pour comprendre le côté pratique et l'analyse documentaire pour nous aider dans ce qui est aspect théorique de notre recherche.

2.1. Le questionnaire :

Concernant notre étude, nous avons divisé le questionnaire en trois parties :

Partie 01 : pour collecter des informations générales sur l'échantillon ciblé.

Partie 02 : pour collecter des informations sur le climat social, basé sur les six dimensions mentionnées par LIKERT dans son modèle d'analyse.

Partie 03 : pour collecter des informations sur la performance des salariés.

Notre questionnaire s'est basé sur l'échelle de mesure de LIKERT comprenant les cinq degrés par lesquelles le salarié interrogé exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis des affirmations.

2.2. L'analyse documentaire :

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes focalisés beaucoup plus sur la bibliothèque numérique scholarvox Management, pour préparer notre revue de littérature théorique relative à notre étude. Aussi, nous nous sommes appuyés sur les anciens travaux universitaires, revues et articles de recherche, en plus de la documentation, bien que très pauvre en information, fournie par l'entreprise accueillante pour le côté pratique.

3. Échantillon d'étude :

La société est composée d'une population de 153 salariés. Pour notre étude, nous avons pris un échantillon de 40 salariés de toutes les catégories socioprofessionnelles existantes, pour répondre au questionnaire, qui représente 26.14% de la population.

4. L'analyse des données :

C'est la dernière étape de notre enquête, elle consiste à traiter les données recueillis par le logiciel SPSS (statistical package for the social sciences), la version 19, suivie d'une explication des résultats obtenus.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

Dans le présent chapitre, on présentera dans un premier temps les résultats que nous avons obtenus à la suite de la Collecte de données auprès du personnel. En première partie, on met en évidence l'entreprise où se déroule notre stage et on identifie l'unité de production d'électricité et ses missions. Dans la deuxième partie, nous exposerons les témoignages des salariés sur leur climat social et leur performance pour clarifier la relation qui existe entre les deux variables.

1. Présentation de la société de production d'électricité: unité de Relizane

La centrale de Relizane s'inscrit dans le cadre d'un plan d'urgence initié par Sonelgaz en juillet 2006 pour l'implantation de nouveaux moyens de production d'électricité d'une capacité totale de 2000 MW environ, les groupes turbo-alternateurs ont la possibilité de fonctionner avec deux types de combustible à savoir : le gaz naturel et le fuel. Elle est réalisée par la compagnie française ALSTOM.

La centrale de Relizane est destinée à répondre aux impératifs suivants :

- a. Faire face à la demande grandissante et urgente en énergie électrique du pays,
- b. Assurer la fiabilité et la continuité de la qualité de service,
- c. Renforcer la sécurité de l'alimentation de la région Ouest.

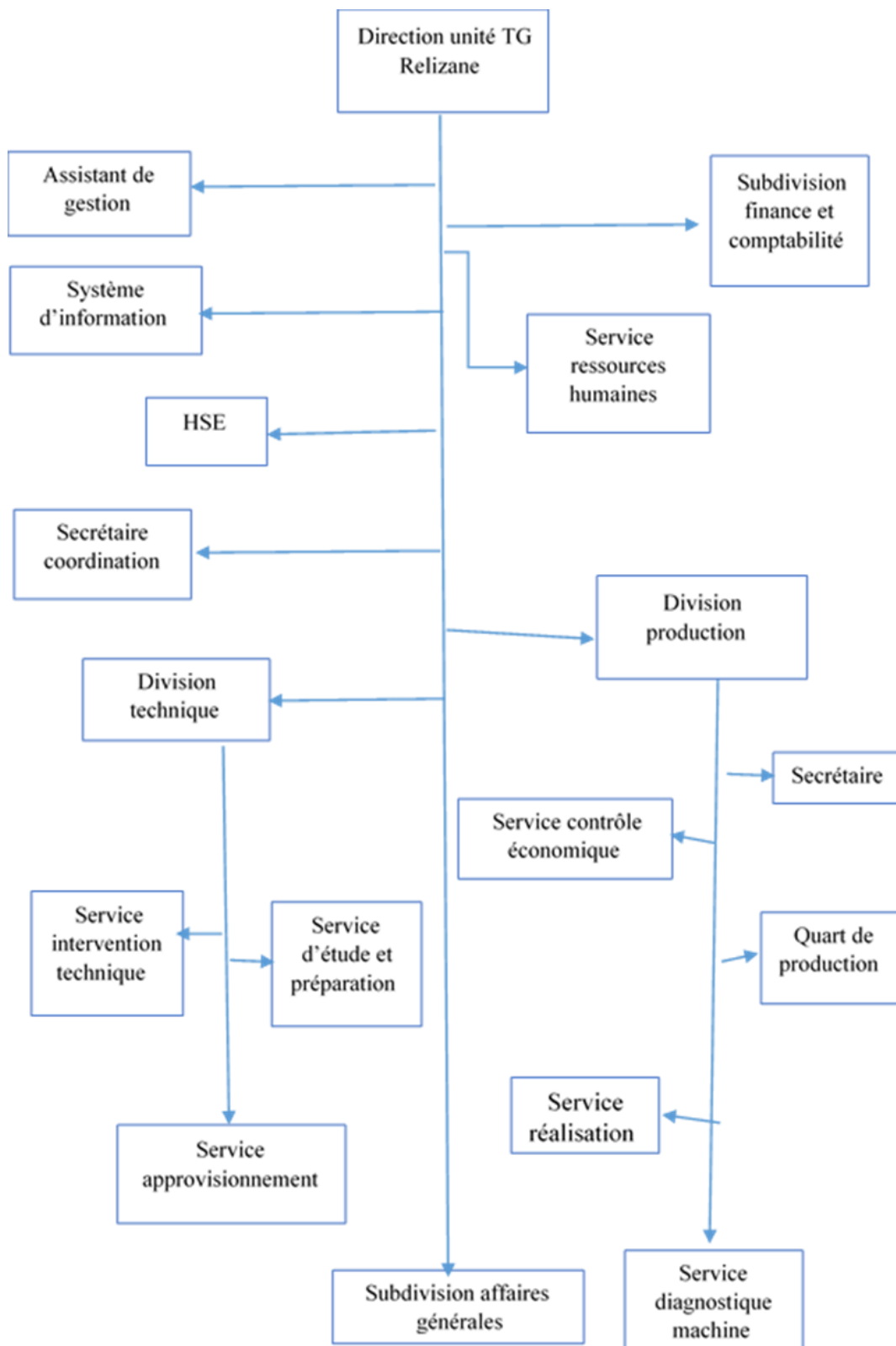
Le site de la centrale d'une superficie de 12 hectares se trouve dans la zone industrielle de la commune de Belhacel, Daïra de Matmar, à environ 04 Km au Nord de la ville de Relizane.¹

1.1. L'organigramme de l'unité de Relizane :

L'organisation de travail dans l'unité de production d'électricité turbine à gaz à Relizane est présenté par l'organigramme suivant :

¹Service Ressources Humaines.

Figure n°6 : L'organigramme de l'unité de production d'électricité TG Relizane



Source : document interne de l'entreprise.

2. Résultats et discussion :

On va interpréter les résultats avec une analyse descriptive du contenu du questionnaire par le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), puis nous ajoutons également quelques explications aux résultats obtenus par l'interrogatoire du personnel dans le but d'apprécier le climat social ainsi que la performance des ressources humaines au sein de la société de production d'électricité.

2.1. Les caractéristiques de l'échantillon :

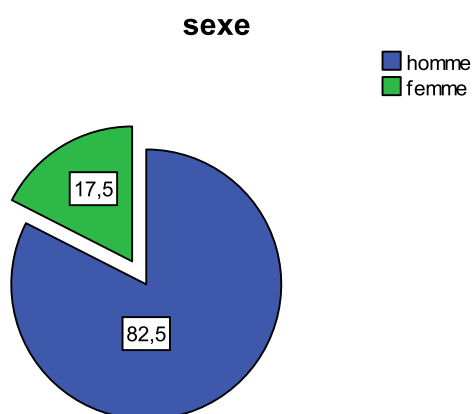
Dans cet axe, on va identifier les Renseignements généraux relatifs à notre échantillon.

Tableau n°1 : Répartition des membres de l'échantillon selon le genre :

| Sexe | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Homme | 33 | 82,5 | 82,5 | 82,5 |
| Femme | 7 | 17,5 | 17,5 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire

Figure n°7 : Répartition des membres de l'échantillon de l'échantillon selon le genre.



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire

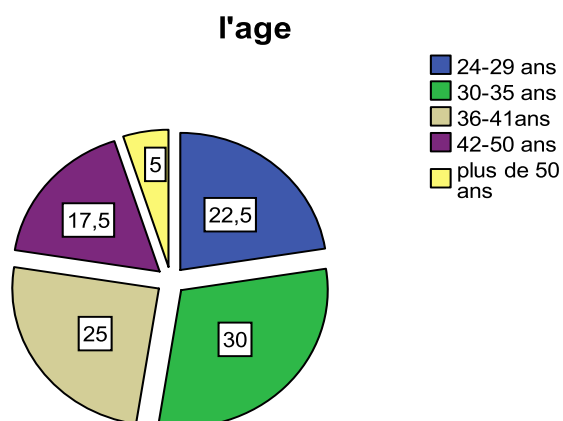
Dans notre échantillon, nous remarquons que la majorité de la population interrogée est de sexe masculin 82%, contre une minorité de sexe féminin qui représente 17.5%, cela justifie la nature des activités de l'entreprise qui exige l'emploi des hommes.

Tableau n°2 : Répartition des membres de l'échantillon selon la tranche d'âge.

| Tranche d'âge | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| [24-29] | 9 | 22,5 | 22,5 | 22,5 |
| [30-35] | 12 | 30,0 | 30,0 | 52,5 |
| [36-41] | 10 | 25,0 | 25,0 | 77,5 |
| [42-50] | 7 | 17,5 | 17,5 | 95,0 |
| Plus de 50 ans | 2 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.

Figure n°8 : Répartition des membres de l'échantillon par tranche d'âge.



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire

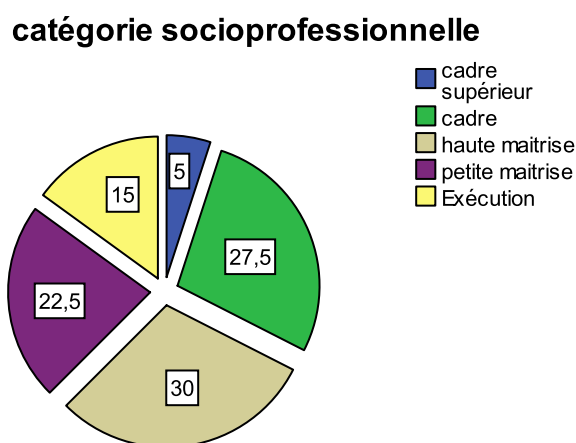
Ce qui est remarquable, c'est que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre 30-35 ans, avec un taux de 30%, et le taux le plus faible est pour la tranche de plus de 50 ans. Et plus de 77,5% ont moins de 41 ans. Donc, on constate que la population est pratiquement jeune.

Tableau n°3 : Répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

| CSP | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| cadre supérieur | 2 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| cadre | 11 | 27,5 | 27,5 | 32,5 |
| haute maîtrise | 12 | 30,0 | 30,0 | 62,5 |
| petite maîtrise | 9 | 22,5 | 22,5 | 85,0 |
| Exécution | 6 | 15,0 | 15,0 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.

Figure n°9 : Répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire

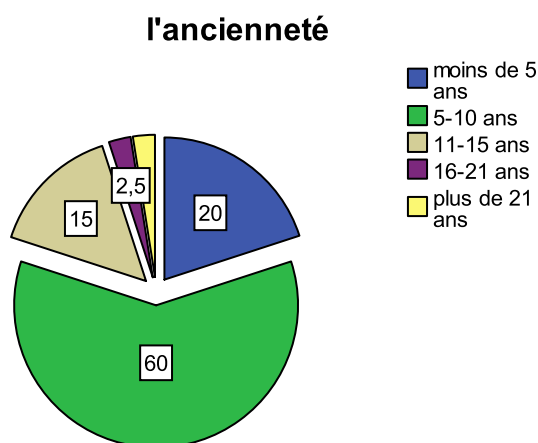
Parmi les employés interrogés, on remarque que la majorité sont des cadres et des agents de maîtrise (haute et petite) avec des taux respectifs de 27,5% et 52,5% pour chaque catégorie. Cela nous renseigne sur le caractère productif de l'entreprise, qui nécessite un niveau élevé des techniques de maîtrise et de la maintenance périodique des machines.

Tableau n°4 : Répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté.

| Ancienneté | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| moins de 5 ans | 8 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| [5-10] | 24 | 60,0 | 60,0 | 80,0 |
| [11-15] | 6 | 15,0 | 15,0 | 95,0 |
| [16-21] | 1 | 2,5 | 2,5 | 97,5 |
| Plus de 21 ans | 1 | 2,5 | 2,5 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire

Figure n°10 : Répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté.



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire

On remarque que 80% des salariés ont une ancienneté de moins de 10 ans. Cela correspond à l'âge du personnel en général, âge qui varie entre 24 et 41 enregistrant un pourcentage de plus de 77% en taux cumulé (voir tableau n° 2).

2.2. Calcul des intervalles à échelle de 5 points de Likert.

Dans ce tableau, on va calculer les intervalles de classes pour mieux saisir les orientations des salariés sur les questions posées.

Tableau n°5 : Calcul des intervalles à échelle de 5 points de Likert.

| L'échelle de Likert | intervalle | Différence | Description |
|---------------------|-------------|------------|----------------------|
| 1 | 1 - 1,79 | 0,79 | pas du tout d'accord |
| 2 | 1,80 - 2,59 | 0,79 | pas d'accord |
| 3 | 2,60 - 3,39 | 0,79 | sans opinion |
| 4 | 3,40 - 4,19 | 0,79 | d'accord |
| 5 | 4,20 - 5 | 0,80 | tout à fait d'accord |

Source: élaboré par l'étudiant.

2.3. Le climat social au sein de SPE :

Cet axe nous permettra de mieux cerner les dimensions du climat social à travers les points de vue des salariés interrogés.

2.3.1. L'autonomie au travail :

Le tableau suivant récapitule les réponses des salariés sur leur degré d'autonomie au travail.

Tableau n°6 : L'autonomie au travail.

| l'autonomie au travail | le degré d'approbation | | | | | Moyenne | Ecart type |
|--|------------------------|----------|--------------|--------------|----------------------|-------------|-------------|
| | tout à fait d'accord | d'accord | sans opinion | pas d'accord | pas du tout d'accord | | |
| Les salariés jugent qu'ils ont beaucoup d'autonomie dans leur travail. | 12,5% | 27,5% | 7,5% | 40% | 12,5% | 2,87 | 1,30 |
| Les salariés participent à la prise de décision dans leur travail | 12,5% | 27,5% | 7,5% | 40% | 12,5% | 2,87 | 1,30 |
| Total général | | | | | | 2,87 | 1,30 |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire

Selon les réponses des répondants, nous notons qu'il existe une divergence dans la plupart des réponses des salariés sur cet axe de l'autonomie au travail, avec une moyenne globale de 2,87 et un écart type globale de 1.30. Cela indique qu'il y a une grande dispersion dans les réponses. Les orientations des salariés envers cet axe étaient généralement neutres. Parce qu'il existe parmi les membres des équipes une partie des salariés qui étaient orientés vers la participation dans la prise des décisions dans l'entreprise, et qu'ils sont également plus autonome dans leurs travaux par rapport au reste des salariés.

2.3.2. Le degré de contrôle dans le travail :

Le tableau qui suit résume les réponses des salariés sur leurs degrés de contrôle par rapport à leurs travaux.

Tableau n°7 : Le degré de contrôle au travail.

| Degré de contrôle sur votre travail | Le degré d'approbation | | | | | Moyenne | Écart type |
|--|------------------------|----------|--------------|--------------|----------------------|-------------|-------------|
| | Tout à fait d'accord | D'accord | Sans opinion | Pas d'accord | Pas du tout d'accord | | |
| Les salariés estiment que la direction a des objectifs clairs connus d'eux même. | 17,5% | 45% | 10% | 27,5% | 00% | 3,52 | 1,08 |
| Les salariés affirment que les décisions sont centralisées par la direction. | 35% | 35% | 7,5% | 20% | 2,5% | 3,80 | 1,20 |
| Les salariés assurent leur implication à la fixation des objectifs. | 10% | 20% | 15% | 42,5% | 12,5% | 2,72 | 1,21 |
| Total général | | | | | | 3,34 | 1,16 |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.

Les résultats du tableau montrent que la moyenne globale de cet axe est de 3,34 avec un écart type globale de 1,16. Ceci est la preuve que les réponses des salariés sont neutres.

La rubrique « **les salariés estiment que la direction a des objectifs clairs connus d'eux même** » montre que les réponses sont d'accord avec cette expression, avec une moyenne

de 3,52 et un écart type de 1,08. On déduit donc, que la direction a une structure d'organisation de travail basée sur la hiérarchie de tâches claires et connus à tous les salariés.

Concernant la rubrique « **les salariés affirment que les décisions sont centralisées par la direction** », les réponses montrent une moyenne de 3,80 et un écart type de 1,20, ce qui indique que les orientations des salariés sont d'accord avec cette expression. Nous concluons que le style de leadership dominant est le style autoritaire.

Pour ce qui est de la rubrique « **les salariés assurent leur implication à la fixation des objectifs** » les réponses des répondants concernant cette expression sont neutres avec une moyenne de 2,72 et un écart type de 1,21. Cela indique qu'il y a un manque de participation de la part des salariés à la fixation des objectifs.

2.3.3. L'environnement physique :

Le tableau ci-dessous montre les réponses des salariés sur l'environnement physique ou ils effectuent effectivement leurs activités.

Tableau n°8: L'environnement physique.

| L'environnement physique. | le degré d'approbation | | | | | Moyenne | Ecart type |
|---|------------------------|----------|--------------|--------------|----------------------|-------------|-------------|
| | tout à fait d'accord | d'accord | sans opinion | pas d'accord | pas du tout d'accord | | |
| Les salariés se sentent en sécurité lors de l'accomplissement de leurs activités. | 15% | 67,5% | 5% | 12,5% | 00% | 3,85 | 0,83 |
| Les salariés se félicitent que leur entreprise attache un soin particulier à améliorer leurs conditions de travail (bruit, chaleur, locaux, etc.) | 12,5% | 60% | 15% | 12,5% | 00% | 3,72 | 0,84 |
| Les salariés jugent que les préventions mis en place par l'entreprise sont suffisantes | 12,5% | 52,5% | 12,5% | 22,5% | 00% | 3,55 | 0,98 |
| Les salariés rencontrent des problèmes de santé liés à leur travail | 15% | 47,5% | 15% | 20% | 2,5% | 3,52 | 1,06 |
| Total général | | | | | | 3,66 | 0,92 |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.

Selon les résultats du tableau, on trouve que la moyenne générale est 3,66 et un écart type globale de 0,92. Cela signifie qu'il y a une petite dispersion dans les réponses. Les orientations des salariés envers l'environnement physique dans sa globalité sont d'accord, et cela, grâce à l'attention portée par l'entreprise aux risques professionnels liés au travail et les programmes de prévention et protection de la santé des salariés lors de l'accomplissement de leurs activités quotidiennes. Ainsi que l'entreprise cherche toujours à améliorer les conditions de travail par l'intervention du service hygiène et sécurité et environnement HSE qui désigne une méthodologie de maîtrise des risques liés au travail.

2.3.4. La considération et le respect au travail :

Le tableau suivant affiche les réponses aux questions posées sur le respect et la considération accordés aux employés au travail.

Tableau n°9 : La considération et le respect au travail.

| La considération et le respect au travail. | le degré d'approbation | | | | | Moyenne | Ecart type |
|--|------------------------|----------|--------------|--------------|----------------------|-------------|-------------|
| | tout à fait d'accord | d'accord | sans opinion | pas d'accord | pas du tout d'accord | | |
| Le personnel juge leurs managers suffisamment disponibles quand ils ont besoins d'eux. | 12,5% | 47,5% | 12,5% | 25% | 2,5% | 3,42 | 1,08 |
| Les collaborateurs s'estiment félicités quand ils ont fourni un effort particulier | 10% | 20% | 10% | 47,5% | 12,5% | 2,67 | 1,22 |
| Le personnel a le sentiment que leurs managers leur manquent de respect | 15% | 15% | 17,5% | 35% | 17,5% | 2,75 | 1,33 |
| Les salariés ont le sentiment de ne pas être écoutés quand ils suggèrent quelque chose ou qu'ils posent une question | 15% | 35% | 12,5% | 37,5% | 00% | 3,27 | 1,13 |
| Total général | | | | | | 3,02 | 1,19 |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.

Les résultats du tableau montrent que la moyenne globale de cet axe est 3,02 avec un écart type de 1,19, il est en quelque sorte grand et cela signifie qu'il y a une grande dispersion dans les réponses, mais cela n'affecte pas les résultats de cet axe, qui indique que les orientations des salariés sont neutres. De ces réponses, on constate que :

La rubrique « **le personnel juge leurs managers suffisamment disponibles quand ils ont besoin d'eux** » nous montre que les salariés sont d'accord avec cette expression avec une moyenne de 3,42 et un écart type de 1,08. On conclut qu'il existe un signe de considération entre le supérieur et son subordonné dans le travail.

La rubrique « **les collaborateurs s'estiment félicités quand ils ont fourni un effort particulier** ». Les réponses des salariés sur cette expression sont neutres avec une moyenne de 2,67 et un écart type de 1,22. Cela veut dire que la direction ne prend pas en considération la valeur ajoutée de la part de ses salariés.

La rubrique « **le personnel a le sentiment que leurs managers leur manquent de respect** ». Les réponses montrent que les orientations des salariés sur cette expression sont neutres avec une moyenne de 2,75 et un écart type de 1,33. Il est assez grand, ce qui indique qu'il y a une dispersion dans les réponses. Mais en général, nous concluons qu'il y a souvent des malentendus résultant du travail, et cela, d'après certains salariés.

Dans la rubrique « **les salariés ont le sentiment de ne pas être écoutés quand ils suggèrent quelque chose ou qu'ils posent une question** » nous remarquons qu'il y a une divergence dans les réponses sur cette expression avec une moyenne de 3,27 et un écart type de 1,13. Mais, en général les orientations des salariés sont neutres. Cette différence est due à la perspective individuelle de chaque salarié sur cette question. Nous concluons que la direction, est souvent non attentive aux attentes des salariés.

2.3.5. Qualité des relations intergroupes :

Le tableau suivant synthétise les réponses des salariés interrogés concernant la qualité des relations intergroupe.

Tableau n°10 : La qualité des relations intergroupes.

| Qualité des relations intergroupes | le degré d'approbation | | | | | Moyenne | Ecart type |
|--|------------------------|----------|--------------|--------------|----------------------|-------------|-------------|
| | tout à fait d'accord | d'accord | sans opinion | pas d'accord | pas du tout d'accord | | |
| Dans votre entreprise, les salariés anciens et nouveaux s'entendent bien. | 7,5% | 60% | 22,5% | 10% | 00% | 3,65 | 0,76 |
| Le personnel se félicite du fait qu'il règne une bonne ambiance dans les équipes. | 12,5% | 57,5% | 17,5% | 12,5% | 00% | 3,70 | 0,85 |
| Dans votre milieu de travail, vous avez été témoin ou victime d'un conflit avec ses collègues. | 12,5% | 30% | 7,5% | 35% | 15% | 2,90 | 1,33 |
| Le personnel se plaint de rencontrer de l'agressivité dans son travail (qu'elle soit physique, verbale, morale). | 7,5% | 30% | 15% | 35% | 12,5% | 2,85 | 1,21 |
| Total général | | | | | | 3,27 | 1,03 |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.

Pour cet axe, nous remarquons que la moyenne des réponses des salariés interrogés est de 3,27 et un écart type de 1,03. Les orientations des salariés sont donc neutres.

La première rubrique « **dans votre entreprise, les salariés anciens et nouveaux s'entendent bien** » affiche une moyenne de 3,65 et un écart type de 0,76, ce qui signifie que les salariés sont d'accord avec cette expression, ces derniers jugent qu'il existe une bonne entente entre les collègues dans le travail.

Dans la rubrique « **le personnel se félicite du fait qu'il règne une bonne ambiance dans les équipes** » nous observons que les salariés sont d'accord sur cette affirmation, avec une moyenne de 3,70 et un écart type de 0,85. Nous trouvons qu'il existe une homogénéité dans les réponses. Ceci explique que le travail d'équipe est favorisé par les salariés.

Concernant les rubriques « **dans votre milieu de travail, vous avez été témoin ou victime d'un conflit avec ses collègues** » et « **le personnel se plaint de rencontrer de l'agressivité dans son travail (qu'elle soit physique, verbale, morale)** », les réponses des salariés à ces deux expressions sont neutres. Ils enregistrent respectivement les valeurs suivantes : une moyenne de 2,90 et un écart type de 1,33 pour la première affirmation, et une moyenne de 2,85 et un écart type de 1,21 pour la deuxième. Nous constatons que ces

deux expressions sont contraires avec les deux rubriques précédentes. Cela signifie que le taux de conflictualité est faible dans les équipes de travail.

2.3.6. Système de mobilisation :

Le tableau suivant montre les réponses des salariés sur l'ensemble du système de mobilisation à SPE (rémunération, communication, développement et formation).

Tableau n°11 : Système de mobilisation.

| Système de mobilisation | le degré d'approbation | | | | | Moyenne | Ecart type |
|--|------------------------|----------|--------------|--------------|----------------------|-------------|-------------|
| | tout à fait d'accord | d'accord | sans opinion | pas d'accord | pas du tout d'accord | | |
| 1- Rémunération | | | | | | | |
| Le personnel juge les mesures salariales individuelles incompréhensibles ou injustifiées | 12,5% | 45% | 17,5% | 20% | 5% | 3,40 | 1,10 |
| Les salariés s'assurent que la politique salariale dans l'entreprise est équitable. | 7,5% | 27,5% | 12,5% | 32,5% | 20% | 2,70 | 1,28 |
| Total | | | | | | 3,05 | 1,19 |
| 2-Communication sur les enjeux et objectifs de l'entreprise | | | | | | | |
| Dans votre entreprise, le personnel a le sentiment que ceux qui décident sont loin de la réalité de leur travail. | 22,5% | 42,5% | 7,5% | 20% | 7,5% | 3,52 | 1,26 |
| Souvent, les salariés déplorent ne pas connaître le but des activités qu'on leur confie | 10% | 42,5% | 22,5% | 17,5% | 7,5% | 3,30 | 1,11 |
| Total | | | | | | 3,41 | 1,18 |
| 3-développement et formation des salariés | | | | | | | |
| Les salariés jugent que leur travail correspond aux compétences qu'ils ont | 10% | 45% | 12,5% | 27,5% | 5% | 3,27 | 1,13 |
| Les salariés pensent bénéficier de formations régulières pour maintenir leur niveau de compétence. | 12,5% | 45% | 12,5% | 25 % | 5% | 3,35 | 1,14 |
| Les salariés jugent que les possibilités d'évolution répondent à des règles claires qui favorisent la mobilité interne | 7,5% | 25% | 15% | 32,5% | 20% | 2,67 | 1,26 |
| Total | | | | | | 3,09 | 1,17 |
| Total Général | | | | | | 3,18 | 1,18 |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.

Dans la rubrique « **Rémunération** » les réponses des répondants étaient généralement neutres, avec une moyenne de 3,05 et un écart type de 1,19. Mais cela ne signifie pas nécessairement qu'il y a absence d'opinion sur cette rubrique. Nous constatons que les salariés sont d'accord avec cette affirmation, étant donné qu'ils jugent incompréhensibles les injustifiées les mesures salariales individuelles avec une moyenne de 3,40. Ils sont en outre, neutres concernant l'équité de la politique salariale avec une moyenne de 2,70.

Quant à la rubrique « **communication sur les enjeux et les objectifs de l'entreprise** » les réponses des répondants sont d'accord avec cette affirmation avec une moyenne de 3,41 et un écart type de 1,18.

Les salariés sont d'accord avec l'expression « **dans votre entreprise, le personnel a le sentiment que ceux qui décident sont loin de la réalité de leur travail** » avec une moyenne de 3,52. Ce qui indique qu'il y a un problème de communication entre la haute direction et le simple ouvrier.

Les salariés sont neutres avec la rubrique « **développement et formation des salariés** » avec une moyenne de 3,09 et un écart type de 1,17. Nous remarquons qu'il y a une divergence dans les réponses, mais cela n'affecte en rien les résultats qui disent que plus de 50% sont en accord avec les programmes de formation régulier pour maintenir le niveau de compétence des salariés. Les résultats nous montrent également que plus de 50% confirment que la possibilité d'évolution dans la carrière professionnelle est basée sur des règles pas claires qui ne répondent pas aux aspirations des salariés.

2.4. La réalité du climat social dans l'entreprise :

Cette partie englobe toutes les réponses des salariés sur les différentes composantes du climat social. Nous nous appuyerons sur les résultats des tableaux précédents, pour préciser la spécificité du climat social existant.

Tableau n°12 : Tableau récapitulatif de la réalité du climat social dans l'entreprise.

| N | Les dimensions du climat social | Moyenne | Ecart type |
|-------|---|-------------|-------------|
| 1 | l'autonomie au travail | 2,87 | 1,30 |
| 2 | Le degré de contrôle dans le travail | 3,34 | 1,16 |
| 3 | L'environnement physique | 3,66 | 0,92 |
| 4 | La considération et le respect au travail | 3,02 | 1,19 |
| 5 | Qualité des relations intergroupes | 3,27 | 1,03 |
| 6 | Système de mobilisation | 3,18 | 1,18 |
| TOTAL | | 3,22 | 1,13 |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.

À la lecture de ces résultats affichés, nous constatons que les réponses obtenues par la population enquêtée attestent d'une neutralité sur la nature du climat social qui règne dans l'entreprise avec une moyenne globale est de 3,22 et un écart-type de 1,13. Cependant, ils marquent leur accord à propos de la rubrique "**l'environnement physique**", ce qui signifie que l'entreprise veille en premier lieu, à assurer un environnement de travail de qualité qui permet aux salariés de mener leurs activités en pleine sécurité en harmonie avec les objectifs productif.

2.5. La performance des salariés :

Cet axe nous permet de connaître le niveau de la performance des salariés en fonction des 5 déterminants essentiels que constitue ce dernier.

Tableau n°13 : Les déterminants de la performance des salariés.

| La performance sociale | le degré d'approbation | | | | | | Moyenne | Ecart type |
|--|------------------------|----------|--------------|--------------|----------------------|-------------|-------------|------------|
| | tout à fait d'accord | d'accord | sans opinion | pas d'accord | pas du tout d'accord | | | |
| 1- Satisfaction au travail | | | | | | | | |
| Je suis vraiment très satisfait de mon travail. | 27,5% | 42,5% | 00% | 25% | 5% | 3,62 | 1,27 | |
| Mon travail me permet de mieux me développer sur le plan professionnel. | 15% | 40% | 7,5% | 30% | 7,5% | 3,25 | 1,25 | |
| J'ai des buts et des objectifs satisfaisants à atteindre dans mon travail. | 7,5% | 50% | 7,5% | 32,5% | 2,5% | 3,27 | 1,08 | |
| Total | | | | | | 3,38 | 1,2 | |
| 2- Sens du travail | | | | | | | | |
| Mon travail a un sens. | 15% | 72,5% | 7,5% | 5% | 00% | 3,97 | 0,65 | |
| Les salariés sont toujours absorbés par ce qu'ils font. | 00% | 57,5% | 15% | 27,5% | 00% | 3,30 | 0,88 | |
| Total | | | | | | 3,63 | 0,76 | |
| 3- Implication au travail | | | | | | | | |
| Les salariés insistent toujours d'atteindre les objectifs de l'entreprise. | 15% | 50% | 12,5% | 17,5% | 5% | 3,52 | 1,10 | |
| Les salariés font l'autocontrôle sur leurs travaux pour assurer la qualité au travail. | 12,5% | 55% | 10% | 17,5% | 5% | 3,52 | 1,08 | |
| Le personnel est capable d'assumer la charge de travail quotidienne. | 12,5% | 70% | 2,5% | 12,5% | 2,5% | 3,77 | 0,91 | |
| Total | | | | | | 3,60 | 1,03 | |
| 4- L'engagement organisationnel | | | | | | | | |
| Les salariés sont en accord avec les valeurs de l'entreprise. | 10% | 67,5% | 7,5% | 12,5% | 2,5% | 3,70 | 0,91 | |
| L'entreprise change de telle manière que le personnel n'adhère plus avec ses valeurs et sa culture | 7,5% | 60% | 20% | 10% | 2,5% | 3,60 | 0,87 | |
| Total | | | | | | 3,65 | 0,89 | |
| Total Général | | | | | | 3,56 | 0,97 | |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.

Les résultats du tableau montrent que la moyenne globale de cet axe est 3,56 et un écart type de 0,97, il est assez faible, cela signifie qu'il y a une homogénéité dans les réponses des salariés. Donc, nous concluons que les orientations des salariés sont d'accord avec les déterminants de la performance.

Pour la rubrique « **satisfaction au travail** » les réponses des répondants sont neutres par rapport à cette rubrique. Avec une moyenne de 3,38 et un écart type de 1,20.

Les salariés ont exprimé leur entière satisfaction à faire leurs travaux, avec une moyenne de 3,62 et un écart type de 1,27. Ils étaient neutres en ce qui concerne leur **développement sur le niveau professionnel**, avec une moyenne de 3,25 et un écart type de 1,25.

Ils étaient également neutres sur **la qualité des buts et objectifs à atteindre** dans leurs travaux, avec une moyenne de 3,27 et un écart type de 1,08.

Les réponses des répondants concernant la rubrique « **sens du travail** » sont d'accord avec cette affirmation et affiche les résultats suivant : une moyenne de 3.63 et un écart type de 0,76.

Les salariés déclarent donner sens à leurs travaux pour qu'il y ait une certaine cohérence entre l'individu et le poste. Avec une moyenne de 3,97 et un écart type de 0,65. Alors qu'ils ont déclaré leur neutralité sur l'intérêt de ce qu'ils font avec une moyenne de 3,30 et un écart type de 0,88.

La rubrique « **implication au travail** » affiche une moyenne globale de 3,60 et un écart type de 1,03, ce qui indique que les orientations des salariés sont d'accord.

Les salariés ont confirmé leur engagement à atteindre les objectifs de l'entreprise avec une moyenne de 3,52 et un écart type de 1,10. Ils déclarent également faire l'autocontrôle sur leurs travaux pour assurer la qualité au travail, avec une moyenne de 3,52 et un écart type de 1,08.

Ils ont également confirmé leurs capacités d'assumer la charge de travail quotidienne, avec une moyenne de 3,77 et un écart type de 0,91.

Dans la rubrique « **engagement organisationnel** » les résultats montrent que la moyenne globale de cette rubrique est 3,65 et un écart type de 0,89. Nous concluons que les salariés sont en accord avec l'identité et la culture de l'entreprise, qui se concrétisent à travers l'acceptation et le partage de valeurs communes les uns avec les autres.

2.6. Aspect expliquant l'impact du climat social sur la performance des salariés :

Nous avons vérifié la relation qui existe entre les dimensions du climat social et les déterminants de la performance des salariés, à l'aide du calcul du coefficient de corrélation du Spearman, ce qui nous permettra par la suite d'apprécier la relation existante entre les deux variables. Les résultats sont résumés au tableau ci-dessous :

Tableau n°14 : Le degré de corrélation entre les dimensions du climat social et les déterminants de la performance des salariés.

| La variable indépendante \ La variable dépendante | | Performance des Salariés | | | | |
|---|--|--------------------------|-----------------|------------------------|----------------------------|--------------|
| | | Corrélation de Spearman | | | | TOTAL |
| | | Satisfaction au travail | sens du travail | implication au travail | engagement organisationnel | |
| Climat social | 1- Autonomie au travail | 0,322 | 0,081 | 0,139 | 0,71 | 0,313 |
| | 2- Degré de contrôle sur votre travail | 0,052 | -0,08 | 0,094 | 0,157 | 0,055 |
| | 3- Environnement physique | -0,026 | -0,083 | 0,135 | 0,105 | 0,032 |
| | 4- considération et le respect au travail | -0,079 | 0,015 | 0,099 | 0,031 | 0,016 |
| | 5- qualité des relations intergroupes | -0,08 | 0,101 | 0,044 | 0,099 | 0,041 |
| | 6- système de mobilisation | 0,109 | -0,027 | 0,038 | 0,137 | 0,064 |
| | 6-1 Rémunération | 0,088 | 0,06 | 0,065 | 0,084 | 0,074 |
| | 6-2 communications sur les enjeux et objectifs de l'entreprise | -0,012 | -0,107 | -0,047 | 0,142 | -0,01 |
| | 6-3 Développement et formation des salariés | 0,253 | -0,034 | 0,098 | 0,187 | 0,126 |
| TOTAL | | 0,049 | 0,001 | 0,091 | 0,206 | 0,086 |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.

Le tableau ci-haut prouve que le degré de corrélation entre la variable indépendante (climat social) et la variable dépendante (performance des salariés) est faible, avec une corrélation positive à hauteur de 8,6%.

Les résultats obtenus indiquent également une corrélation moyenne positive entre l'axe de l'autonomie au travail et la performance des salariés avec un taux de 31,3%.

Nous avons enregistré de faibles scores de corrélation positive pour la plupart des autres axes.

Après avoir étudié l'impact du climat social sur la performance des salariés, nous avons trouvé que le climat social avait un faible impact sur les performances des salariés dans la société de production d'électricité.

3. Discussion des hypothèses :

À la lumière de l'étude que nous avons réalisée, on peut maintenant vérifier de manière plus précise les hypothèses que nous avons évoquées précédemment.

3.1. Le style de leadership et la performance des salariés :

En vue de tester cette hypothèse sur le style de leadership prévalant dans la société de production d'électricité, on a consacré dans le questionnaire deux axes sur ce dernier, celui de l'autonomie au travail et du degré de contrôle. Les résultats ont démontré que le style de leadership est en quelque sorte incompréhensible. Il varie entre le style participatif, et cela, au niveau des équipes de travail, et le style autoritaire au niveau de la direction générale.

Les salariés favorisent la participation collective à l'exécution de leurs travaux, ils ont confirmé qu'ils ont une préférence pour le travail en groupe. Donc, cela nous amène à prouver la première hypothèse.

3.2. Les conditions de travail et performance des salariés :

La présente étude nous a permis aussi de juger la qualité des conditions de travail dans lesquelles les salariés réalisent leurs activités quotidiennes. Les résultats confirment que les salariés se sentent satisfaits de leurs conditions de travail et de sécurité au travail et remercient l'entreprise pour son intérêt sur ce point tout en soulignant que ce dernier et

directement lié à l'amélioration de leurs performances. Ce qui nous amène donc à prouver la deuxième hypothèse.

3.3. Les relations sociales et la performance des salariés :

L'étude menée sur la nature des relations sociales et leur impact sur la performance des salariés a montré qu'il existe un bon climat de confiance dans les équipes de travail, tout en veillant à éviter les conflits, ce qui les a rendus plus performants dans leurs activités. Donc cela nous fait prouver la troisième hypothèse.

3.4. Rémunération, formation professionnelle et la performance des salariés :

Les résultats obtenus en matière de politique de rémunération et de formation au sein de l'entreprise de production d'électricité ont confirmé que les salariés ne sont pas satisfaits de la politique salariale suivie par l'entreprise ainsi que de la formation. Et ils ont assuré son impact sur leur performance. Cela nous amène donc à prouver la quatrième hypothèse.

4. Synthèse des résultats :

Après avoir traité les questionnaires et analysé les résultats obtenus, il est devenu possible de faire un diagnostic interne sur la réalité du climat social au sein de la société de production d'électricité, l'unité de Relizane. Les points les plus importants que nous avons relevés sont les suivants :

- a. Les salariés ne sont pas sûrs et certains sur le style de leadership existant dans l'entreprise.
- b. Les salariés assurent leur absence dans la prise des décisions.
- c. Les salariés se sentent satisfaits en ce qui concerne la sécurité pendant l'exercice de leurs activités.
- d. Les salariés saluent l'entreprise pour son engagement dans l'amélioration continue de leurs conditions de travail.
- e. Les salariés sont d'accord avec la politique de prévention contre les risques professionnels définie par l'entreprise.

- f. Les salariés entretiennent l'esprit d'équipe, ils sont satisfaits de voir qu'il y a une bonne ambiance qui règne dans les équipes de travail.
- g. Les salariés jugent que les mesures salariales individuelles sont incompréhensibles.

5. Suggestions et recommandations :

À la lumière des résultats de la présente étude en matière de climat social et de la performance des salariés, nous avons conclu sur les Suggestions et recommandations susceptibles pour attirer l'attention des dirigeants sur :

- a. Développer un style de leadership efficace basé sur la participation des salariés à la prise de décision dans l'entreprise afin d'accroître leur sens de l'initiative.
- b. Définir une politique de rémunération équitable et compréhensible de la part des salariés.
- c. Travailler sur la transmission de l'information au sein de l'entreprise, pour prendre les meilleures décisions possibles.
- d. Créer une cellule d'observation sociale permettant de prévenir les conflits, de suivre les périodes de changement et de stimuler la performance sociale chez les salariés.
- e. Organiser des enquêtes d'opinion auprès du personnel pour mieux connaître le niveau de satisfaction et d'engagement au travail.

CONCLUSION

Parce qu'elle dispose des ressources, des connaissances et de l'expertise nécessaire, la ressource humaine est devenue de nos jours, l'un des facteurs clé qui garantit la réussite ou l'échec de toute organisation. Cependant, cela ne peut être réalisé que dans un climat organisationnel/social sain. C'est cette soif de vérification et de confirmation qui nous a poussé à nous intéresser à la problématique du climat social et son impact sur la performance des salariés dans les entreprises algériennes.

Pour ce faire Nous avons pris les six dimensions constituantes du climat social mentionnées par LIKERT comme des paramètres contribuant à l'identification de la performance des salariés en analysant la relation existante entre les deux variables.

Notre étude s'est articulée autour de la problématique du climat social et son influence sur la performance des salariés. Pour répondre à cette problématique ainsi que ses questions spécifiques, nous avons adopté une méthodologie quantitative utilisant le questionnaire comme technique principale de collecte de donnée ainsi que le logiciel SPSS comme instrument d'analyse de ces données.

La réalisation de ce mémoire, nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances sur notre thème, mais cela ne signifie qu'il ait été réalisé sans contraintes. En vérité plusieurs problèmes se sont dressés entre nous et l'achèvement de ce travail je cite notamment : la complexité du thème étudié et la difficulté de cerner tous ses aspects, et le manque de documentations et informations propres à l'entreprise accueillante, en raison de la confidentialité des informations internes.

Loin d'être exhaustif, notre travail n'apporte qu'une petite pièce à l'édifice. Les résultats auxquels nous sommes parvenus ne sont qu'une partie de la vérité qui demande à être conforté par d'autres études qui mettront au cœur de leur débat la problématique des conditions de travail et leur incidence directe sur les rendements des salariés. Nos résultats ouvrent la voie à d'autres travaux, primo pour poser de nouvelles questions, secundo pour enrichir les connaissances sur la problématique du climat social et ses retombées sur l'entreprise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrage :

- BRUNET Luc, et SAVOIE André (2016). *Le climat de travail au cœur de la dynamique organisationnelle*, France, EMS Éditions.
- COLIN Frédéric (2018), *la gestion des ressources humaines dans la fonction publique*, 2^{ème} édition, Paris, Gualino.
- DLIMI Soumaya et ALAMI Fatima-Zahra (2018), *Performance des équipes- Cas des PME marocaines*, Paris, L'Harmattan.
- DORIATH Brigitte, et GOUJET Christian (2011), *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 5^{ème} édition, Paris.
- ESTAY Christophe, et BOUILLERCE Brigitte (2010), *Motiver les salariés du climat social à l'épargne salariale*, La Plaine Saint-Denis, édition Afnor.
- GUERRERO Sylvie (2014), *Les Outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod.
- GUILLOT-SOULEZ Chloé (2016), *la Gestion des Ressources Humaines*, 9^{ème} édition, Espagne, Gualino éditeur.
- LANDIER Hubert (2008), *Évaluer le climat social de votre entreprise*, Paris, éditions d'Organisation.
- MARTORY Bernard, et CROZET Daniel (2016), *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : Pilotage Social et Performances*, 9^{ème} édition, Paris Dunod.
- NICOLAS Éline (2014), *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Dunod.
- OLIVIER Nathalie (2009), *Kit RH pour les PME*, Paris, Éditions d'Organisations.
- PERETTI Jean-Marie (2015), *dictionnaire des ressources humaines*, 7^{ème} édition, Paris, Vuibert.
- PERETTI Jean-Marie (2011), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, 6^{ème} édition, Paris, Vuibert.

- SOUMARE El hadj Malick (2016), *performance des projets de développement international*, Paris, L'Harmattan.
- SUTTER Pierre- Éric (2017), *Promouvoir la santé mentale positive au travail : conjuguer performance globale et qualité de vie au travail*, Paris, Gereso.
- SUTTER Pierre- Éric (2019), *promouvoir le bien-être au travail : Pour une politique de qualité de vie au travail réussie*, 2^{ème} édition, Paris, Gères.
- VEYSSIERE Michelle, et ROBEVEILLE Roland (2016), *à la poursuite du facteur humain : comment concilier bonheur au travail et performance de l'entreprise*, 1^{er} édition, Paris, Gères.
- VEYSSIERE Michelle, et ROBEVEILLE Roland (2018), *le management bienveillant, accélérateur de la performance : le facteur humain au cœur de la réussite de l'entreprise*, 2^{ème} édition, Paris, Gères.
- WINAND Mathieu, et ZINTZ Thierry (2017), *Management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives*, Paris, De Boeck Supérieur.

Articles :

- ISSOR Zinne (2017). « la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », N°.17, (février), [en ligne], <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>. P.93, consultée le 05 avril 2019.
- GUERRERO Sylvie, BARRAUD – DIDIER Valérie (2001), *L'étude de la mobilisation des salariés*, Gestion 2000, volume 18, numéro 04, p.73-77, [en ligne], consultée le 04 mars 2019, <https://international.scholarvox.com/catalog/book/10057919>.

Travaux universitaires :

- BACHIR Khadidja Amel, et GASMI Hadjer (2017), *L'impact du climat social sur la performance des ressources humaines Étude comparative entre secteur privé et secteur public*, mémoire de Master en Sciences Commerciales, école des hautes études commerciales, koléa.

- DESJARDINS, Caroline (200). Développement et validation d'un outil diagnostique du climat organisationnel, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitre ès sciences, école des hautes études commerciales, Montréal, n°86. [en ligne], <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2000no86.pdf>. (P.26-27-28. Consultée le 25 février 2019).

ANNEXES

ANNEXE A : QUESTIONNAIRE

L'école Nationale Supérieure de Management
 ENSM pôle universitaire Koléa- Tipaza
 Master Management Des Ressources Humaines

Questionnaire

Monsieur, Madame

Je suis étudiant à l'école Nationale Supérieure de Management, Koléa, Tipaza. Et je prépare actuellement un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en management des ressources humaines sous le thème suivant : l'impact du climat social sur la performance des salariés.

Pour mener cette recherche, je dois recueillir des informations auprès des salariés de la société de production d'électricité SPE.

Les réponses ne sont pas identifiées au nom du répondant, ceci afin de garantir la confidentialité. Et les informations recueillies ont un objectif strictement pédagogique et ne figureront que dans mon mémoire.

Je vous remercie de bien vouloir remplir ce questionnaire et de contribuer à la réussite de mes études.

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

1. Caractéristique de l'échantillon :

Genre : Homme Femme

L'âge : 24-29 ans 30-35 ans 36-41 ans

42-50 ans plus de 50 ans

Catégorie socioprofessionnelle : Cadre supérieur

Cadre

Haute maîtrise

Petite maîtrise

Exécution

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 4-4 les salariés ont le sentiment de ne pas être écoutés quand ils suggèrent quelque chose ou qu'ils posent une question | | | | | |
| 5- qualité des relations intergroupes | | | | | |
| 5-1 dans votre entreprise, les salariés anciens et nouveaux s'entendent bien. | | | | | |
| 5-2 le personnel se félicite du fait qu'il règne une bonne ambiance dans les équipes. | | | | | |
| 5-3 dans votre milieu de travail, vous avez été témoin ou victime d'un conflit avec ses collègues. | | | | | |
| 5-4 le personnel se plaint de rencontrer de l'agressivité dans son travail (qu'elle soit physique, verbale, morale). | | | | | |
| 6- système de mobilisation | | | | | |
| 6-1 Rémunération | | | | | |
| 6-1-1 le personnel juge les mesures salariales individuelles incompréhensibles ou injustifiées | | | | | |
| 6-1-2 les salariés s'assurent que la politique salariale dans l'entreprise est équitable. | | | | | |
| 6-2 communications sur les enjeux et objectifs de l'entreprise. | | | | | |
| 6-2-1 dans votre entreprise, le personnel a le sentiment que ceux qui décident sont loin de la réalité de leur travail. | | | | | |
| 6-2-2 souvent, les salariés déplorent ne pas connaître le but des activités qu'on leur confie. | | | | | |
| 6-3 développements et formation des salariés | | | | | |
| 6-3-1 les salariés jugent que leur travail correspond aux compétences qu'ils ont | | | | | |
| 6-3-2 les salariés pensent bénéficier de formations régulières pour maintenir leur niveau de compétence. | | | | | |
| 6-3-3 les salariés jugent que les possibilités d'évolution répondent à des règles claires qui favorisent la mobilité interne | | | | | |

3. Les déterminants de la performance sociale

| Que pensez-vous de ces affirmations | Tout à fait d'accord | D'accord | Sans opinion | Pas d'accord | Pas du tout d'accord |
|--|----------------------|----------|--------------|--------------|----------------------|
| 1- satisfaction au travail | | | | | |
| 1-1 je suis vraiment très satisfait de mon travail. | | | | | |
| 1-2 mon travail me permet de mieux me développer sur le plan professionnel | | | | | |
| 1-3 j'ai des buts et des objectifs satisfaisants à atteindre dans mon travail | | | | | |
| 2- sens du travail | | | | | |
| 2-1 mon travail a un sens | | | | | |
| 2-2 les salariés sont toujours absorbés par ce qu'ils font. | | | | | |
| 3- implication au travail | | | | | |
| 3-1 les salariés insistent toujours d'atteindre les objectifs de l'entreprise. | | | | | |
| 3-2 les salariés font l'autocontrôle sur leurs travaux pour assurer la qualité au travail. | | | | | |
| 3-3 le personnel est capable d'assumer la charge de travail quotidienne. | | | | | |
| 4- l'engagement organisationnel | | | | | |
| 4-1 les salariés sont en accord avec les valeurs de l'entreprise. | | | | | |
| 4-2 l'entreprise change de telle manière que le personnel n'adhère plus avec ses valeurs et sa culture | | | | | |

Merci de votre collaboration.