

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE  
MANAGEMENT**

**ENSM. Koléa**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME**

**L'évaluation du climat social et son impact sur la  
performance des ressources humaines**

**Cas : SODI Automotive, filiale du groupe Cevital**

**Présenté par :**

**M. Benaïssa BELDJOUHEUR**

**Encadré par :**

**Dr. Réda GOURINE**

**ANNEE : 2015**



**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE  
MANAGEMENT**

**ENSM. Koléa**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME**

**L'évaluation du climat social et son impact sur la  
performance des ressources humaines**

**Cas : SODI Automotive, filiale du groupe Cevital**

**Présenté par :**

**M. Benaïssa BELDJOUHEUR**

**Encadré par :**

**Dr. Réda GOURINE**

**ANNEE : 2015**

يهدف هذا لتقييم وتحديد كيفية تأثيره البشرية.

لهذا دراسة كيفية مبنية " لسيارات".

تحليل عليها بتحديد وظيفية . هذه وتنظيم -التنسيق- والتدريب والتنفيذ الاستراتيجي.

ثانيا، تحديد التكاليف الاجتماعية والاقتصادية لهذه تأثيرها البشرية.

ثالثا و أخيرا، تحديد العديد التي يمكن لشركة " لتتخذها من اجل تحسين نوعية مناخها مواردها البشرية.

: البشرية، التكاليف الاجتماعية والاقتصادية، لسيارات.

## **Résumé**

Le présent travail a pour objectif d'évaluer le climat social et de déterminer son impact sur la performance des ressources humaines.

Pour ce faire, une étude qualitative basée sur des entretiens, de l'observation et de la recherche documentaire a été menée au sein de la société SODI Automotive.

Dans un premier temps, l'analyse des résultats obtenus a permis d'identifier les dysfonctionnements qui existent en matière de climat social. Ces derniers relèvent des conditions de travail, de l'organisation du travail, de la Communication-Coordination-Concertation, de la formation intégrée et de la mise en œuvre stratégique.

Dans un deuxième temps, la détermination des coûts socioéconomiques de ces dysfonctionnements a mis en évidence leur impact négatif sur la performance des ressources humaines.

Enfin, dans un troisième temps, plusieurs leviers sur lesquels la société SODI Automotive peut agir en vue d'améliorer la qualité du climat social en son sein et la performance de ses ressources humaines ont été identifiés.

**Mots clés :** climat social, performance, ressources humaines, dysfonctionnements, coûts socioéconomiques, SODI Automotive.

## **Abstract**

The aim of this work is to study social climate and to assess its impact on human resources performance.

In order to do so, a qualitative study based on interviews, observation and documentary research was conducted within the company SODI Automotive.

First, the dysfunctions prevailing in the company's social climate were identified through the analysis of the research's results. These dysfunctions are related to work conditions, work organization, Communication-Coordination-Collaboration, integrated training and strategic implementation.

Secondly, the determination of the socio-economic costs of these dysfunctions highlighted their negative impact on the human resources performance.

Finally, we were able through this research to identify several levers on which SODI Automotive can take action to improve the quality of its social climate and the performance of its human resources.

**Keywords:** social climate, performance, human resources, dysfunctions, socio economic costs, SODI Automotive.

## **Remerciements**

*Tout d'abord, je remercie le bon Dieu de m'avoir donné la force, le courage et la patience d'achever ce modeste travail.*

*Mes remerciements iront, ensuite, au Dr Réda GOURINE, mon encadreur, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et son soutien indéfectible tout au long de la réalisation de cette recherche.*

*Je remercie, également, mes promoteurs M. Amine OUSSEDIK et M. Ahmed AOUCHE, ainsi que M. Riad MERBOUT, M. Adel OUZZANI et tous les autres employés de Cevital qui étaient d'une amabilité sans réserve et d'une rare générosité dans leurs conseils et leur appui moral.*

*Ma reconnaissance s'adresse, par ailleurs, à l'ensemble des enseignants de l'ENSM pour leur contribution à la réussite de notre formation.*

*Enfin, je ne saurais clore ces remerciements sans exprimer toute mon affection et ma gratitude pour les membres de ma famille et mes amis, en particulier, SOFIANE, NAOUFEL, BILEL, ASSIA, BOUCHRA, IMANE et NESRINE.*

**Benaïssa BELDJOUHEUR**

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
1	Fiche signalétique du groupe Cevital	15
2	Fiche signalétique de SODI Automotive	19
3	Evolution de l'absentéisme en 2014 : Pôle vs SODI Automotive	26
4	Evolution du turnover en 2014 : Pôle vs SODI Automotive	28
5	Les six domaines explicatifs du fonctionnement de l'organisation	36-37
6	Impact des conditions de travail au sein de SODI Automotive sur sa création de valeur socio-économique	68
7	Impact de l'organisation du travail au sein de SODI Automotive sur sa création de valeur socio-économique	69
8	Impact des « 3C » au sein de SODI Automotive sur sa création de valeur socio-économique	70
9	Impact de la formation intégrée au sein de SODI Automotive sur sa création de valeur socio-économique	71
10	Impact de la mise en œuvre stratégique au sein de SODI Automotive sur sa création de valeur socio-économique	72
11	Coût de l'absentéisme chez SODI Automotive en 2014	74

## Liste des graphes

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
1	Répartition de l'effectif selon le sexe	22
2	Répartition de l'effectif selon la CSP	22
3	Répartition de l'effectif selon le niveau de qualification	23
4	Evolution de l'absentéisme en 2014 : Pôle vs SODI Automotive	26
5	Evolution du turnover en 2014 : Pôle vs SODI Automotive	28

## Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
1	Le modèle dynamique du climat social	10
2	L'organisation du groupe Cévital	17
3	Organigramme général de SODI Automotive	20
4	Les produits et services offerts par SODI Automotive	21
5	L'impact de la santé et de la sécurité au travail sur la performance de l'entreprise	46
6	Les quatre dimensions de la valeur socio-économique	67
7	Les facteurs d'hygiène et les facteurs moteurs selon HERZBERG	77
8	Les quatre dimensions du plan individuel de développement des compétences	79

## Liste des abréviations

<b>ANACT</b>	Agence française pour l'amélioration des conditions de travail
<b>3 C</b>	Communication-Coordination-Concertation
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>CAPN</b>	Contrat d'activité périodiquement négociable
<b>CHMCV</b>	Contribution horaire à la marge sur coûts variables
<b>CSP</b>	Catégorie socioprofessionnelle
<b>CV</b>	Coûts variables
<b>DEUA</b>	Diplôme d'études universitaires appliquées
<b>DRH</b>	Directeur des ressources humaines
<b>IAS</b>	Institut de l'audit social
<b>INRS</b>	Institut français de recherche en sécurité
<b>M/CV</b>	Marge sur coûts variables
<b>PAP</b>	Plan d'actions prioritaires
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>TBRH</b>	Tableau de bord ressources humaines
<b>TS</b>	Technicien supérieur

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Cadre conceptuel et méthodologique.....</b>	<b>5</b>
Section 01 : Le climat social au sein des organisations .....	6
Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	13
Section 03 : Méthodologie de recherche.....	29
<b>CHAPITRE II : Le climat social au sein de SODI Automotive .....</b>	<b>39</b>
Section 01 : L'organisation et les conditions de travail au sein de SODI Automotive .....	40
Section 02 : La motivation et l'implication des travailleurs au sein de SODI Automotive ..	51
Section 03 : Le climat social et la performance RH au sein de SODI Automotive .....	66
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

# **INTRODUCTION GENERALE**

## Introduction Générale

A l'ère de l'économie mondialisée et du libre échange, les entreprises font face à un environnement instable et turbulent et à une concurrence accrue qui, souvent, remettent en cause la durabilité et la robustesse de leur avantage concurrentiel.

Pour y remédier, les questions de productivité, d'efficacité et de performance deviennent une priorité et leur prise en considération est plus que jamais importante.

Toutefois, l'approche généralement utilisée par les entreprises en la matière, qui consiste à faire des études statistiques, économiques ou de structure s'avère insuffisante, dans la mesure où ce sont les acteurs à l'intérieur du système qui font de l'organisation ce qu'elle est et c'est eux qui déterminent l'aspect dynamique de son efficacité et de sa performance (BRUNET, 2001).

Par conséquent, il devient important de comprendre comment les employés perçoivent les attributs de l'organisation ainsi que le rôle de leadership de leurs dirigeants. Une importance qui, par ailleurs, ressort lors des sondages auprès des professionnels en ressources humaines.

En effet, d'après une étude menée par le PB Consulting Group, 82,6% des experts en ressources humaines sondés estiment que le climat social constitue une priorité et que sa détérioration impacte négativement la performance sociale et économique de l'entreprise<sup>1</sup>.

De plus, le climat social, qui est pour l'essentiel une perception partagée des attributs de l'organisation, influe sur l'investissement fourni par les employés et délimite le champ du possible en ce qui concerne leur implication et leur engagement (BRUNET et SAVOIE, 2000).

Par ailleurs, ses différentes dimensions, tel que le degré d'autonomie au travail, le degré de contrôle sur son propre travail, la qualité de l'environnement physique immédiat, la considération et le respect au travail... lui permettent de déterminer, du moins en partie, la performance des salariés ainsi que la compétitivité de l'entreprise (CHAMAK et FROMAGE, 2006).

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

---

<sup>1</sup> [Http://www.focusrh.com/protection-sociale/stress-travail/a-la-une/climat-social-toujours-une-priorite.html](http://www.focusrh.com/protection-sociale/stress-travail/a-la-une/climat-social-toujours-une-priorite.html), consulté le 19/03/2015 à 16h00.

## Introduction Générale

avons formulé notre problématique comme suit : « **Comment le climat social peut-il influencer sur la performance des ressources humaines au sein de SODI Automotive ?** ».

Notre choix s'est porté sur le groupe Cevital, et plus particulièrement, sur sa filiale SODI Automotive comme terrain d'investigation, et ce en raison des efforts que ce dernier est entrain de déployer afin de :

- Attirer les candidats nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie ;
- Retenir et fidéliser les meilleures compétences ;
- Améliorer la productivité et la performance de ses ressources humaines.

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

- Quelles sont les différentes dimensions du climat social et comment l'évaluer ?
- Quel est l'état du climat social au sein de SODI Automotive ?
- Quel est l'impact du climat social au sein de SODI Automotive sur la capacité de ses employés à créer de la valeur socio-économique ?

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

- **H 1** : La qualité du climat social au sein de SODI Automotive détermine le niveau d'implication et de motivation des employés au travail ;
- **H 2** : Les dysfonctionnements liés au climat social au sein de SODI Automotive influent négativement sur la valeur socio-économique créée par les employés.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une démarche méthodologique qui consiste à faire une étude descriptive analytique basée sur des entretiens, de l'observation et de la recherche documentaire.

Pour les besoins de l'étude, nous avons structuré notre travail en deux chapitres :

- Le premier chapitre traite du cadre conceptuel du climat social, de la présentation du groupe Cevital et de sa filiale SODI Automotive et, enfin, de la méthodologie de recherche qui a été adoptée ;
- Le second chapitre, quant à lui, vise à identifier les dysfonctionnements qui existent au sein de SODI Automotive en matière de climat social, à clarifier leur impact sur

## **Introduction Générale**

la performance de ses ressources humaines et, enfin, à proposer une démarche et des outils d'amélioration à mettre en place.

**CHAPITRE 1**

**CADRE CONCEPTUEL ET**

**METHODOLOGIQUE**

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord aborder le cadre conceptuel du climat social au sein des organisations. Par la suite, nous présenterons le groupe Cevital et sa filiale SODI Automotive qui a fait l'objet de notre étude. Et enfin, nous terminerons par l'explication de la méthodologie de recherche qui a été adoptée.

### Section 01 : Le climat social au sein des organisations

Dans cette section, nous allons traiter l'origine du climat social au sein des organisations, quelques unes de ses définitions, les différentes approches développées afin de l'appréhender, ses dimensions clés, les variantes qui peuvent être identifiées suite à son évaluation et enfin ses effets.

#### 1.1. L'origine du climat social

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

LEWIN a théorisé les résultats de ces recherches par la formule  $C = f(P * E)$ , qui postule que le comportement (C) est fonction de la personne (P) en interaction avec l'environnement (E) dans lequel elle se trouve. Ainsi, en modifiant le E, il est théoriquement possible de changer dans un sens donné les comportements de la majorité des individus vivant sous son emprise. Evidemment, l'intensité de ces changements variera d'un individu à l'autre, car le facteur P modulera les effets du E. Mais dans l'ensemble, les nouveaux comportements iront plus ou moins dans la même direction<sup>1</sup>.

Cette formule s'est avérée être un outil analytique puissant permettant de comprendre et, ultérieurement, de changer les conduites des individus à l'intérieur des systèmes sociaux. Cependant, DNISON (1996 : voir BRUNET et SAVOIE, 2000), affirme qu'elle représente un postulat restrictif, dans le sens où elle présume que l'influence est unidirectionnelle<sup>2</sup>. En effet, dans cette formule, l'interaction entre l'individu et son environnement n'est pas prise en compte, bien que LEWIN n'a jamais refusé ni nié son existence.

---

<sup>1</sup> BRUNET (L) et SAVOIE (A) : *Climat organisationnel et culture organisationnel : apports distincts ou redondance ?*, in Revue québécoise de psychologie, volume 21, n°3, Québec, 2000, p. 180.

<sup>2</sup> BRUNET (L) et A. SAVOIE (A) : Ibid. p.180.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

GELLERMAN (BRUNET et SAVOIE, 2000) a, par la suite, introduit officiellement en 1960 le concept de climat social qui « *réfère, métaphoriquement, aux conditions météorologiques et à la température physique et, socialement, à l'atmosphère prévalant dans un milieu donné* »<sup>1</sup>. Quant à LIKERT, ses travaux qui se sont échelonnés sur vingt-cinq ans lui ont permis, à travers la publication de l'ouvrage « *The human organization* », de fonder scientifiquement l'existence, la définition, la mesure, les rôles et les effets du climat social.

### 1.2. Définition du climat social

Plusieurs définitions ont été données dans le but de clarifier le concept de climat social dont celle de CORNELL (1955), qui le considère comme étant « *l'ensemble des perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation.* »<sup>2</sup>.

Quant à VERMOT-GAUD, il le définit comme « *tout à la fois l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction du salarié et sa motivation à l'égard de la société, de ses buts et de ses valeurs. Il dépend à la fois de facteurs individuels et de facteurs liés à l'entreprise.* »<sup>3</sup>.

De son côté, LOUP affirme que le climat social « *est la résultante à un moment donné des attitudes des individus ou des groupes composant l'entreprise et ayant des attentes et des besoins spécifiques, face aux réponses que l'employeur apporte à ces attentes et besoins.* »<sup>4</sup>.

Il ressort de ces trois définitions que le climat social est le résultat des perceptions qu'ont les employés des différentes composantes de leur organisation et de l'influence que celles-ci peuvent avoir sur eux.

### 1.3. Les approches du climat social

TAGIURI et LITWIN (1968) ont identifié trois différentes approches pour appréhender et mesurer le climat social. Celles-ci se présentent comme suit<sup>5</sup> :

#### 1.3.1 L'approche du climat comme configuration d'attributs organisationnels objectifs

---

<sup>1</sup> BRUNET (L) et SAVOIE (A) : Op.cit. p. 181.

<sup>2</sup> BRUNET (L) : *Climat organisationnel et efficacité scolaire*, novembre 2001, Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, <http://www.forres.ch/documents/climat-efficacite-brunet.htm>, consulté le 26/05/2015 à 19h07.

<sup>3</sup> COHEN-HAEGEL (A) : *Toute la fonction ressources humaines*, Editions Dunod, Paris, 2010, p. 320.

<sup>4</sup> COHEN-HAEGEL (A) : Ibid. p. 320.

<sup>5</sup> BRUNET (L) et SAVOIE (A) : Op.cit. pp. 181-183.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

Cette approche considère le climat social comme une caractéristique ou un attribut de l'organisation existant en soi. Elle présume qu'il résulte du fait que les employés « *soient collectivement exposés à des conditions objectives communes telles la taille de l'entreprise, le degré de centralisation, le nombre de paliers hiérarchiques, le type de technologie utilisée, le degré de formalisation...* »<sup>1</sup>. Dès lors, elle le définit comme étant « *un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui a) la distinguent des autres, b) sont relativement stables dans le temps et c) influencent le comportement des individus en son sein.* »

Selon BRUNET et SAVOIE (1999), l'apport de cette approche réside dans l'importance accordée aux caractéristiques structurelles dans la détermination du climat, ce qui a déjà été prouvé en 1974 par LAWLER, HALL et OLDHAM.

### 1.3.2 L'approche du climat comme réaction commune d'acteurs

Selon cette approche, il s'agit de voir comment chaque individu perçoit son environnement de travail car les personnes interprètent et répondent aux variables situationnistes d'une manière qui leur est avant tout psychologiquement signifiante, et non sur la seule base de conditions objectives externes<sup>2</sup>. Dans ce sens, JOYCE et SLOCUM (1984 : voir BRUNET et SAVOIE, 2000) ont pu mettre en évidence l'existence de climats collectifs, autrement dit, des groupes d'individus qui, bien qu'exposés à des conditions objectives différentes, partagent un vécu comparable au travail. Cette similitude est expliquée par l'existence de traits de personnalité communs qui font que ces derniers peuvent avoir la même perception quant à leur environnement de travail.

Ainsi, l'approche du climat comme réaction commune d'acteurs le définit surtout en fonction des caractéristiques individuelles des employés telles que les valeurs, les besoins, les attitudes ou la satisfaction vis-à-vis de l'organisation<sup>3</sup>. BRUNET (1983) considère que, ce faisant, il n'est plus question de mesurer le climat social mais plutôt simplement de mesurer la satisfaction des individus face à leur organisation, d'où le développement d'une troisième approche, celle du climat en tant que perception commune des attributs organisationnels.

### 1.3.3 L'approche du climat comme perception commune d'attributs organisationnels

---

<sup>1</sup> BRUNET (L) et A. SAVOIE (A) : Op.cit. p. 182.

<sup>2</sup> BRUNET (L) et A. SAVOIE : Op.cit. p. 182.

<sup>3</sup> BRUNET (L) : Op.cit.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

Cette approche, contrairement aux deux précédentes, concilie les attributs organisationnels et les caractéristiques personnelles des individus en considérant le climat social comme étant une qualité relativement stable dans le temps de l'environnement interne d'une organisation qui <sup>1</sup>:

- résulte du comportement et des politiques des membres de l'organisation ;
- est perçue par les membres de l'organisation ;
- sert de base pour interpréter la situation ;
- oriente les activités.

Grâce à sa vision globale, l'approche du climat social en tant que perception commune d'attributs organisationnels a réussi à s'imposer et à constituer l'évaluation la plus adéquate en la matière à partir des années 1970<sup>2</sup>.

### 1.4. Les dimensions du climat social

En retraçant l'évolution du concept de climat social au cours des cinquante dernières années, BRUNET et SAVOIE (2000) ont relevé l'existence de 4 à 15 dimensions dans les questionnaires qui étaient utilisés pour le mesurer<sup>3</sup>. Ces dimensions appartiennent à l'« univers expérientiel de l'emploi », qui est composé des responsabilités et tâches confiées au travailleur, de l'entourage humain avec lequel il transige et de l'environnement physique et technologique dans et par lequel il produit.

En outre, ces chercheurs ont constaté que parmi les 15 dimensions identifiées, certaines étaient considérées comme des dimensions clés et réapparaissaient fréquemment dans les typologies. Il s'agit <sup>4</sup>:

- Du degré d'autonomie au travail ;
- Du degré de contrôle sur son propre travail ;
- De la qualité de l'environnement physique immédiat ;
- De la considération et du respect au travail ;
- De la qualité des relations intergroupe ;
- Et des modalités de mobilisation.

---

<sup>1</sup> BRUNET (L) : Op.cit.

<sup>2</sup> BRUNET (L) et SAVOIE (A) : Op.cit. p. 183.

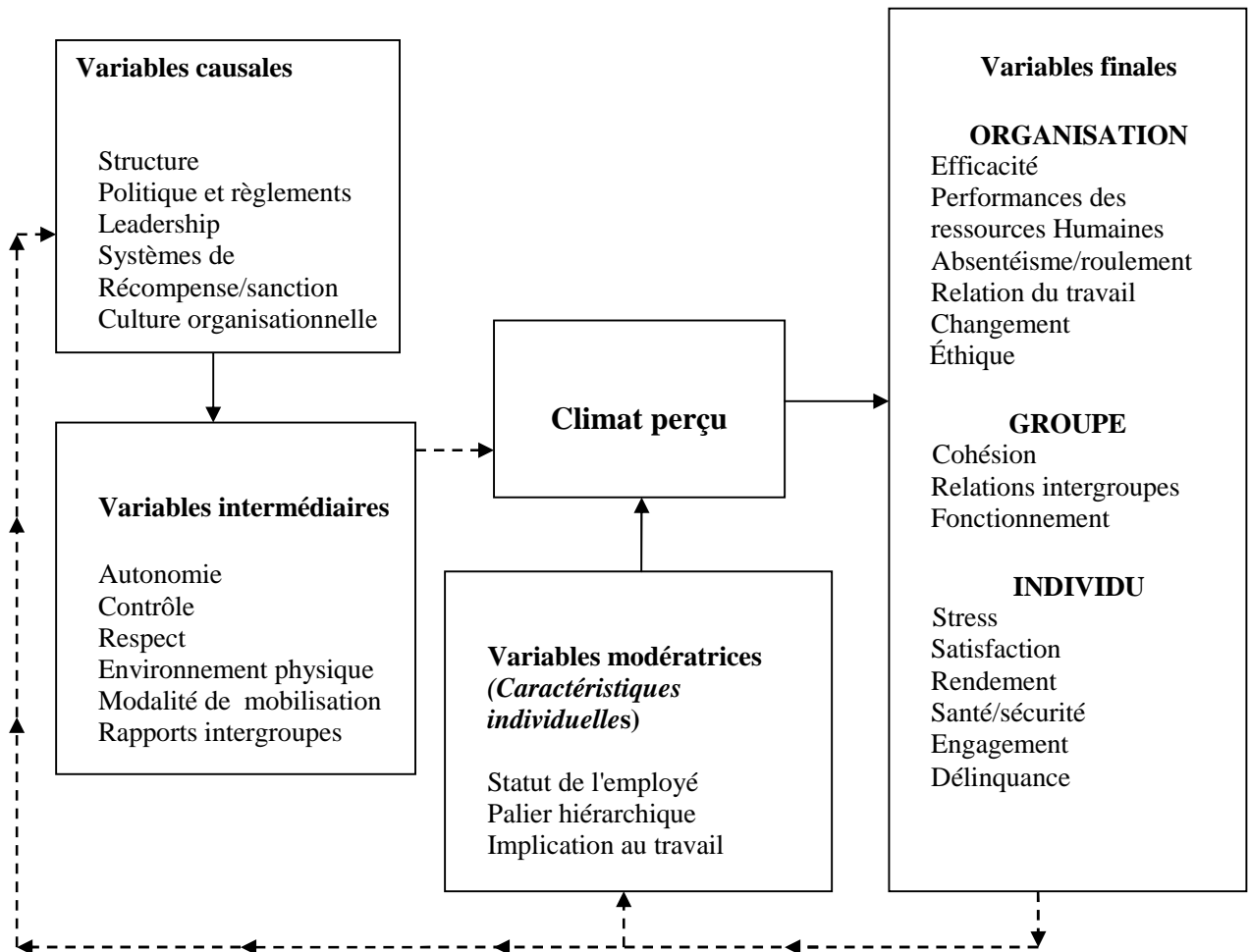
<sup>3</sup> BRUNET (L) et SAVOIE (A) : Op.cit. p. 183.

<sup>4</sup> BRUNET (L) et SAVOIE (A) : Op.cit. p. 183.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

De son côté, LIKERT (1974) avait déjà identifié les variables du climat social et les a regroupées en trois catégories distinctes<sup>1</sup> : variables causales, variables intermédiaires et variables finales, qu'on peut illustrer à travers la figure ci-dessous :

**Figure n° 01** : Le modèle dynamique du climat social



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

Pour cet auteur, c'est la mesure perceptive des variables causales et intermédiaires qui permet de définir la qualité du climat social qui prévaut dans l'organisation<sup>2</sup>.

En effet, les variables causales, c'est-à-dire celles qui sont sous le contrôle de l'administration de l'organisation, déterminent sa structure, le style de leadership qui prévaut, les objectifs, les politiques et les directives pour les différents groupes qui la composent.

<sup>1</sup> BRUNET (L) : Op.cit.

<sup>2</sup> BRUNET (L) : Op.cit.

## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique**

Les variables intermédiaires, quant à elles, constituent le processus organisationnel : motivation, communication, leadership, prise de décision, établissement des objectifs, contrôle... et elles résultent en grande partie des variables causales.

Enfin, les variables finales, qui définissent l'efficacité de l'organisation telles que le taux d'absentéisme, le taux de griefs, le taux de roulement... sont, à leur tour, influencées par les variables intermédiaires.

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

A travers la mesure de ses différentes dimensions, LIKERT a pu identifier deux grands types de climat social correspondant à deux systèmes de gestion chacun<sup>1</sup> :

#### **1.5.1. Le climat autoritaire**

Ce type de climat renvoie aux systèmes suivants :

##### **1.5.1.1. L'autoritarisme exploiteur**

Dans ce système, le climat est caractérisé par une absence de confiance de la direction envers le personnel et, de ce fait, la majorité des décisions sont prises par le top management. Aussi, ce système est marqué par :

- L'existence d'une atmosphère de menaces, de punitions et de récompenses occasionnelles dans laquelle travaillent les employés ;
- Des relations entre supérieurs et subordonnés rares et basées sur la méfiance ;
- Un processus de contrôle fortement centralisé au sommet.

##### **1.5.1.2. L'autoritarisme paternaliste**

Dans ce système, la confiance accordée aux employés est jugée « condescendante », et ce pour les raisons suivantes :

- Une prise de décision centralisée au niveau de la direction bien que celle-ci puisse consulter, quelquefois, les niveaux hiérarchiques inférieurs sur une base individuelle ;
- L'utilisation des récompenses et parfois des punitions pour motiver les employés ;
- Le maintien du processus de contrôle au sommet avec, quelquefois, une délégation aux niveaux intermédiaires et supérieurs.

#### **1.5.2. Le climat participatif**

---

<sup>1</sup> BRUNET (L) : Op.cit.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

Ce climat renvoie aux systèmes de gestion suivants :

### 1.5.2.1. Le système consultatif

Il s'agit d'un système de gestion orienté vers la réalisation des objectifs avec :

- Un niveau de confiance moyen accordé aux employés de la part de la direction ;
- Une motivation basée sur l'utilisation des récompenses, de l'implication et des punitions occasionnelles ;
- Une décentralisation des décisions spécifiques aux niveaux inférieurs ;
- Une délégation du processus de contrôle aux échelons intermédiaires et inférieurs pour favoriser le sentiment de responsabilité.

### 1.5.2.2. La participation de groupe

Dans ce système, la direction et le personnel forment un ensemble indivisible qui vise l'atteinte des buts et des objectifs de l'organisation établis sous forme de planification stratégique, et pour ce faire :

- La prise de décisions est décentralisée à tous les niveaux hiérarchiques ;
- La motivation est basée sur l'établissement d'objectifs de rendement en fonction des objectifs poursuivis, sur la participation et sur l'implication des employés ;
- Le processus de contrôle est délégué à tous les échelons et tous les employés sont fortement impliqués.
- La direction accorde une confiance complète à ses employés ;
- La communication s'établit de façon ascendante, descendante et transversale.

## 1.6. Les effets du climat social

Comme nous avons pu le constater à travers ses différentes définitions et approches, le climat social est un phénomène de perception résultant de l'interaction entre les attributs de l'organisation et la personnalité des individus qui évoluent en son sein.

Or, pour COSTELLO et ZALKIND (1963) la perception constitue « *un processus psychologique qui influence le comportement.* »<sup>1</sup>. De ce fait, il est logique de déduire que le climat social peut influencer sur le comportement des employés au travail, de même que sur le rendement individuel et organisationnel.

---

<sup>1</sup> BRUNET (L) : Op.cit.

## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique**

Pour SAVOIE (1992 : voir BRUNET et SAVOIE, 2000), cette influence du climat social sur le comportement des employés se traduit par son caractère prédictif de l'engagement et/ou, de son contraire, le désengagement à l'endroit de l'organisation. L'engagement réfère aux conduites individuelles qui se manifestent par un investissement plus intense en temps, en énergie et en considération envers l'organisation<sup>1</sup>. En revanche, le désengagement consiste en des comportements avérés d'échappement, d'évitement, d'absentéisme, d'obstruction, voire de sabotage<sup>2</sup>.

Par ailleurs, BRUNET et SAVOIE (1999) ont identifié plusieurs volets de l'organisation sur lesquels le climat social peut également influencer dont<sup>3</sup>:

- La qualité des relations de travail et les intentions de syndicalisation ;
- Les conduites à risque et de sécurité au travail ;
- L'absentéisme et l'assiduité ;
- Le retard et la ponctualité ;
- Le roulement ;
- Le transfert des acquis en situation de travail ;
- La santé et le stress au travail ;
- La satisfaction au travail ;
- Le rendement au travail ;
- La réussite des changements organisationnels.

### **Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Nous consacrerons cette section à la présentation du groupe Cevital et de sa filiale SODI Automotive, objet de notre étude.

#### **2.1. Présentation du groupe Cevital**

Créé en 1971 par M. Isaad REBRAB, ce groupe à caractère familial représente la première société privée algérienne à avoir investi dans divers secteurs d'activité et avec plus de 13 000 collaborateurs actuellement, il continue à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses.

##### **2.1.1. Les étapes clés de l'évolution du groupe**

---

<sup>1</sup> BRUNET (L) et SAVOIE (A) : Op.cit. p. 193.

<sup>2</sup> BRUNET (L) et SAVOIE (A) : Op.cit. p. 193.

<sup>3</sup> BRUNET (L) et SAVOIE (A) : Op.cit. p. 193.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

Le Groupe Cevital a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété d'aujourd'hui. Celles-ci se résument comme suit <sup>1</sup>:

- **1971** : Prise de participation dans SO.CO.MEG : Construction métallique ;
- **1975** : Création de PROFILOR : Construction métallique ;
- **1979** : Acquisition de SOTECOM : Construction métallique ;
- **1984** : Acquisition de SACM : Construction métallique ;
- **1985** : Création d'ENALUX : Construction métallique ;
- **1986** : Création de NORD METAL, spécialisée dans la fabrication du grillage et de la toile à tamis et de METALLOR, spécialisée dans la fabrication des tubes en acier ;
- **1988** : Création de METAL SIDER : Sidérurgie ;
- **1991** : Création de J.B.M, une reprise des activités d'I.B.M. en Algérie et de Liberté : un quotidien d'information en langue française ;
- **1992** : Création de CBS : Reprise des activités de RANK XEROX en Algérie ;
- **1995** : Création d'AGRO-GRAIN : Importation et distribution de produits agroalimentaires ;
- **1997** : Création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE : Distribution de véhicules et services après vente ;
- **1998** : Création de CEVITAL SPA : Industries agroalimentaires
- **2000** : Création de NOLIS : Transport maritime
- **2005** : Acquisition de Lalla Khedidja, une unité d'eau minérale plate et gazeuse et de sodas et création de CEVICO, une usine de fabrication de bâtiments préfabriqués en béton ;
- **2006** : Acquisition de COJEK, une filiale des jus et conserves d'ENAJUC et création de Numidis, une filiale spécialisée dans la grande distribution avec les chaînes UNO et Unocity ;
- **2007** : Création de MFG, une filiale de production du verre plat, de SAMHA, une unité d'assemblage et de distribution de produits électroniques et électroménagers de la marque SAMSUNG Electronics en Algérie et acquisition de BATICOMPOS, une entreprise de fabrication d'éléments de construction préfabriqués.
- **2007** : Création du « Groupe » Cevital ;

---

<sup>1</sup> [Http://www.cevital.com/fr/qui-sommes-nou/historiquedugroupe.html](http://www.cevital.com/fr/qui-sommes-nou/historiquedugroupe.html), consulté le 17/06/2015 à 18h40.


## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

- **2008** : Création de MFG Europe, spécialisée dans la commercialisation du verre plat en Europe, de COGETP, concessionnaire exclusif des engins de travaux publics VOLVO et de CEVIAGRO, une entreprise de production agricole de masse ;
- **2010** : Création de Sodi Automotive ;
- **2011** : Création de PCA et de Sierra Cevital.

### 2.1.2. La fiche signalétique

Dans le but de mieux connaître ses caractéristiques générales, nous allons dans ce qui suit établir une fiche signalétique du groupe Cevital :

**Tableau n° 01** : Fiche signalétique du groupe Cevital

<b>Dénomination sociale</b>	Cevital
<b>Logo</b>	
<b>Forme juridique</b>	Société par actions (SPA)
<b>Domaines d'activité</b>	L'agroalimentaire, le BTP, l'industrie (verre, électronique et électroménager), la distribution et la grande distribution, le transport maritime et les services.
<b>Date de création</b>	1971
<b>Siège social</b>	Illot D, N° 6 ZHUN Garidi II, Kouba 16005 - Alger- Algérie
<b>Chiffre d'affaires (2013)</b>	3,57 milliards de dollars
<b>Site internet</b>	<a href="http://www.cevital.com">www.cevital.com</a>
<b>Adresse e-mail</b>	<a href="mailto:contact@cevital.com">contact@cevital.com</a>
<b>Numéro de téléphone/Fax</b>	0 23 56 38 02/0 23 56 38 14

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise et de son site internet.

### 2.1.3. L'organisation du groupe

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

La diversité des domaines d'activité du groupe Cevital a amené ses responsables à adopter une organisation particulière. Celle-ci s'articule autour de quatre pôles qui rassemblent, chacun, des filiales avec des activités plus ou moins homogènes. Il s'agit du <sup>1</sup>:

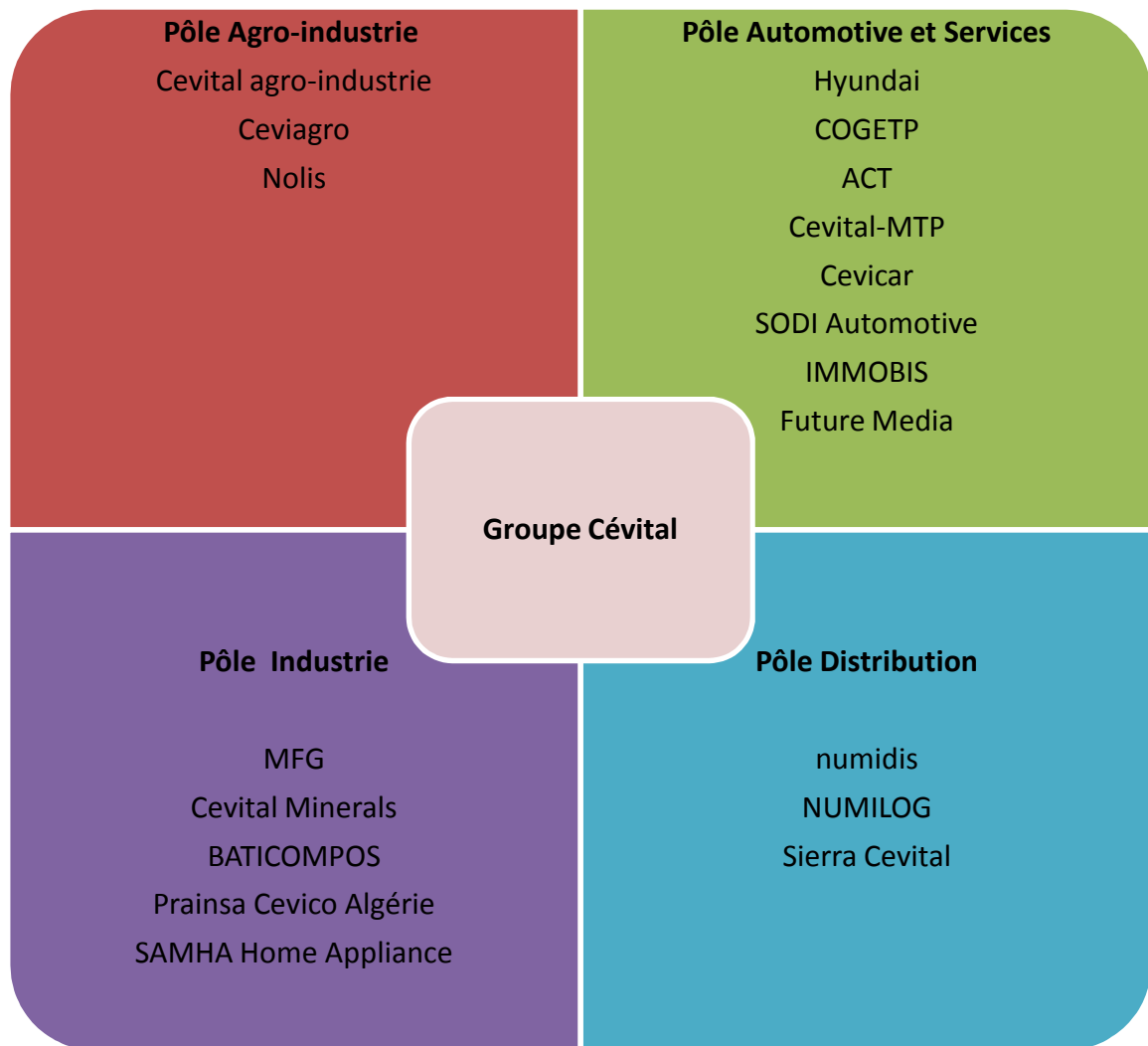
- Pôles Agro-industrie : Premier et plus grand pôle du groupe, il englobe l'industrie agroalimentaire avec la filiale Cevital agro-industrie, l'agriculture avec la filiale Ceviagro et le transport maritime avec la filiale Nolis ;
- Pôles Automobile et services : il regroupe les filiales actives dans la commercialisation et le service après-vente de véhicules de tourisme, poids lourds, autobus, véhicules industriels et de chantier ainsi que dans le développement immobilier et l'affichage publicitaire. Ces filiales sont : Hyundai, COGETP, ACT, Cevital-MTP, Cevicar, SODI Automotive, IMMOBIS et Future Media ;
- Pôles Industrie : Ce pôle regroupe toutes les filiales actives dans l'industrie : MFG (Verre plat, verre feuilleté et à couches), Cevital Minerals (mines et carrières), SAMHA Home Appliance (industrie électronique et électroménager), BATICOMPOS (Panneaux sandwichs, tôles nervurées et composants métalliques pour le bâtiment) et Prainsa Cevico Algérie (production d'éléments de construction en béton préfabriqué et précontraint) ;
- Pôles Distribution : Ce pôle regroupe toutes les activités du groupe Cevital dans la grande distribution et la logistique à travers les filiales Numidis (supermarchés et hypermarchés Uno), NUMILOG (plateformes logistiques et transport) et Sierra Cevital (gestion des centres commerciaux).

---

<sup>1</sup> [Http://www.cevital.com/fr/qui-sommes-nou/historiquedugroupe.html](http://www.cevital.com/fr/qui-sommes-nou/historiquedugroupe.html), consulté le 17/06/2015 à 18h40.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

Figure n° 02 : L'organisation du groupe Cévital



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise et de son site internet.

### 2.1.4. Les facteurs clés de succès

Pour M. Isaad REBRAB, fondateur du groupe Cévital et actuel président du conseil d'administration, les facteurs clés de succès de son entreprise se résument en sept points<sup>1</sup> :

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs et à forte valeur ajoutée ;
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués ;

<sup>1</sup> [Http://www.cevital.com/fr/qui-sommes-nou/historiquedugroupe.html](http://www.cevital.com/fr/qui-sommes-nou/historiquedugroupe.html), consulté le 17/06/2015 à 18h40.

## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique**

- L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences ;
- L'esprit d'entreprise ;
- Le sens de l'innovation ;
- La recherche de l'excellence ;
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale.

### **2.2. Présentation de SODI Automotive**

#### **2.2.1. Historique**

Fort de ses 14 années d'expérience dans le marché de l'automobile, en représentant notamment des marques asiatiques, le Groupe Cevital a lancé, en 2010, une deuxième phase de déploiement de sa stratégie à travers la commercialisation de marques européennes.

Pour ce faire, la filiale SODI Automotive, fruit d'un partenariat des plus solides avec Fiat Group Automobiles SPA, a été créée.


Cette société a pour mission d'assurer la distribution des véhicules FIAT, Lancia, Alfa Romeo et Fiat Professional en Algérie et sa rentrée officielle en activité s'est effectuée au mois de janvier, 2012.

#### **2.2.2. Fiche signalétique**

A travers le tableau ci-dessous, nous allons reprendre les principales informations qui permettent de fournir un aperçu de SODI Automotive :

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

Tableau n° 02 : Fiche signalétique de SODI Automotive

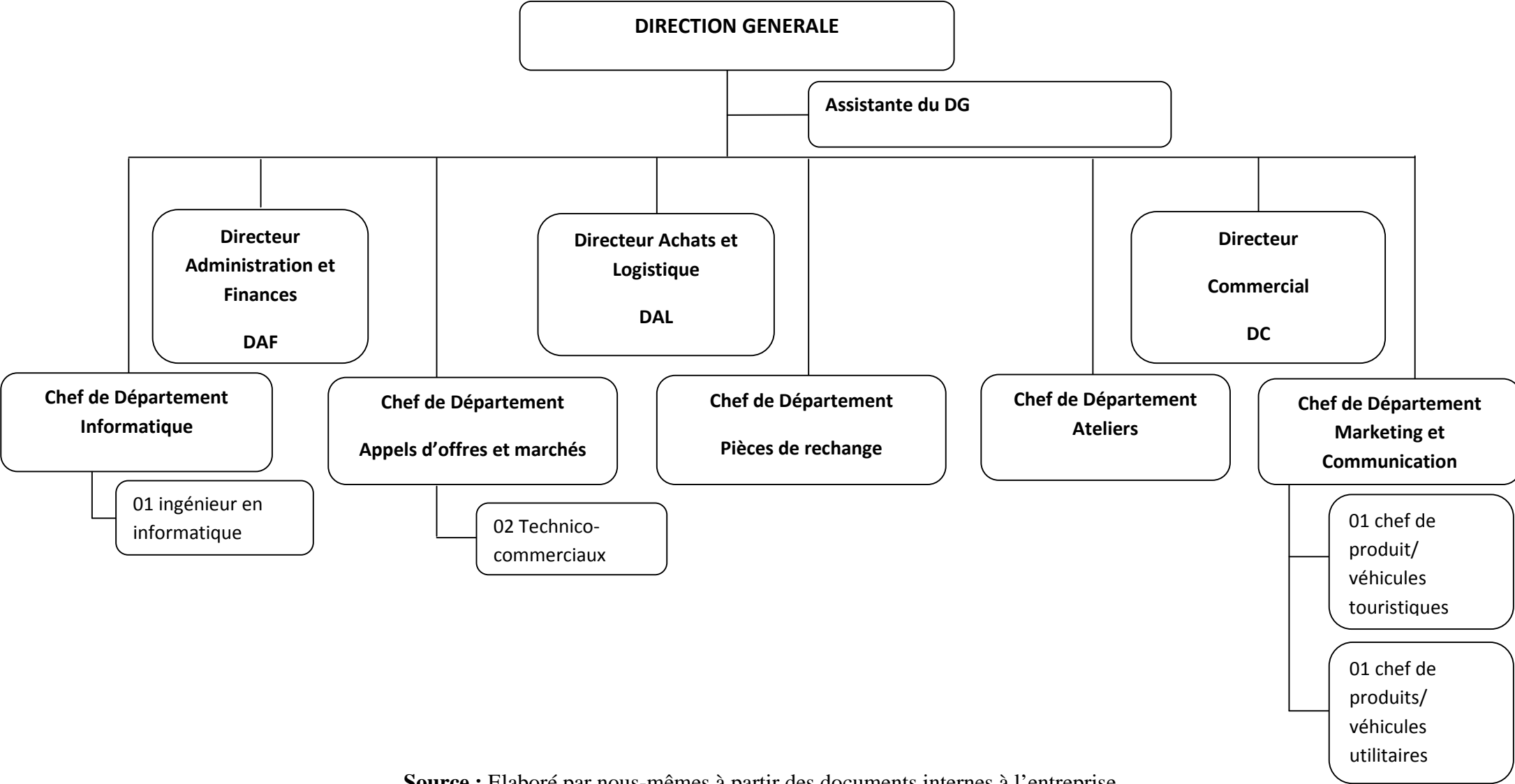
<b>Dénomination sociale</b>	Sodi Automotive
<b>Logo</b>	
<b>Forme juridique</b>	Société par actions (SPA)
<b>Domaines d'activité</b>	Commercialisation de véhicules touristiques et utilitaires, Service après vente (réparation mécanique et tôlerie).
<b>Date de création</b>	2010
<b>Siège social</b>	216, rue Hassiba Ben Bouali Alger
<b>Chiffre d'affaires (2014)</b>	2,16 milliards de dinars
<b>Site internet</b>	<a href="http://www.sodiautomotive.com">www.sodiautomotive.com</a>
<b>Adresse e-mail</b>	/
<b>Numéro de téléphone/Fax</b>	0 21 67 57 21/0 21 67 57 10

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise et de son site internet.

### 2.2.3. Organisation de SODI Automotive

La structure organisationnelle de SODI Automotive est composée d'une Direction Générale, de trois directions et de cinq départements qui peuvent être schématisés comme suit :

Figure n° 03 : Organigramme général de SODI Automotive



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

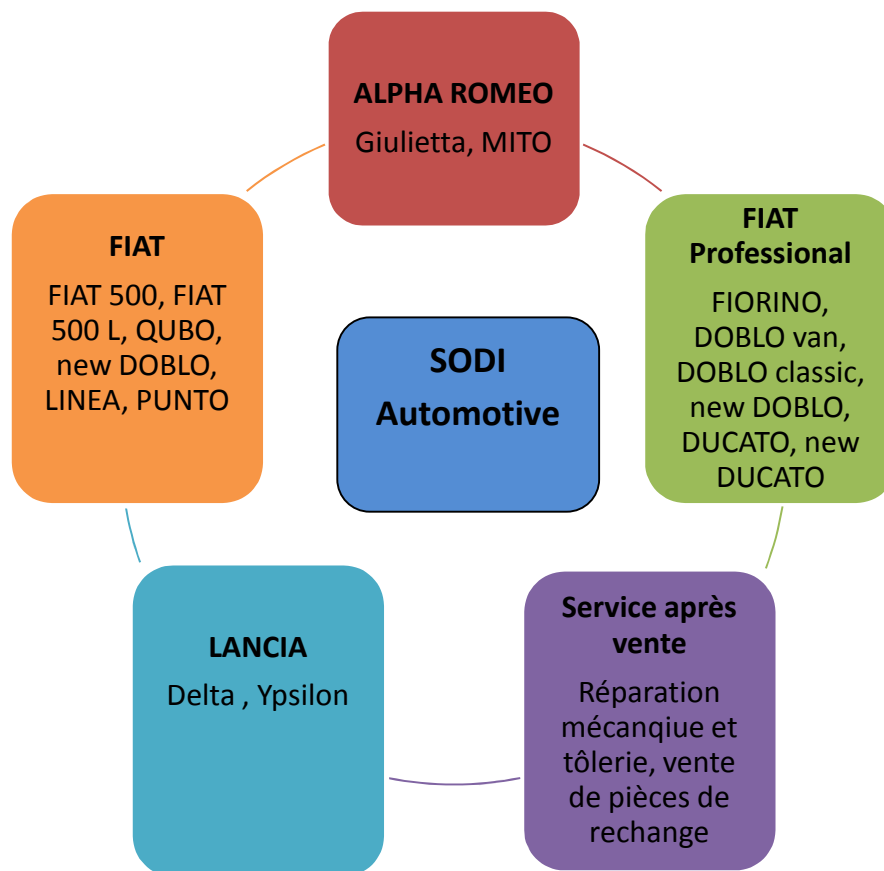
### 2.2.4. Produits et services offerts

Comme nous l'avons déjà mentionné, SODI Automotive est une société spécialisée dans la commercialisation des véhicules de quatre (04) marques européennes et son offre se décline comme suit :

- Une gamme touristique « FIAT » avec les modèles FIAT 500, FIAT 500 L, QUBO, new DOBLO, LINEA et PUNTO ;
- Une gamme touristique premium « ALFA ROMEO » avec les modèles Giulietta et MITO ;
- Une gamme touristique premium « LANCIA » avec les modèles Delta et Ypsilon ;
- Une gamme utilitaire « FIAT Professional » avec les modèles FIORINO, DOBLO van, DOBLO classic, new DOBLO, DUCATO et new DUCATO.

Par ailleurs, SODI Automotive assure également le service après vente à sa clientèle grâce à un atelier de tôlerie et de mécanique et un magasin de vente de pièces de rechange.

**Figure n° 04** : Les produits et services offerts par SODI Automotive



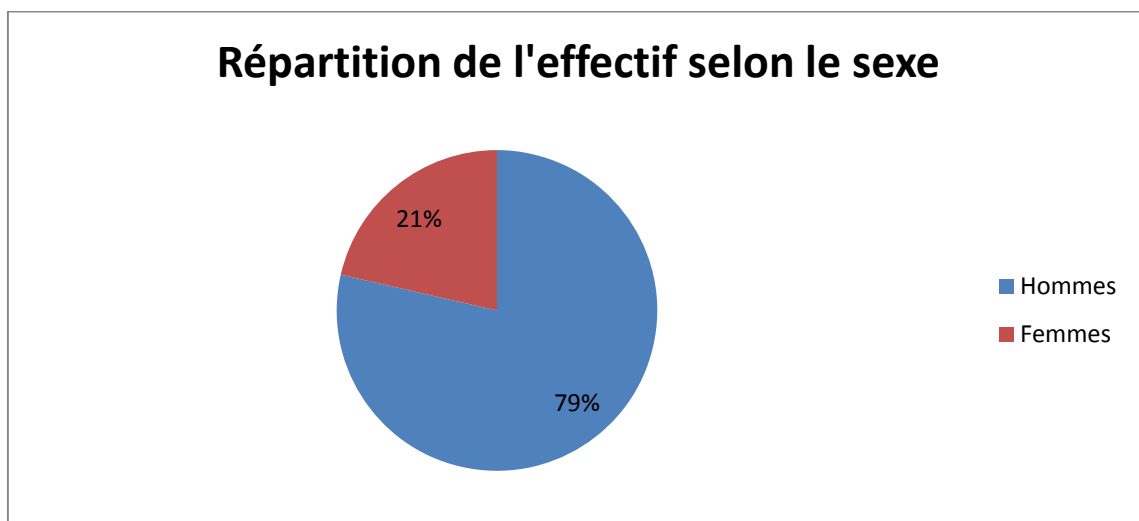
**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

### 2.2.5. Structure de l'effectif de SODI Automotive

Au 31 février 2015, l'effectif de SODI Automotive s'élevait à 70 employés, dont la répartition selon le sexe, la catégorie socioprofessionnelle « CSP » ou le niveau de qualification se présente comme suit :

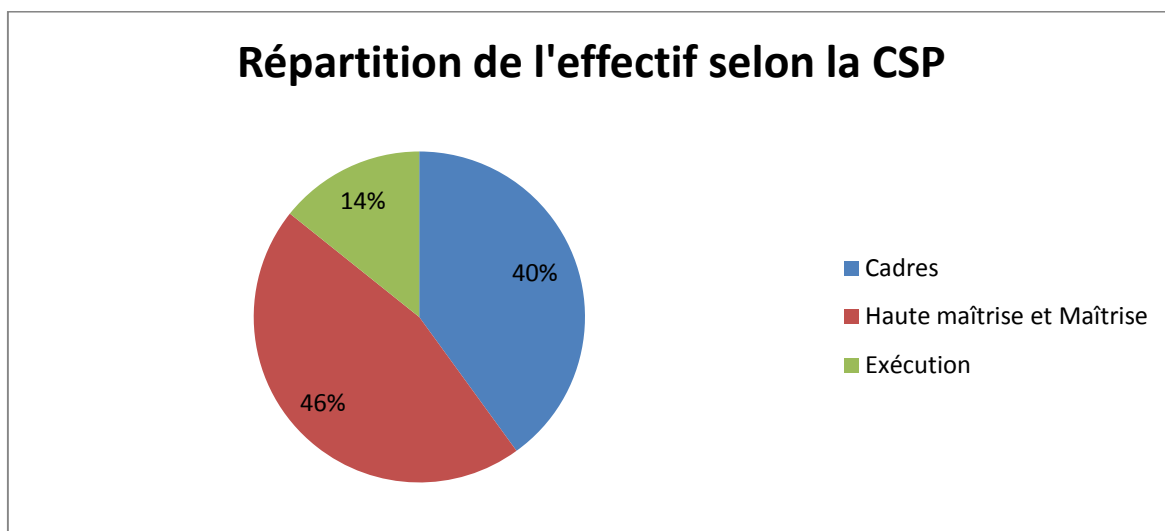
**Graphique n° 01 : Répartition de l'effectif selon le sexe**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise.

A travers ce graphique, il est possible de constater que la grande majorité des employés au sein de SODI Automotive (79%) sont de sexe masculin.

**Graphique n° 02 : Répartition de l'effectif selon la CSP**

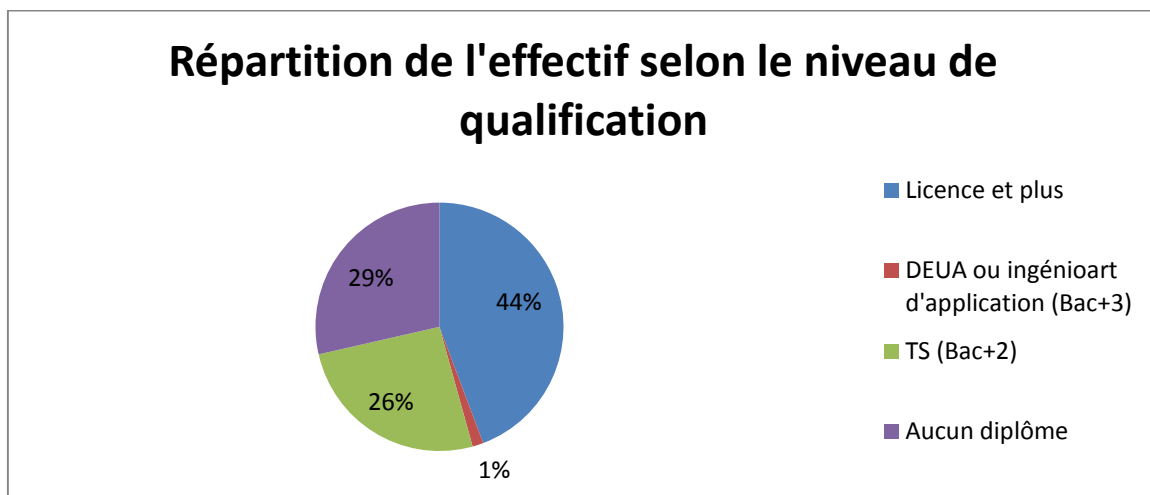


**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

Le graphique ci-dessus montre que très peu d'employés au sein de SODI Automotive (14%) appartiennent à la catégorie « Exécution », alors que plus des quatre cinquièmes sont soit des cadres ou des agents de maîtrise.

**Graphique n° 03 :** Répartition de l'effectif selon le niveau de qualification



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise.

A partir de ce graphique, nous pouvons constater que, globalement, le personnel de SODI Automotive bénéficie d'un bon niveau de qualification. En effet, quasiment la moitié des employés sont détenteurs d'un diplôme de licence ou plus et le quart ont un TS (Bac+2).

### 2.2.6. Les indicateurs des dysfonctionnements sociaux au sein de SODI Automotive

CROZET et MARTORY (2013) ont introduit la notion de « *dysfonctionnements sociaux* » pour qualifier les perturbations qui affectent le fonctionnement de l'organisation et qui trouvent tout ou partie de leurs origines dans une modification du comportement des salariés<sup>1</sup>. Ces dysfonctionnements renvoient essentiellement à <sup>2</sup>:

- L'absentéisme ;
- Le turnover ;
- Les conflits sociaux ;
- Et les accidents de travail.

<sup>1</sup> MARTORY (B) et CROZET (D) : *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, 8<sup>ème</sup> édition, éditions Dunod, Paris, 2013, p. 199.

<sup>2</sup> MARTORY (B) et CROZET (D) : *Ibid.* p. 200.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

En outre, selon ces auteurs, il existe deux grandes approches pour envisager ces dysfonctionnements <sup>1</sup>:

- En privilégiant leurs effets. Ils seront alors considérés comme des perturbations dans le fonctionnement de l'organisation ;
- En privilégiant leurs causes. On les tiendra alors pour des indicateurs sociaux dont les variations sont en relation avec le climat social d'une unité, et leur évolution dans un sens identique permet de caractériser aussi objectivement que cela est possible les transformations du climat social.

C'est dans cette seconde approche que nous nous placerons afin d'analyser les indicateurs des dysfonctionnements sociaux au sein de SODI Automotive. Cependant, nous nous limiterons à l'absentéisme et au turnover, étant donné l'absence d'informations pour les autres dysfonctionnements susmentionnés.

### 2.2.6.1. L'absentéisme

Pour SEKIOU (1986), l'absentéisme réfère à « *une période précise durant laquelle le travailleur ne se présente pas physiquement à son lieu de travail, alors qu'il devrait y être, et cela en dépit des raisons qu'il évoque pour justifier sa non-présence* »<sup>2</sup>.

CROZET et MARTORY (2013), quant à eux, affirment qu'il est le témoignage d'un comportement socioculturel de refus provisoire et limité du travail et de baisse de l'implication<sup>3</sup>.

Dans le cas de SODI Automotive, nous avons pu retracer l'évolution de ce dysfonctionnement social au cours de l'année 2014, grâce à l'exploitation des données de son Tableau de Bord Ressources Humaines « TBRH ».

Ce dernier est élaboré à chaque fin du mois et l'unité de mesure choisie par l'entreprise est le « nombre de journées d'absence ». C'est pour cela que nous avons effectué un retraitement des données afin d'obtenir les taux d'absentéisme mensuels en appliquant la formule

suivante<sup>4</sup> : 
$$\text{Taux d'absentéisme mensuel} = \frac{\text{nombre de jours d'absence}}{\text{nombre de jours théoriquement travaillés par mois (5*4)}}$$

<sup>1</sup> MARTORY (B) et CROZET (D) : Op.cit. p. 199.

<sup>2</sup> SEKIOU (L) : *Gestion du personnel*, éditions d'Organisation, Paris, 1986, p. 485.

<sup>3</sup> MARTORY (B) et CROZET (D) : Op.cit. p. 200.

<sup>4</sup> MARTORY (B) et CROZET (D) : Op.cit. p. 201.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

De plus, la consultation des « états d'absences », disponibles au niveau de la structure RH de SODI Automotive, nous a permis de reconsidérer les chiffres de l'absentéisme afin de distinguer les absences « *anormales* »<sup>1</sup> des absences normales. Ceci dans le but de se conformer à la méthode de CROZET et MARTORY (2013), qui estiment qu'il est nécessaire de retirer des absences totales les congés payés légaux et les absences conventionnelles (heures de délégation dans les organes représentatifs, de formation, de congés parentaux...), et que sont retenus pour l'évaluation du nombre de jours d'absence uniquement<sup>2</sup> :

- Les absences maladie, y compris le dépassement du congé maternité légal ;
- Les absences maternité (avant et après la naissance) ;
- Les absences pour accidents du travail et maladies professionnelles ;
- Les absences pour accidents de trajet ;
- Les absences autorisées par la hiérarchie pour démarches administratives, visites médicales, convocations officielles ou non pendant les heures de travail, mais absences conventionnelles exclues ;
- Les absences non autorisées.

Ce dernier retraitement nous a révélé, par ailleurs, les écarts existant entre les données du Tableaux de Bords Ressources Humaines et celles des états d'absences, un problème que nous n'avons pas pu régler, faute de disposer des documents et pièces justificatives nécessaires.

Ainsi, l'évolution de l'absentéisme au cours de l'année 2014 au niveau du Pôle et de SODI Automotive se présente comme suit :

---

<sup>1</sup> MARTORY (B) et CROZET (D) : Op.cit. p. 201.

<sup>2</sup> MARTORY (B) et CROZET (D) : Op.cit. p. 201.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

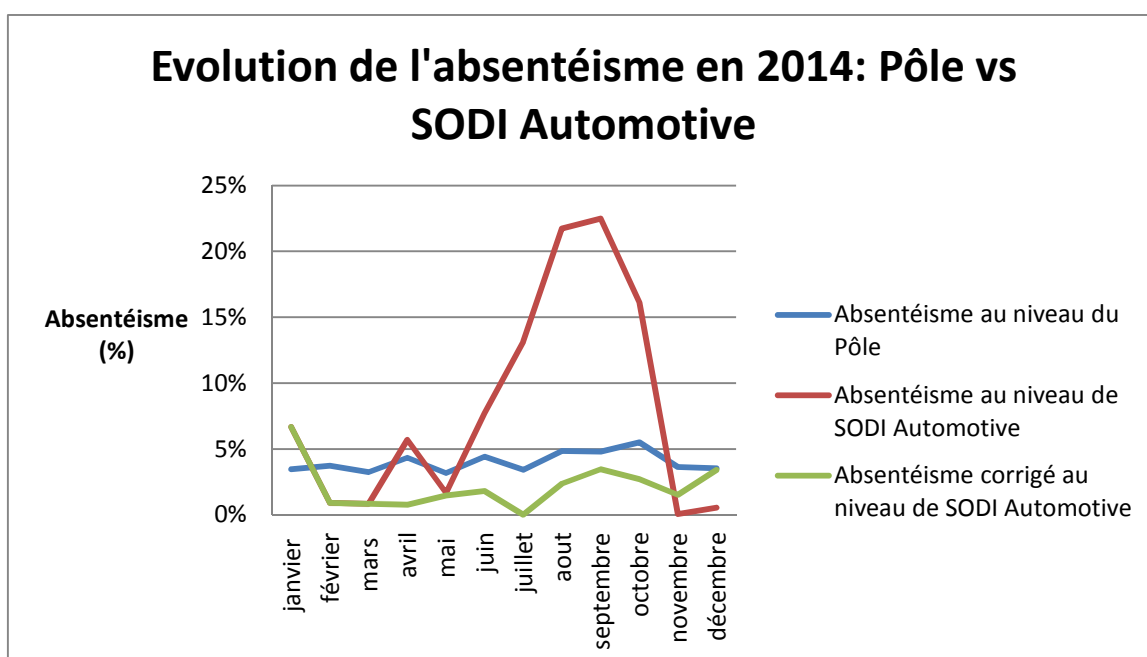
**Tableau n° 03 :** Evolution de l'absentéisme en 2014 : Pôle vs SODI Automotive

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
<b>SODI Aut.</b>													
<b>Abs (j)</b>	96	13	12	82	24	111	189	313	324	232	1	8	1405
<b>Abs (%)</b>	7	1	1	6	2	8	13	22	23	16	0	1	8
<b>Abs corrigé (j)</b>	96	13	12	11	21	26	0	34	50	39	22	49	373
<b>Abs corrigé (%)</b>	7	1	1	1	1	2	0	2	3	3	2	3	2
<b>Pôle</b>													
<b>Abs (j)</b>	662	713	621	830	607	842	654	926	916	1054	692	677	9194
<b>Abs (%)</b>	3	4	3	4	3	4	3	5	5	6	4	4	4

L'absentéisme corrigé est l'absentéisme duquel sont déduits les congés annuels, les récupérations et les congés de maternité.

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données du TBRH et des états d'absences de SODI Automotive.

**Graphique n° 04 :** Evolution de l'absentéisme en 2014 : Pôle vs SODI Automotive



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données du TBRH et des états d'absences de SODI Automotive.

L'analyse du tableau et du graphique ci-dessus nous permet de constater que le niveau d'absentéisme chez SODI Automotive s'accroît considérablement entre le mois de mai et le

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

mois de novembre, soit pendant la période des vacances au cours de laquelle la plupart des employés prennent leur congé annuel. Cela se confirme si l'on remarque la tendance de la courbe d'absentéisme corrigé qui, contrairement à la courbe d'absentéisme, enregistre un changement de moindre ampleur au cours de la même période, notamment à cause de l'élimination de l'effet des congés annuels, des congés de maternité et des récupérations. Ainsi, il paraît plus pertinent pour l'entreprise d'opter pour ce mode de calcul développé par CROZET et MARTORY (2013), afin d'assurer un meilleur suivi de son absentéisme.

Par ailleurs, on remarque également que SODI Automotive enregistre plutôt de bons résultats en matière d'absentéisme comparativement au Pôle. En effet, abstraction faite des variations saisonnières pendant la période estivale, la courbe d'absentéisme corrigé de SODI Automotive se situe, presque tout au long de l'année, en dessous de la courbe d'absentéisme du Pôle.

Enfin, si on s'en tient à son taux d'absentéisme corrigé annuel qui est de 2%, SODI Automotive réussira à avoir une bonne appréciation, car il est possible d'affirmer que tout taux inférieur à 3% est un bon résultat<sup>1</sup>.

### 2.2.6.2. Le turnover

Le turnover ou roulement du personnel peut être défini comme étant « *tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année.* »<sup>2</sup>.

Plusieurs mesures permettent de calculer son taux, parmi lesquelles on retrouve celles qui sont retenues dans le cas de SODI Automotive et qui se présentent comme suit :

$$\text{Taux de Turnover mensuel} = \frac{\frac{(\text{nombre d'entrées} + \text{nombre de sorties})}{2}}{\text{Effectif du mois}}$$

$$\text{Taux de turnover annuel} = \frac{\frac{(\text{nombre d'entrées} + \text{nombre de sorties})}{2}}{\text{Effectif annuel moyen}}$$

L'effectif annuel moyen est déterminé en relevant l'effectif de chaque mois et en divisant ensuite par douze.

Au cours de l'année 2014, l'évolution de ce taux au niveau du Pôle et de SODI Automotive s'est établie comme suit :

<sup>1</sup> MARTORY (B) et CROZET (D) : Op.cit. p. 203.

<sup>2</sup> SEKIOU (L) : Op.cit. p. 500.

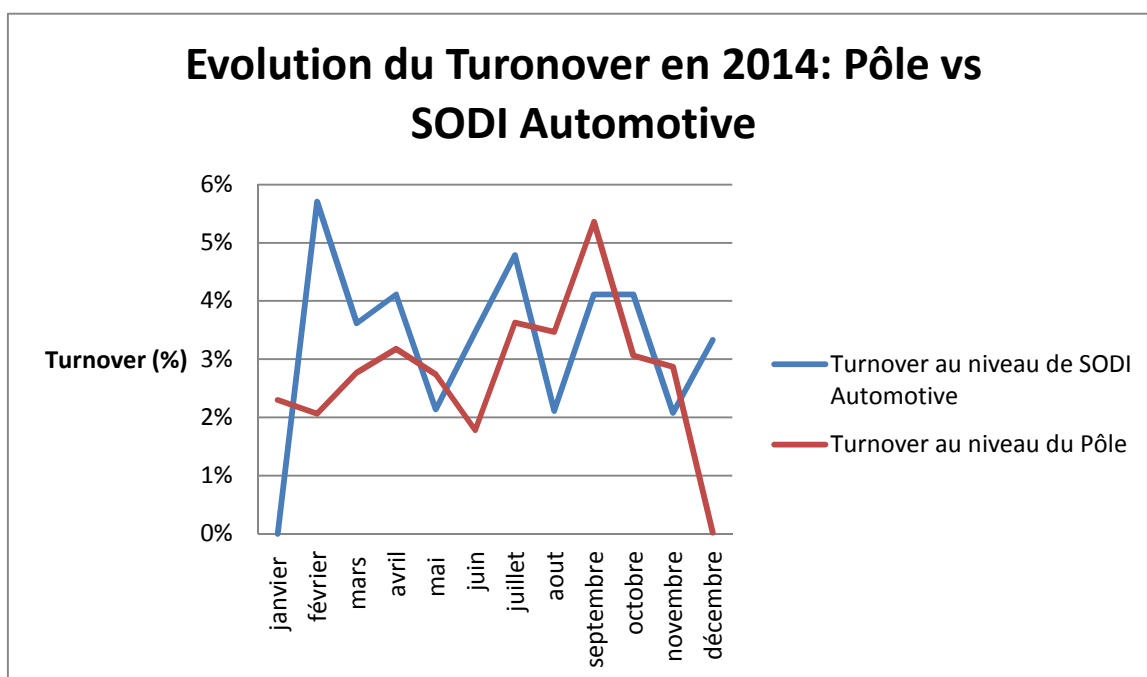
## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

**Tableau n° 04 :** Evolution du turnover en 2014 : Pôle vs SODI Automotive

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Turnover Annuel
<b>SODI (%)</b>	0	5,71	3,62	4,11	2,14	3,47	4,79	2,11	4,11	4,11	2,08	3,33	39,58
<b>Pôle (%)</b>	2,3	2,06	2,77	3,18	2,74	1,78	3,63	3,47	5,36	3,06	2,87	0,02	33,24

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données du TBRH.

**Graphique n° 05 :** Evolution du turnover en 2014 : Pôle vs SODI Automotive



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données du TBRH.

On peut remarquer à travers le tableau et le graphique ci-dessus que, hormis durant le mois de janvier 2014, SODI Automotive enregistre en permanence des variations dans son effectif, et cela dénote une certaine instabilité du personnel en son sein.

De plus, son taux de turnover annuel est supérieur à celui du Pôle de 20% (39,58% contre 33,24%). De même que pour son taux mensuel, dont la courbe se situe à un niveau supérieur à celui du Pôle, presque tout au long de l'année. Ces constatations permettent de confirmer les mauvaises performances de SODI Automotive en matière de fidélisation du personnel durant cette période.

Dans ce contexte, nous pensons que l'instauration de nouvelles pratiques telles que les questionnaires et/ou entretiens de départ pourrait aider SODI Automotive à connaître les

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

motivations profondes qui poussent ses employés à démissionner. En effet, CROZET et MARTORY (2013) affirment qu'il est du devoir de la fonction RH de toute entreprise de mettre en place les moyens qui lui permettront d'avoir une connaissance aussi affinée que possible de ces motivations<sup>1</sup>.

### Section 03 : Méthodologie de recherche

Cette section sera consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps expliquer les raisons qui ont motivé notre choix du thème et du lieu de stage. Par la suite, nous exposerons le raisonnement scientifique adopté ainsi que les méthodes de collecte des données qui ont structuré notre démarche méthodologique.

#### 3.1. Les raisons du choix du thème

Le choix de notre thème a été motivé par les raisons suivantes :

- L'importance grandissante accordée au climat social de la part des entreprises et de leurs DRH. En effet, une étude menée par le PB Consulting group auprès de 150 experts RH a montré que 82,6% d'entre eux estiment que le climat social constitue une priorité et que sa détérioration influe négativement sur la performance sociale et économique de l'entreprise<sup>2</sup> ;
- L'utilité de l'évaluation du climat social pour recueillir les réactions du personnel concernant les décisions de la direction et les changements en cours, connaître les raisons des tensions sociales au sein de l'entreprise, et enfin connaître les réactions qu'elle suscite en vue de promouvoir une image attractive d'elle-même ;
- L'influence exercée par le climat social sur la productivité et la performance des ressources humaines. En effet, CHAMAK et FROMAGE (2006) affirment que *« les caractéristiques fondamentales du climat social telles que la qualité des conditions de travail, la communication et le dialogue social, l'attention portée au progrès social, le respect du principe d'équité dans toute décision relevant de la*

---

<sup>1</sup> MARTORY (B) et CROZET (D) : Op.cit. p.209.

<sup>2</sup> [Http://www.focusrh.com/protection-sociale/stress-travail/a-la-une/climat-social-toujours-une-priorite.html](http://www.focusrh.com/protection-sociale/stress-travail/a-la-une/climat-social-toujours-une-priorite.html), consulté le 19/03/2015 à 16h00.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

*gestion des ressources humaines, constituent bien évidemment autant de conditions qui, lorsqu'elles sont réunies, participent à la performance des salariés. »<sup>1</sup>.*

### 3.2. Les raisons du choix de l'organisme, objet de l'étude

Afin de pouvoir concrétiser notre étude, nous avons choisi le groupe Cévital, et plus particulièrement, sa filiale SODI Automotive comme terrain d'investigation. Ce choix a été motivé par plusieurs raisons dont :

- Le fort développement que connaît le groupe Cevital depuis 1999 avec une croissance à deux chiffres de son CA<sup>2</sup> se traduit par des besoins importants en ressources humaines, d'où la nécessité d'améliorer sa réputation et son climat social pour parvenir à attirer et fidéliser les compétences en son sein ;
- Les objectifs ambitieux du groupe Cevital et sa stratégie d'internationalisation entamée depuis quelques années, ce qui lui requière de pouvoir compter sur une ressource humaine aussi productive que performante afin de faire face à la concurrence aux niveaux national et international ;
- La mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés font que de plus en plus de multinationales viennent s'installer en Algérie avec des offres d'emploi très attractives, ce qui impose au groupe Cevital de renforcer sa capacité à retenir et fidéliser les meilleures compétences dans le but de préserver son avantage concurrentiel et garantir sa pérennité.

### 3.3. Le raisonnement scientifique adopté

Avant d'entamer la recherche sur le terrain, il faut d'abord mener une réflexion sur le raisonnement scientifique à adopter.

En effet, il existe deux grands types de raisonnements, l'un orienté vers l'exploration et la découverte de résultats novateurs, appelé « induction », et l'autre visant à tester et à mettre à l'épreuve de la réalité des objets théoriques, appelé « déduction ».

L'induction représente « *une inférence conjecturale concluant : 1) de la régularité observée de certains faits à leur constance ; 2) de la constatation de certains faits à*

---

<sup>1</sup> GARNIER (P) : *Le climat social, révélateur de la performance des ressources humaines*, <http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlesgris/climsocperf.pdf>, consulté le 18/03/2015 à 10h30.

<sup>2</sup> D'après les documents internes à l'entreprise.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

*l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure.* »<sup>1</sup>.

La déduction, par contre, est le raisonnement qui fonde la démarche hypothéticodéductive, une démarche qui consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à la réalité. Le but recherché étant de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée<sup>2</sup>.

Dans notre étude, afin d'éviter d'avoir à choisir un raisonnement au détriment de l'autre, nous les avons mobilisés tous les deux, ce qui nous a permis de bénéficier des avantages de chacun.

Nous avons donc utilisé la déduction lors de la construction de notre guide d'entretien, en nous basant essentiellement sur une revue de la littérature en matière de climat social.

Quant à l'induction, nous l'avons mobilisée lors de l'analyse des données recueillies. Les phrases témoins citées par les personnes interviewées ont alors été regroupées et transformées en idées clés, plus génériques, afin de mieux refléter la nature des dysfonctionnements au sein de SODI Automotive.

Pour THIETART (2014), cette coexistence de l'induction et de la déduction dans les recherches en management est avérée, et même s'il s'agit de deux modes de raisonnement distincts, ils doivent être compris comme étant plus complémentaires qu'antagonistes<sup>3</sup>.

### 3.4. La démarche méthodologique

Le principe méthodologique de la triangulation nous a permis de structurer notre démarche autour de trois méthodes de collecte des données. Les entretiens en ont constitué la principale, mais nous avons veillé à les compléter et à les vérifier grâce aux deux autres, à savoir l'observation et la recherche documentaire.

DE KETELE et ROGERIER (2009) considèrent, en effet, qu'en fonction de l'objectif poursuivi par l'étude, « *une méthode prioritaire sera souvent accompagnée d'une ou deux autres méthodes secondaires, que ce soit pour préparer le recueil d'informations ou pour le compléter.* »<sup>4</sup>.

Dans ce qui suit, nous allons aborder en plus de détail chacune des trois méthodes :

---

<sup>1</sup> THIETART (A.R) et autres : *Méthodes de recherche en management*, 4<sup>ème</sup> édition, éditions Dunod, Paris, 2014, p. 79.

<sup>2</sup> THIETART (A.R) et autres : Ibid. p. 79.

<sup>3</sup> THIETART (A.R) et autres : Ibid. p. 77.

<sup>4</sup> DE KETELE (J.M) et ROGERIERS (X) : *Méthodologie du recueil d'information*, 4<sup>ème</sup> édition, éditions De Boeck, Bruxelles-Paris, 2009, p. 28.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

### 3.4.1. La recherche documentaire

La recherche documentaire, appelée « Desk research » en anglais, consiste à « réexploiter dans le cadre d'une problématique spécifiée des informations créées ou collectées à d'autres fins ou pour d'autres circonstances que celles qui président à l'étude visée. Les objectifs de l'étude permettent d'identifier la nature d'informations à exploiter et les documents à rechercher »<sup>1</sup>.

Par ailleurs, la recherche documentaire est basée sur deux grandes sources d'information : les sources « internes » à l'entreprise et les sources « documentaires ».

#### 3.4.1.1. Les sources internes à l'entreprise

Les sources internes que nous avons mobilisées dans le cadre de notre étude sont :

- Des sources d'informations d'ordre général : la présentation de l'entreprise, l'organigramme... ;
- Des sources d'informations financières : le compte de résultats pour l'exercice 2014 ;
- Des sources d'informations sur les ressources humaines : le tableau de bord ressources humaines et les états d'absences.

#### 3.4.1.2. Les sources documentaires

Les sources documentaires, appelées également « sources secondaires », recèlent des informations qui ont été commandées par d'autres institutions que l'entreprise concernée par l'étude.

C'est, généralement, vers ces sources qu'on se tourne une fois qu'on a épuisé les sources internes à l'entreprise, parce qu'elles sont peu onéreuses et souvent gratuites<sup>2</sup>.

Dans notre étude, les principales sources documentaires qui ont été exploitées sont :

- Les ouvrages traitant du climat social et de la gestion des ressources humaines en général ;
- Les revues et magazines spécialisées dans les ressources humaines ;
- Les études et les articles portant sur le climat social.

### 3.4.2. L'observation

---

<sup>1</sup> CAUMONT (D) : *Les études de marché*, 4<sup>ème</sup> édition, éditions Dunod, Paris, 2010, p. 42.

<sup>2</sup> NOUIRI (A) : *Réussir mon mémoire et ma thèse, guide méthodologique*, éditions OPU, Alger, 2008, p. 60.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

L'observation est une méthode de recherche qui peut être mobilisée à la fois dans les études quantitatives et qualitatives. THIETART (2014) la définit comme étant « *un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation.* »<sup>1</sup>.

Cette méthode permet de connaître le comportement réel de l'employé en situation de travail, de même que de recenser les dysfonctionnements auxquels il fait face et leurs effets.

En outre, elle contribue à compléter et à améliorer les données recueillies par les autres méthodes de recherche, et ce grâce au rôle essentiel qu'elle joue dans la détection et l'expression du non-dit.

Dans ce qui suit, nous allons voir la manière dont cette méthode a été utilisée au sein de SODI Automotive et comment les données qu'elle a permis de recueillir ont été exploitées :

### 3.4.2.1. L'organisation des observations

Pour pouvoir déterminer la manière dont notre observation allait être organisée, il a fallu d'abord fixer le choix sur la variante à mobiliser.

En effet, deux grands types d'observation existent, celle qui est participante et celle qui ne l'est pas.

Dans notre cas, nous avons opté pour l'observation non-participante. Cependant, lors de sa mobilisation, nous n'avons pas procédé de manière systématique. YIN (2014) illustre cela en notant, que lors de visites sur le terrain pour y conduire des entretiens, le chercheur peut être amené à observer des indicateurs, par exemple sur le climat social ou sur l'appauvrissement de l'organisation, qu'il inclura dans sa base de données, mais sans pour autant que cela soit systématique<sup>2</sup>.

C'est ainsi que, tout au long de la période des entretiens, nous avons observé les employés de SODI Automotive en situation de travail et relevé les dysfonctionnements auxquels ils faisaient face. Ces observations ont, par la suite, fait l'objet d'une prise de notes pour éviter la perte d'information.

Par ailleurs, nous avons veillé également à retranscrire les échanges et communications informels que nous avons eus avec les employés, ce qui nous a permis ultérieurement de les exploiter.

---

<sup>1</sup> THIETART (A.R) et autres : Op.cit. p. 277.

<sup>2</sup> THIETART (A.R) et autres : Op.cit. p. 279.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

### 3.4.2.2. Le traitement des notes prises

L'ensemble des notes que nous avons pu prendre à partir des observations et des communications informelles ont été exploitées de deux manières :

- D'abord, elles ont été utilisées pour compléter les données recueillies à travers les entretiens et combler les carences existantes ;
- Ensuite, elles ont été combinées avec les autres données pour permettre de fournir une meilleure analyse et éviter d'apporter des conclusions hâtives.

### 3.4.3. L'entretien

Comme nous l'avons susmentionné, le recueil des données durant notre étude de terrain s'est basé essentiellement sur des entretiens, une méthode qui consiste « à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. »<sup>1</sup>.

La construction de l'échantillon pour mener ces entretiens, leur réalisation et l'analyse des données recueillies se sont déroulées comme suit :

#### 3.4.3.1. La construction de l'échantillon

La détermination de la taille optimale d'un échantillon, c'est-à-dire celle qui permet d'avoir une confiance suffisante vis-à-vis des résultats obtenus est aussi importante dans les études qualitatives que dans les études quantitatives<sup>2</sup>.

Partant d'un tel constat, GLASER et STRAUSS ont développé en 1967 (THIETART, 2014) le principe de saturation. Un principe qui, plutôt que de fournir un ordre de grandeur sur le nombre d'unités d'observation que doit comporter un échantillon, considère que la taille adéquate est atteinte « lorsqu'on ne trouve plus de données supplémentaires générant de nouveaux éclairages théoriques, ni de nouvelles propriétés aux principales catégories. »<sup>3</sup>. C'est ainsi que le chercheur se voit confier la responsabilité d'estimer à quel moment il faut s'arrêter, étant donné que la détermination préalable de la taille de l'échantillon est impossible.

Dans notre cas, en appliquant le principe de saturation nous nous sommes arrêtés au bout du 21<sup>ème</sup> entretien, et ce après avoir constaté que l'essentiel des informations sur le climat

---

<sup>1</sup> THIETART (A.R) et autres : Op.cit. p. 274.

<sup>2</sup> THIETART (A.R) et autres : Op.cit. p. 251.

<sup>3</sup> THIETART (A.R) et autres : Op.cit. p. 252.

## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique**

social nous ont déjà été fournies et que chaque nouvel employé que nous interviewions nous donnait pratiquement les mêmes réponses que son prédécesseur.

Quant à la composition de l'échantillon, nous avons fait en sorte de nous entretenir avec au moins une personne par direction et d'avoir à la fois l'avis des responsables (directeurs, chefs de département...) et de leurs subordonnés pour pouvoir confronter les réponses et garantir une plus grande fiabilité des résultats.

### **3.4.3.2. Le déroulement des entretiens**

Au cours de la période allant du 20/04/2015 au 04/05/2015, nous avons mené 21 entretiens individuels avec les employés de SODI Automotive. Ces derniers duraient en moyenne deux heures et les réponses étaient notées manuellement pour les retranscrire et les exploiter par la suite.

En outre, les entretiens menés étaient essentiellement de type « semi-directif ». C'est pourquoi, plutôt que de laisser les personnes interviewées parler du climat social de manière générale, nous les orientons au fur et à mesure de la discussion pour qu'ils abordent chacun des neuf thèmes que nous avons intégrés dans notre guide.

### **3.4.3.3. L'analyse des données recueillies**

Afin d'analyser les données recueillies à travers les entretiens, nous avons suivi une démarche en quatre (04) étapes :

- D'abord, nous avons procédé à l'extraction des « phrases témoins » qui reflètent les dysfonctionnements existant au sein de SODI Automotive à partir des prises de notes ;
- Par la suite, nous avons classé chacune de ces phrases dans l'un des six domaines qui expliquent le fonctionnement et la performance sociale de l'entreprise, puis dans les sous thèmes qui leur correspondent (voir tableau n° 05).
- En troisième lieu, nous avons formulé des idées clés, génériques, qui regroupent chacune un ensemble de phrases témoins ;
- Enfin, nous avons déterminé l'impact que chaque dysfonctionnement contenu dans ces idées clés pouvait avoir sur le climat social au sein de SODI Automotive et, par extrapolation, sur la performance de ses ressources humaines.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

Il est à noter que lors de la dernière étape, la triangulation des données obtenues à travers les entretiens, l'observation et la recherche documentaire a été utilisée.

**Tableau n° 05 :** Les six domaines explicatifs du fonctionnement de l'organisation

Thème	Sous-thèmes
Conditions de travail	Matériel et fournitures Aménagement et agencement des locaux Nuisances Ambiance de travail Horaires de travail Sécurité
Organisation du travail	Répartition des tâches, des missions et des fonctions Intérêt du travail Charge de travail Autonomie dans le travail Règles et procédures Organigramme Régulation de l'absentéisme
Gestion du temps	Respect des délais Tâches mal assumées Planification et programmation des activités Facteurs perturbateurs de la gestion du temps
Communication-Coordination- Concertation « 3C »	3C Horizontale 3C Verticale Transmission des informations Relations avec les services environnants 3C au niveau de l'équipe de direction 3C entre élus et fonctionnaires 3C interne au service
Formation intégrée	Adéquation formation/emploi Dispositifs de formation Compétences disponibles Besoins de formation

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique

	Formation et changement technique
Mise en œuvre stratégique	Orientations stratégiques Auteurs de la stratégie Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique Système d'information Gestion du personnel Outils de la mise en œuvre stratégique Moyens de la mise en œuvre stratégique Mode de management

**Source :** GOURINE (R.T.T.M) : *Enjeux et performance socioéconomique d'actions proactives et innovantes de gestion des risques qui s'appuient sur la tradition de solidarité*, Doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers « CNAM », Paris, 2013, pp. 224-226.

## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique**

Nous dirons, en conclusions à ce chapitre, que le climat social constitue l'une des composantes principales de l'organisation qui, de par le caractère perceptible de ses différentes dimensions (autonomie au travail, qualité de l'environnement physique immédiat, considération et respect au travail...), exerce une influence sur le comportement des employés et détermine, du moins en partie, leur niveau d'engagement à l'endroit de l'organisation, leur productivité et leur efficacité.

Au sein de SODI Automotive, l'analyse des indicateurs du TBRH a permis de constater que son climat social présente des dysfonctionnements, notamment en matière de turnover où les taux annuels enregistrés se sont élevés à 39,6% en 2014.

C'est pourquoi, dans le prochain chapitre, nous allons aborder en les analysant les résultats de l'étude qualitative qui y a été menée, en vue d'identifier les causes profondes de ce malaise et son impact sur la performance de ses ressources humaines.

## **CHAPITRE 2**

# **LE CLIMAT SOCIAL AU SEIN DE SODI AUTOMOTIVE**

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

L'analyse des données recueillies lors des entretiens nous a permis d'identifier plusieurs dysfonctionnements en matière de climat social au sein de SODI Automotive. Ces derniers sont tout aussi divers que variés et relèvent à la fois des conditions de travail, de l'organisation du travail, de la Communication-Coordination-Concertation, de la formation intégrée et de la mise en œuvre stratégique.

C'est pourquoi la structure du présent chapitre s'articulera comme suit :

- La première section abordera les dysfonctionnements qui sont en lien avec l'organisation et les conditions de travail ;
- La seconde section, quant à elle, exposera ceux qui influent sur l'implication et la motivation des travailleurs. Autrement dit, tout dysfonctionnement lié à la Communication-Coordination-Concertation, à la formation intégrée ou à la mise en œuvre stratégique y sera traité ;
- Enfin, la troisième section clarifiera l'impact de ces différents dysfonctionnements sur la performance des ressources humaines au sein de SODI Automotive, de même qu'elle contiendra une proposition de démarche et d'outils à mettre en place en vue d'améliorer le climat social en son sein.

### Section 01 : L'organisation et les conditions de travail au sein de SODI Automotive

Dans cette section, nous allons aborder les dysfonctionnements identifiés au sein de SODI Automotive en matière d'organisation et de conditions de travail et expliquer leur impact sur la qualité de son climat social.

#### 1.1 Les conditions de travail

Le concept de conditions de travail renvoie à des considérations diverses dans le temps et dans l'espace et c'est ce qui explique la variété des définitions lui ayant été attribuées par les nombreux chercheurs qui l'ont abordé. Ainsi, IGALENS l'avait défini en 1999 comme étant « *un ensemble composé des conditions d'ambiance physique du travail et des charges de travail.* »<sup>1</sup>.

SAVALL (1979) a, quant à lui, décomposé les conditions de travail en trois niveaux d'analyse (MANSOUR, 2012). D'abord, les conditions intrinsèques de travail, c'est-à-dire

---

<sup>1</sup> MANSOUR (S) : *L'influence des conditions de travail sur le stress professionnel du personnel en contact avec la clientèle : le cas du secteur hôtelier en Syrie*, 24<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Paris, 2013, p. 3.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

tout ce qui relève des postures adoptées, bruits, éclairages sur les lieux de travail et technologie utilisée. Le deuxième niveau renvoie aux conditions extrinsèques à savoir : les horaires de travail, la rémunération, les promotions et les relations hiérarchiques. Et enfin, le troisième et dernier niveau d'analyse concerne l'environnement du travail. Autrement dit, le transport, la législation, le logement ainsi que l'environnement géographique et sociale.

L'ANACT (Agence Française pour l'Amélioration des Conditions de Travail) retient, de son côté, quatre (04) thèmes pour évaluer les conditions de travail et dont on peut retenir <sup>1</sup>: les sollicitations physiologiques et l'environnement physique, le contenu et l'organisation du travail, les perspectives d'avenir et les relations d'encadrement.

La comparaison de ces trois définitions permet de faire ressortir les divergences d'approche existant en vue de délimiter le concept des conditions de travail.

Cependant, BOUVILLE (2009) a pu dégager quatre grandes composantes qui sont les plus consensuelles pour définir les conditions de travail et qu'il a, alors, intégrées dans sa propre définition. Il s'agit :

- Des pénibilités physiques : Postures pénibles, mouvements douloureux ou fatigants, vibrations, port de charges lourdes ;
- Des pénibilités mentales : Dimensions psychiques et cognitives ;
- Des risques professionnels : L'exposition directe ou indirecte à des produits ou des techniques dangereuses ;
- Des nuisances de l'environnement physique de travail : Chaleur, bruit, humidité, éclairage, aération, poussière.

Il est à noter que VALEYRE (2006) avait déjà précisé qu'en matière de pénibilités mentales, la conception des conditions de travail prend aussi en compte le cadre temporel sous deux angles. D'une part, celui des conditions horaires du travail dans leurs aspects de durées longues, d'horaires atypiques et d'horaires flexibles et, d'autre part, celui des pressions temporelles dans le travail en termes d'intensité et d'interruptions imprévues.

Les dimensions des conditions de travail ainsi posées, il nous est maintenant possible de comprendre par quels mécanismes celles-ci peuvent influencer sur le climat social au sein des organisations de manière général, et au sein de SODI Automotive en particulier.

---

<sup>1</sup> MANSOUR (S) : Op.cit. p. 3.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

En effet, le lien entre conditions de travail et climat social a été largement établi, notamment de par leur influence sur le stress perçu et le bien-être des employés. Ainsi, l'Agence européenne de sécurité et de santé au travail a défini le stress au travail comme étant « *un état qui survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien être et la productivité* »<sup>1</sup>.

On voit dès lors qu'en l'absence de conditions de travail optimales, les exigences de performance peuvent rapidement devenir une source de stress au travail, qui lui-même viendra nuire auxdites exigences.

De son côté, l'INRS (Institut français de Recherche en Sécurité) distingue cinq grandes catégories de facteurs pour expliquer le niveau de stress au travail (MANSOUR, 2012), dont trois (03) peuvent être attribuées aux conditions de travail :

- L'environnement physique et technique de travail : Facteurs d'ambiance (bruit, chaleur, éclairage..), conception des espaces et/ou des postes de travail (manque d'espace...);
- Les relations humaines et les facteurs psycho-sociaux : Soutien des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques, style de management, reconnaissance du travail accompli ;
- L'organisation du travail : Rythmes et horaires de travail.

Dans le cas de SODI Automotive, nous avons pu relever plusieurs dysfonctionnements liés aux conditions de travail offertes aux employés et dont l'impact sur le climat social peut être identifié.

Parmi ces dysfonctionnements, il y a d'abord ceux qui sont liés au matériel et aux fournitures. En effet, les employés ont déploré une insuffisance des moyens matériels, ce qui leur fait perdre du temps et les empêche de réaliser leurs tâches convenablement : « *On n'a pas d'imprimante au bureau et je suis obligé à chaque fois de me déplacer pour imprimer et scanner. Parfois, les feuilles sont mal imprimées, donc, je suis obligé de recommencer.* », « *Les mécaniciens manquent d'outils de travail et cela les déconcentre et les empêche*

---

<sup>1</sup> MANSOUR (S) : Op.cit. p. 4.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

*d'effectuer leur travail convenablement. », « Je travaille pratiquement avec mes propres moyens. Il y a certains outils qui sont spécifiques à FIAT, à ALFAROMEO, mais on ne les a pas. ».*

Pour HEURTEAUX et WERNER, ce sentiment de manque de moyens « *génère une colère sourde et profonde, source de démotivation et de colère sociale* »<sup>1</sup>.

Les employés de SODI Automotive déplorent aussi certains aspects liés à l'aménagement et à l'agencement des locaux dont l'utilisation de l'open space : « *Mon bureau est en open-space et les laveurs de voitures, les chauffeurs... tournent au tour de moi pendant que je travaille, ce qui me dérange.* ». Cela peut nuire à la concentration, déranger les travailleurs et au final influencer négativement sur le climat social.

Plusieurs études ont démontré ce lien selon STOKOLS (2000), car ils ont trouvé que « *la délimitation physique du bureau ou du poste de travail influençait favorablement la sensation d'espace « privé » perçue par le travailleur, d'où une appréciation positive du cadre de travail et une satisfaction professionnelle globale* »<sup>2</sup>. De même que « *Les espaces ouverts étaient contraires à un bon climat social dans les groupes de travail.* »<sup>3</sup>.

L'exiguïté des locaux ainsi que l'absence de postes de travail pour certains employés ont également été relevées : « *On est tous rassemblés dans un bureau exigü.* », « *Je n'ai pas de poste de travail et je n'ai pas non plus de connexion, donc, je me retrouve netleb men 3and mes collègues (Je me retrouve à mendier chez mes collègues).*». Cela peut contribuer à la détérioration du climat social en ayant une influence sur la satisfaction et sur le stress au travail. En effet, selon STOKOLS (2000), des études ont démontré qu'« *une forte densité sociale à proximité du poste de travail créait des niveaux de stress élevés et entraînait une diminution de la satisfaction dans l'emploi* »<sup>4</sup>.

Aussi, les employés interviewés ont exprimé leur insatisfaction face à l'absence de salles de pauses et de lieux de restauration sur les lieux de travail : « *Il n'y a pas non plus de salle de repos, ni de restaurant et lors du déjeuner, on est obligé de sortir et parfois le véhicule de service n'est pas disponible.* ». Cela influe sur le climat social, car « *l'installation de sales de*

---

<sup>1</sup> [Http://negociationsociale.com/2013/04/pas-les-moyens-de-bien-faire-mon-travail-un-irritant-a-traiter-durgence/](http://negociationsociale.com/2013/04/pas-les-moyens-de-bien-faire-mon-travail-un-irritant-a-traiter-durgence/), consulté le 29/05/2015 à 16h10

<sup>2</sup> STOKOLS (D) : *La conception du cadre de travail*, in Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, volume 2, Bureau International du Travail, Genève, 2000, p.34.22.

<sup>3</sup> STOKOLS (D) : Ibid. p. 34.22.

<sup>4</sup> STOKOLS (D) : Ibid. p. 34.22.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

*repos et de restauration agréables et l'organisation de crèches sont autant de mesures propres à améliorer la satisfaction dans l'emploi et la gestion du stress »<sup>1</sup> mais peut également avoir des répercussions sur la productivité des employés. En effet, ces derniers sont obligés de quitter l'entreprise à chaque fois qu'ils veulent prendre un café ou acheter une bouteille d'eau « Rien que pour acheter une bouteille d'eau, on est obligé de sortir. », ce qui représente autant de pertes sur le temps de travail, des perturbations nuisibles à la concentration et une source potentielle de démotivation.*

Enfin, il a également été relevé que l'aménagement des locaux ne répond pas aux normes d'hygiène et de sécurité : « *L'atelier manque d'aération et cela est strictement interdit normalement. C'est cancérigène et si l'on fait passer une radio à mes mécaniciens, je suis sûr qu'on trouverait leurs poumons bien abimés.* », « *La porte de sortie est étroite et cela a causé des problèmes pour évacuer à la fois le personnel et les véhicules lorsqu'un incendie s'est déclenché la dernière fois.* ».

En parallèle à l'aménagement des locaux, d'autres questions liées à l'hygiène et à la sécurité ont également été soulevées notamment le manque de dispositifs de sécurité sur les lieux de travail : « *On n'a pas de réseau anti-incendie et les consignes de sécurité ne sont pas affichées sur les lieux de travail. On n'a pas non plus de bacs à sable en cas d'incendies...* » ; L'absence de médecine du travail : « *On n'a pas de médecine de travail ni de visites périodiques. Normalement, il devrait y avoir au moins une petite infirmerie.* » ; La non-sécurisation du matériel utilisé : « *Les ponts élévateurs qu'on utilise ne sont pas sécurisés. Ça fait maintenant 15 fois que je les répare par peur que quelque chose arrive à l'un de mes employés.* » ; Le manque de formation sur les risques du métier : « *Les travailleurs dans l'atelier ne sont pas formés sur les risques du métier. On utilise de l'essence, du carburant... et si jamais un incendie s'enclenche, je vous défie de voir si un agent de sécurité ou un mécanicien saura utiliser un extincteur.* » ainsi que l'existence de manœuvres dangereuses sur les lieux de travail « *Les réservoirs d'essence des véhicules sont remplis aux jerricanes et lorsqu'il y a eu un incendie la dernière fois, cela a aggravé les choses.* ».

Tous ces problèmes influent directement sur le bien-être des employés de SODI Automotive et par conséquent sur la qualité du climat social en son sein. En effet, selon STOKOLS « *le renforcement de la structure et de la résistance au feu des bâtiments et l'aménagement des cages d'escaliers, des couloirs et des unités de production dans le dessein*

---

<sup>1</sup> STOKOLS (D) : Op.cit. p. 34.22.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

*de prévenir les accidents constituent des mesures essentielles pour protéger la santé et assurer la sécurité sur le lieu de travail. »<sup>1</sup>.*

Aussi, en l'absence de ces mesures préventives, les accidents de travail et les maladies professionnelles peuvent représenter des coûts importants pour l'entreprise. En revanche, lorsque celles-ci sont déployées, elles lui permettent non seulement de réduire ses coûts mais également d'améliorer ses performances. La santé et la sécurité au travail peuvent, ainsi, influencer sur les niveaux de performance de diverses manières<sup>2</sup> :

- Les travailleurs en bonne santé sont plus productifs et peuvent assurer une production de meilleure qualité ;
- La diminution des accidents et des maladies liées au travail entraîne une diminution des congés de maladie, ce qui à son tour se traduit par une diminution des coûts et des interruptions des processus de production ;
- L'optimisation des équipements et de l'environnement de travail en fonction des besoins des processus de travail et leur entretien permettent de renforcer la productivité, d'améliorer la qualité et de réduire les risques pour la santé et la sécurité ;
- La réduction des accidents et des maladies permet de limiter les dommages et les risques en matière d'engagements.

La figure ci-dessous permet de synthétiser ces impacts multidimensionnels de la santé et de la sécurité au travail sur la performance de l'entreprise :

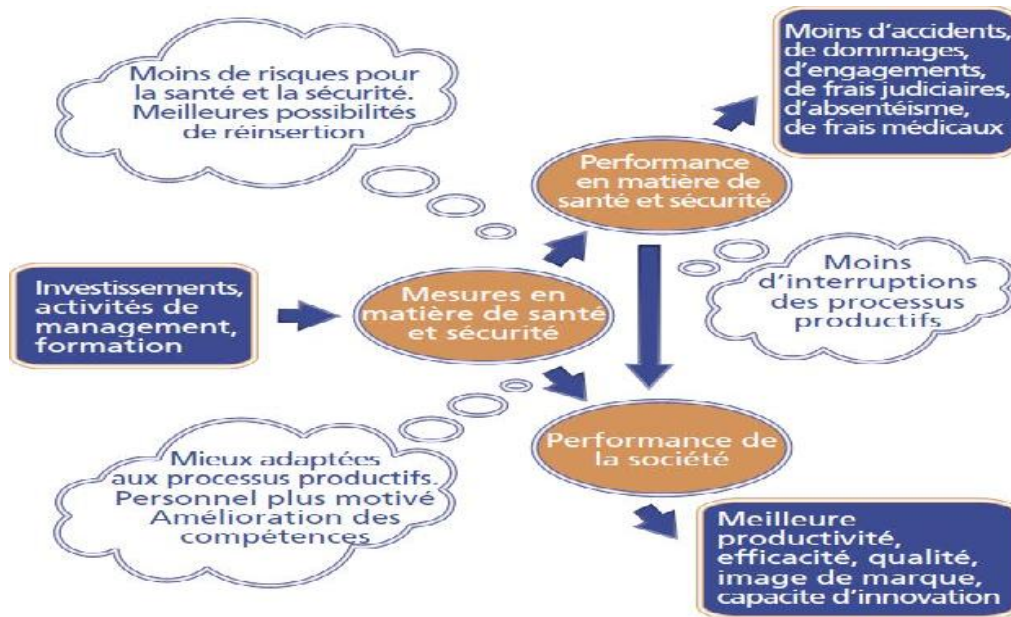
---

<sup>1</sup> STOKOLS (D) : Op.cit. p. 34.23.

<sup>2</sup> Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail : *Inventaire des coûts socio-économiques des accidents de travail*, in E-facts, n°27, Belgique, 2002, p. 1.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

**Figure n° 05** : L'impact de la santé et de la sécurité au travail sur la performance de l'entreprise



**Source** : Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail : *Inventaire des coûts socio-économiques des accidents de travail*, in E-facts, n°27, Belgique, 2002, p. 1.

Par ailleurs, certains employés de SODI Automotive évoquent le problème d'instabilité des horaires de travail et le manque de latitude dont ils disposent quant à leur aménagement : « Parfois, on est obligé de travailler même les samedis et le soir je reste jusqu'à 18h au minimum et parfois plus. », « On n'a pas d'horaires fixes. Une fois, il avait plu et j'ai dû rester jusqu'à 23h pour attendre les camions qui devaient nous livrer. », « Si c'était à moi d'en décider, je n'obligerais pas mes collaborateurs d'être présents de 8h à 17h. L'essentiel pour moi, c'est que le travail soit fait à temps. ». Cela favorise le développement du stress au travail et influe donc négativement sur la qualité de climat social. En effet, « CLEVELAND, O'NEILL, HIMELRIGHT, HARRISON, CROUTER et DRAGO (2007) ont montré que les heures longues et imprévisibles de travail ainsi que le travail pendant les jours fériés sont des facteurs importants du stress professionnel. »<sup>1</sup>. De même que « GALAMBOS et WALTERS (1992) ont conclu que le manque de liberté accordée au travailleur pour organiser ses horaires de travail est un facteur de stress. »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> MANSOUR (S) : Op.cit. p. 9.

<sup>2</sup> MANSOUR (S) : Op.cit. p. 8.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

En outre, bien que l'ambiance de travail ait été bien appréciée par la majorité des employés qu'on a pu interviewés, quelques-uns d'entre eux ont tenu à nuancer ces affirmations et ont évoqué des facteurs qui la dégradent. Il s'agit notamment du manque de confiance, de l'existence de tensions et de conflits entre collègues, du manque d'esprit d'équipe et du sentiment de déconsidération ressenti par les employés dans leurs relations avec les responsables.

### Encadré n° 01 : L'ambiance de travail

*« Je trouve qu'il y a un manque de confiance et c'est pour cela que les gens préfèrent se protéger en veillant au respect des procédures. »*

*« L'ambiance, d'apparence elle est bonne, mais en y regardant de plus près, on peut voir cette rivalité et cette concurrence que les gens ne laissent pas entrevoir, mais moi, je la remarque. »,*

*« Les conflits eux, c'est très fréquent ! »,*

*« Il y a peut être une bonne ambiance de travail mais l'esprit d'équipe lui, il n'y en a pas du tout. »*

*« Les responsables préfèrent s'occuper d'autres choses qu'ils jugent plus importantes plutôt que de prendre en charge nos propres préoccupations. »*

L'existence de tels dysfonctionnements en liaison avec l'ambiance de travail, constitue à la fois une cause et un symptôme de la dégradation du climat social au sein de SODI Automotive. En effet, *« de nature et d'intérêt pouvant paraître mineur au départ, une interrogation, un besoin, une attente ou une inquiétude de salarié(s) non pris en compte et non traité par le management, peut assez rapidement, par effet d'accumulation et d'amplification, dégénérer en tension et micro-conflit social. »<sup>1</sup>*. De même que les conflits constituent *« un révélateur ultime de la dégradation du climat social, sont souvent considérés comme un échec de la conduite du dialogue social et leurs conséquences sont rarement positives. »<sup>2</sup>*.

### 1.2 L'organisation du travail

<sup>1</sup> CIC MARSEILLE PROVENCE : *Comment maintenir un bon climat social*, <http://www.ccimp.com/printpdf/15686>, consulté le 29/05/2015 à 23h.

<sup>2</sup> CIC MARSEILLE PROVENCE : *Ibid.*

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

Comme nous l'avons cité un peu plus haut, l'INRS retient cinq grandes catégories de facteurs comme explicatives du niveau de stress au travail, parmi lesquelles on retrouve notamment l'organisation du travail. Celle-ci peut influencer sur le stress à travers <sup>1</sup> :

- L'existence ou l'absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches ;
- La précision des missions ;
- Les contradictions éventuelles entre les exigences du poste (comment faire vite ET bien ?) ;
- Les horaires et rythmes de travail ;
- La flexibilité du travail (flux tendu, polyvalence..) ;
- Le type de contrats de travail.

De son côté, LEYMANN (1996 b) a identifié l'organisation du travail comme l'une des trois sources de harcèlement moral en plus de la conception des tâches et du style de gestion<sup>2</sup>.

Chez SODI Automotive, l'organisation de travail présente certains dysfonctionnements qui sont à même de nuire à la qualité du climat social.

Ainsi, il a pu être relevé un manque de clarté dans la répartition des tâches et des rôles, dû essentiellement à l'absence de communication des fiches de postes aux employés : « *En l'absence de fiches de postes, on fait plusieurs tâches sans savoir ce qui fait réellement partie de notre boulot de ce qui n'en fait pas partie.* », « *L'absence de fiches de postes provoque des conflits entre les personnes et chacun dit à l'autre que ce n'est pas lui de faire ceci ou cela.* ». Dans ces conditions, les employés sont souvent amenés à faire des tâches qui ne relèvent pas de leur poste de travail et ils ne manquent pas d'exprimer leur insatisfaction face à une telle situation : « *Il m'arrive de vérifier le véhicule, son état, sa propreté et tout alors que ce n'est pas mon travail normalement.* ».

Pour JEX (2000), des années de recherche ont montré qu'une définition insuffisamment claire des rôles constitue un état nocif pour les travailleurs accompagné de répercussions psychologiques, physiques et comportementales négatives<sup>3</sup>. Ainsi, « *Les salariés qui ont le sentiment d'une ambiguïté dans leur travail sont généralement insatisfaits, se montrent*

---

<sup>1</sup> MANSOUR (S) : Op.cit. p. 5.

<sup>2</sup> PONNELLE (S), VAXEVANOGLU (X) et GARCIA (F) : *L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques*, in *Le travail humain*, volume 75, Paris, 2012/2, p. 189.

<sup>3</sup> JEX (S. M) : *La définition et la surcharge des rôles*, in *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, volume 2, Bureau International du Travail, Genève, 2000, p.34.30.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

*anxieux et nerveux, et ont tendance à faire état de nombreux troubles somatiques, à s'absenter du travail et même donner leur démission. »<sup>1</sup>. ALAOUI, LAFERRIERE et MELOCHE rajoutent que la définition des objectifs poursuivis, l'organisation du travail et le partage des responsabilités deviennent souvent des sources de conflit de besoins. C'est-à-dire des conflits qui surgissent lorsque des membres d'une équipe éprouvent des besoins contradictoires ou inconciliables<sup>2</sup>.*

Ce manque de clarté dans le partage des tâches et des rôles provoque, par ailleurs, une mauvaise répartition de la charge de travail entre les employés : *« Je suis à la fois chef d'atelier et responsable du SAV mais on ne peut pas être au four et au moulin au même temps, ce n'est pas évident ! », « Je travaille plus que tout le monde dans l'entreprise. ». Ce problème a été mis en évidence par JEX (2000), en expliquant que « lorsque les rôles sont explicités, cette clarification peut révéler que les responsabilités qui en découlent ne sont pas équitablement réparties entre les salariés »<sup>3</sup>.*

D'autre part, l'absence de communication de l'organigramme de l'entreprise aux employés ainsi que le manque de clarté de ce dernier viennent aggraver la situation : *« J'ai demandé l'organigramme quand j'ai intégré la société, mais on ne me l'a pas remis. D'ailleurs, je ne pense pas qu'il existe. », « Pour l'organigramme, je le connais à peu près mais il reste quand même flou. ».*

En effet, l'organigramme constitue une représentation graphique de la structure de l'entreprise, c'est-à-dire d'*« un ensemble coordonné de sous-systèmes qui permet la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, et qui détermine la division du travail, les relations hiérarchiques, les circuits officiels de la communication, les rôles de chaque sous-système et les relations entre ces sous-systèmes. »<sup>4</sup>. Pour SUTTON et KAHN (1987), cette structure peut être « destinée à renforcer la compréhension des événements, leur prévisibilité et leur contrôle, trois impératifs qu'ils estiment être les meilleurs antidotes contre le stress que suscite la vie au sein d'une organisation. »<sup>5</sup>. De leur côté, FRENCH et BELL (1990) considèrent que pour éliminer l'ambiguïté des rôles qui constitue un facteur de*

---

<sup>1</sup> JEX (S. M) : Op.cit. p. 34.30.

<sup>2</sup> ALAOUI (A), LAFERRIERE (T) et MELOCHE (D) : *Le travail en équipe : théorie et pratique*, éditions TACT, Canada, septembre 1996, [http://www.tact.fse.ulaval.ca/fr/html/sites/guide2.html#LA\\_PLANIFICATION DU TRAVAIL](http://www.tact.fse.ulaval.ca/fr/html/sites/guide2.html#LA_PLANIFICATION_DU_TRAVAIL), consulté le 30/05/2015 à 14h00.

<sup>3</sup> JEX (S. M) : Ibid. p. 34.30.

<sup>4</sup> TETRICK (L.E) : *La structure de l'entreprise*, in *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, volume 2, Bureau International du Travail, Genève, 2000, p.34.38.

<sup>5</sup> TETRICK (L.E) : Ibid. p.34.38.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

stress au travail et qui tient souvent à une mauvaise communication, la représentation graphique des responsabilités constitue l'une des mesures à prendre<sup>1</sup>.

Un autre dysfonctionnement qui a pu être identifié renvoie à l'absence de formalisation des procédures ainsi qu'à la lourdeur de certaines d'entre elles.

### Encadré n° 02 : Les procédures de travail

*« Il n'y a aucune procédure de travail, TIRI BERK (c'est l'anarchie) ! Celui qui était avant moi n'a laissé aucune trace. »*,

*« Il aurait été préférable pour nous d'avoir des procédures formalisées pour faciliter le travail. S'il n'y avait pas la logique et le bon sens, ça ne marcherait pas. »*

*« Le client n'attend pas et à cause de la lenteur des procédures, il arrive parfois que des clients m'insultent ou me crachent dessus. »*

*« Je trouve qu'il y a beaucoup de paperasse. Là où vous allez, vous êtes obligé de rédiger une demande et d'attendre qu'elle soit signée et parfois, la personne qui doit le faire n'est pas là. Tout cela vous démotive et vous pousse à abandonner la chose pour laquelle vous êtes venu au départ. »*

En effet, WHITE (1985) a pu constater que la formalisation, c'est-à-dire « *les procédures et règlements écrits qui régissent les activités des travailleurs* »<sup>2</sup>, avait un impact différent sur le stress en fonction de la situation de l'employé au sein de l'entreprise. Pour cet auteur « *la relation entre la formalisation et le stress professionnel était positive lorsque les individus ont un statut leur conférant un certain locus de contrôle dans leur travail, alors qu'elle était négative chez ceux qui estiment avoir peu de maîtrise sur les divers éléments de leur environnement.* »<sup>3</sup>. PINES (1982), quant à lui, fait remarquer que « *ce n'est pas la formalisation au sein de la bureaucratie qui est source de stress professionnel ou d'épuisement, mais plutôt les tracasseries administratives inutiles, la paperasserie et les problèmes de communication qui peuvent en découler.* »<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> JEX (S. M) : Op.cit. p. 34.30.

<sup>2</sup> TETRICK (L.E) : Op.cit. p.34.38.

<sup>3</sup> TETRICK (L.E) : Op.cit. p.34.39.

<sup>4</sup> TETRICK (L.E) : Op.cit. p.34.39.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

Ainsi, on voit comment la non-formalisation des procédures et leur lourdeur peuvent être source de stress professionnel au sein de SODI Automotive et dans quelle mesure cela contribue à la détérioration de son climat social.

Par ailleurs, nous avons pu relevé une forte charge de travail chez les employés de SODI Automotive, qui influe négativement sur leur bien-être de même que sur leur vie privée : « *Je suis à l'entreprise de 8h à 20h du soir, alors que c'est prévu de 8h à 17h dans le contrat.* », « *Je ne trouve pratiquement plus le temps de rester avec ma famille tellement j'arrive fatigué le soir au point où ma femme me surnomme ' SODI ' !* », « *Ça fait deux ans que je ne me suis pas absenté ni pris de congé et c'est parce que je ne peux pas le faire !* ».

SMITH et SAINFORT (1989) considèrent cette charge de travail élevée comme une des différentes sources de stress professionnel<sup>1</sup>. De même, SMITH (1987) affirme que « *les heures supplémentaires non-souhaitées peuvent entraîner une fatigue et des réactions psychologiques négatives telles que colère et troubles de l'humeur* »<sup>2</sup>.

### Section 02 : La motivation et l'implication des travailleurs au sein de SODI Automotive

A travers cette section, nous allons aborder les dysfonctionnements qui relèvent de la Communication-Coordination-Concertation, de la formation intégrée et de la mise en œuvre stratégique du point de vue de leur influence sur la motivation et l'implication des travailleurs, et donc sur la qualité du climat social tel qu'ils le perçoivent.

#### 2.1 La Communication – Coordination - Concertation « 3C »

Pour DECAUDIN, IGALENS et WALLER (2013), toute entreprise exprime le besoin de lien social, de cohésion, voire de solidarité entre ses employés, dont la satisfaction repose en partie sur la communication interne<sup>3</sup>.

En effet, la communication interne est considérée comme étant « *un ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner un sens pour favoriser l'appropriation, à donner de*

---

<sup>1</sup> SMITH (M. J) : *Les facteurs ergonomiques*, in Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, volume 2, Bureau International du Travail, Genève, 2000, p. 34.25.

<sup>2</sup> SMITH (M. J) : Ibid. p. 34.25.

<sup>3</sup> DECAUDIN (J.M), IGALENS (J) et WALLER (S) : *La communication interne : stratégies et techniques*, 3<sup>ème</sup> édition, éditions Dunod, Paris, 2013, p. 26.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

*l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun »<sup>1</sup>.*

Dans le cas de SODI Automotive, la communication interne présente plusieurs dysfonctionnements liés à la transmission d'informations d'une part, et à la communication verticale et horizontale d'autre part ; ce qui nuit à la coordination et la collaboration entre les employés, sur leur bien être et sur le climat social de manière générale.

Ainsi, au niveau vertical, nous avons pu relever un manque de communication entre la hiérarchie et le personnel, de même qu'une absence de communication avec la direction : « *Le problème, c'est notre responsable, elle ne nous tient pas du tout au courant ! Ils font des réunions mais on est tenu à l'écart de ce qui s'y dit.* », « *Là où j'étais le DG nous organisait des réunions tous les matins. Ici chez SODI, il n'y a pas de communication et c'est un peu la faute au DG.* ».

Pour PERETTI (2003), la hiérarchie a un rôle, voire même un devoir de faire descendre l'information, la remonter, la faire circuler, la faire entrer dans l'entreprise et représenter l'entreprise à l'extérieur<sup>2</sup>.

DECAUDIN, IGALENS et WALLER (2013) expliquent, de leur côté, que sous l'appellation, à priori unique, de besoin en communication se mêlent des besoins différents dont certains ne concernent que l'information, tandis que d'autres sont en réalité des « *besoins de reconnaissance ou de valorisation* »<sup>3</sup>. Ce qui démontre l'importance du rôle que peut jouer la hiérarchie dans la transmission de l'information ascendante et descendante.

Les employés déplorent, par ailleurs, le manque de concertation entre la direction et le personnel et le peu de connaissance de la réalité du terrain de la part des responsables, ce qui les pousse à remettre en cause leurs décisions : « *Il y a aussi l'absence de réunions au cours desquelles on peut s'exprimer et donner nos avis sur les problèmes rencontrés ainsi que les solutions qu'il faut mettre en place.* », « *Les responsables n'en font qu'à leur tête alors qu'ils restent assis sur leurs fauteuils et ne savent rien de ce qui se passe sur le terrain.* ».

---

<sup>1</sup> DETRIE (P) et MESLIN-BROYEZ (C) : *La communication interne au service du management*, éditions Liaison, Paris, 2001, p. 42.

<sup>2</sup> SEKOU (S) : *Le rôle de la communication interne en entreprise ; cas de la compagnie de filature et de sacherie COFISAC*, DESS, IPG Dakar, 2007, <http://www.memoireonline.com/01/10/3077/Le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise--cas-de-la-compagnie-de-filature-et-de-sacherie-C.html>, consulté le 31/05/2015 à 17h45.

<sup>3</sup> DECAUDIN (J.M), IGALENS (J) et WALLER (S) : Op.cit. p. 8.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

Pour DECAUDIN, IGALENS et WALLER (2013), la communication instrumentale dans le cadre d'une relation hiérarchique peut, certes, toujours prendre la forme d'instructions que le supérieur transmet à son collaborateur. Ceci étant, pour qu'il y ait communication, il faut qu'il y ait possibilité de relation dans les deux sens et donc que le collaborateur puisse réagir<sup>1</sup>.

De plus, la recherche de la satisfaction, de la motivation et/ou de l'implication du salarié suppose que ce dernier soit non seulement informé mais qu'il puisse réagir et qu'il sente que son point de vue est pris en considération, soit parce qu'il exerce une influence, soit parce qu'il obtient des signes de reconnaissance<sup>2</sup>.

Quant au niveau horizontal, le manque de communication entre les services et les réponses tardives constituent les principaux dysfonctionnements qui ont pu être identifiés : « *Les autres services retiennent beaucoup l'information à leur niveau et quand vous leur adressez une demande, vous avez l'impression que vous êtes entrain de mendier !* », « *Quand on demande une information, c'est rare que l'on nous réponde à temps. On est obligé à chaque fois de relancer la personne et ça, ça me bloque, ça me gêne, ça me fatigue... Et c'est toujours comme ça !* ».

Dans ce contexte, la collaboration est réduite au minimum et les employés regrettent que les services cherchent chacun ses propres intérêts. De même, la coordination se fait uniquement à l'intérieur des services : « *Entre les différents services, chaque responsable tire de son côté. Le DC tire de son côté, le DAF tire de son côté... Normalement le DRH doit organiser des réunions entre les différents responsables pour voir si les objectifs sont atteints ou pas et rédiger un PV.* », « *Ici, s'il y a des réunions, elles se font en intra-service mais pas entre les services.* ».

Pour LANDIER (2008), cette absence de communication conduit à un certain cloisonnement au sein de l'entreprise qui provoque sa décomposition en blocs avec, au final, des responsables s'efforçant chacun de conserver pour lui-même les informations dont il dispose. Dans ces conditions, l'entraide d'un service à un autre est réduite à son strict minimum, le tout au détriment de l'efficacité générale. De plus, l'auteur attire l'attention sur la possibilité du développement d'un certain sentiment d'isolement qui sera ressenti par les membres de l'entreprise<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> DECAUDIN (J.M), IGALENS (J) et WALLER (S) : Op.cit. p. 16.

<sup>2</sup> DECAUDIN (J.M), IGALENS (J) et WALLER (S) : Op.cit. pp. 23-24.

<sup>3</sup> LANDIER (H) : *Evaluer le climat social de votre entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 2008, p. 85.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

Tout cela contribue à la détérioration de l'esprit d'équipe et de la solidarité entre les employés de SODI Automotive.

En outre, les employés déplorent aussi la mauvaise circulation de l'information et le fait qu'ils soient souvent obligés d'aller eux même à sa rencontre : « *La circulation de l'information chwiya chwiya (couci-couça), parce que s'il y a une information qui vous concerne directement et dont vous devez être informé, elle ne vous arrivera pas si nta ma trouhche tedjri mouraha ! (si vous ne courrez pas après !)* ».

Grâce aux nombreuses enquêtes de climat social qu'il a pu mener, LANDIER (2008) a constaté, en effet, que les salariés se plaignent fréquemment de ce manque d'information dans leur entreprise et que s'ils désiraient être au courant de quelque chose, ils étaient obligés d'aller chercher l'information car celle-ci ne venait pas d'elle-même<sup>1</sup>.

De plus, au sein de SODI Automotive, les « *bruits de couloir* »<sup>2</sup> et les rumeurs constituent d'importantes sources d'information : « *Les bruits de couloir représentent notre première source d'information, ensuite, on cherche à les confirmer par une information officielle, mais cela nous dérange !* », « *Il n'y a pas de communication interne. Si vous apprenez quelque chose, c'est bien grâce au bouche à oreille et non par le biais d'une information officielle.* ».

Cette prédominance de l'information officieuse retarde, par ailleurs, le travail des employés et leur cause de nombreuses difficultés. Ces derniers peinent alors à obtenir des réponses claires à leurs questions et font souvent face à des contradictions dans les réponses qui leur sont données : « *C'est difficile de recevoir l'information, chacun vous donne une réponse différente. Il y a beaucoup de contradictions.* », « *On trouve plusieurs informations et il n'y en a pas une seule qui soit claire et précise.* ».

Pour ROBBINS et alii (2011), la rumeur désigne « *le circuit de communication non officiel et non contrôlé par les acteurs de l'entreprise, surgissant en l'absence d'informations précises sur un sujet important.* »<sup>3</sup>. LANDIER (2008) considère que celle-ci circule, d'une manière générale, beaucoup plus rapidement que l'information officielle, notamment celle émanant de la direction. Ce qui, selon le même auteur, pose problème car si elle n'est pas

---

<sup>1</sup> LANDIER (H) : Op.cit. p. 74.

<sup>2</sup> LANDIER (H) : Op.cit. p. 77.

<sup>3</sup> ROBBINS (S) et autres : *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, 7<sup>ème</sup> édition, éditions Nouveaux Horizons, Paris, 2011, p. 394.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

rapidement confirmée ou infirmée par une information officielle, la rumeur échappe totalement au contrôle de la direction et devient difficile à démentir<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, *« l'entreprise « vue d'en bas » est alors l'objet d'un discours qui peut être très éloigné de ce qu'imagine la direction et encore plus de ce qu'elle pourrait souhaiter et avec le temps, la méfiance peut s'installer durablement. »*<sup>2</sup>. Cela mine le moral des employés et détériore, de manière générale, le climat social et l'ambiance qui règne dans l'entreprise.

Enfin, il a également été relevé par les employés qu'il y a, quantitativement, un excès de communication interne avec de nombreuses réunions auxquelles ils sont obligés d'assister. Cependant, celles-ci manquent d'efficacité à cause, notamment, de leur durée longue et de l'absence d'ordres du jour bien établis : *« Je trouve qu'il y a beaucoup de réunions et à la longue ça devient lassant. Elles me prennent beaucoup de temps, du coup, je ne suis pas assez disponible pour m'occuper de mes employés et les motiver. », « Il faut que les réunions soient focalisées sur des points précis. Parfois, elles s'étalent sur plusieurs heures et il arrive qu'on commence sur un point et que l'on se retrouve ensuite sur toute autre chose. »*.

Pour DECAUDIN, IGALENS et WALLER (2013), il s'agit là d'une situation courante et peu productive, où la communication interne sans autre sujet qu'elle-même paraît comme une pratique qui entraîne obligatoirement des effets inhérents à sa propre existence. En effet, *« cette dérive de la communication peut être tolérée au niveau des échanges entre les personnes .... Mais ce qui est utile au niveau individuel devient inutile et dangereux au niveau organisationnel. »*<sup>3</sup>.

### 2.2 La formation intégrée

Pour SEKIOU, BLONDIN et PERETTI, la formation représente *« l'ensemble des actions, des moyens, des méthodes et des supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux*

---

<sup>1</sup> LANDIER (H) : Op.cit. pp. 77-78.

<sup>2</sup> LANDIER (H) : Op.cit. p. 78.

<sup>3</sup> DECAUDIN (J.M), IGALENS (J) et WALLER (S) : Op.cit. p. 11.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

*qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir adéquatement leurs tâches actuelles et futures. »<sup>1</sup>.*

De cette définition, il ressort que la formation constitue une nécessité pour les employés et que son absence peut être une source de stress et de mal-être au travail, à cause des exigences de performance de l'organisation et des changements permanents dans leur environnement.

Dans le cas de SODI Automotive, les employés déplorent le manque de formation et l'absence de programmes qui lui sont dédiés : « *Je n'ai jamais eu de formation depuis que je suis chez SODI, ça fait maintenant trois (03) ans.* ». Cela influe négativement sur leur productivité et leur rendement au travail : « *Le manque de formation freine les commerciaux et les empêche de réaliser leurs objectifs de ventes.* ».

Pour PERETTI (2010), les programmes de formation poursuivent plusieurs objectifs dont, notamment, l'amélioration du climat social en donnant satisfaction au plus grand nombre de demandes possible et ce, indépendamment de toutes retombées dans l'entreprise<sup>2</sup>.

De son côté, LOUART (1991), considère que les actions de formation constituent un facteur permettant, entre autres, la construction d'un climat de plus grande concertation, du point de vue de l'organisation, et la possibilité de création d'un climat convivial avec les collègues et les amis et de nouvelles connaissances dans des lieux extérieurs à ceux du travail, du point de vue des employés<sup>3</sup>.

FRANKENHAEUSER et JOHANSSON (1986), quant à eux, affirment que pour qu'un travail soit intéressant, il faut notamment que les salariés aient la possibilité de développer leurs aptitudes personnelles et leurs compétences professionnelles grâce à la formation permanente<sup>4</sup>.

D'autre part, la formation en lien avec les changements techniques fait défaut également. En effet, les employés ne sont pas formés sur les véhicules qui sont nouvellement commercialisés, ni sur les nouvelles pièces de rechange qui sont utilisées dans les ateliers de réparation : « *Il y a de nouvelles pièces que les italiens nous envoient mais on ne nous forme pas dessus. On n'est pas à jour.* », « *Lorsqu'on ramène un nouveau véhicule, on ne nous*

---

<sup>1</sup> SEKIOU (L), BLONDIN (L) et PERETTI (J.M) : *Passion ressources humaines*, éditions 4L inc, Montréal, Québec, 1995, p. 299.

<sup>2</sup> PERETTI (J.M) : *Ressources humaines*, 12<sup>ème</sup> édition, éditions Vuibert, Paris, 2010, p. 418.

<sup>3</sup> SID AHMED (K) : *La formation et l'implication organisationnelle dans le contexte de changement ; Cas de la SONATRACH-activité/AVAL*, Magister, Université d'Oran, 2014, pp. 31-32.

<sup>4</sup> [Http://www.ilocis.org/fr/documents/ILO034.htm](http://www.ilocis.org/fr/documents/ILO034.htm), consulté le 01/06/2015 à 19h03.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

*forme pas dessus alors que ça doit être fait normalement. Renault eux, ils ont une école pour ça et chaque 15 jours, ils partent en formation. »*

MEIGNANT (PERETTI 2010), considère que tout ce qui découle des projets de changement menés par l'entreprise : nouveaux produits, nouvelle organisation, gains de productivité... constitue l'une des trois sources pouvant induire un besoin de formation<sup>1</sup>. COOPER et CARTWRIGHT (2000), de leur côté, affirment que « *les entreprises promouvant un climat professionnel positif pourront devancer la survenue de sources de stress supplémentaires ou induites par les changements proposés (restructurations, nouvelles technologies), notamment par le biais de formations spéciales* »<sup>2</sup>.

De plus, nous avons pu relever un manque d'équité dans l'accès à la formation et une absence de suffisamment d'attention dans le choix des bénéficiaires : « *Le pôle organise des formations mais ça ne touche que les directeurs de filiales alors que les directeurs et chefs de départements devraient en bénéficier eux aussi.* », « *Normalement, c'était à moi de partir en Italie pour suivre la formation sur la nouvelle Fiat 500 vu que je suis chef de produits de la marque Fiat, mais c'est le DG qui y est allé.* ».

LÊ et DE NANTEUIL (2010) ont déjà soulevé ce problème car ils ont constaté que les cadres ont, dans tous les secteurs, plus de chances d'accéder à la formation professionnelle continue qui est moins liée à l'exécution des tâches (la formation culturelle, le développement de la personnalité...) alors que les ouvriers qualifiés et les contremaîtres sont moins favorables à ce type de formation<sup>3</sup>. AVENTUR et HANCHANE (1999), quant à eux, affirment qu'en France « *les cadres et professions intermédiaires sont les principaux bénéficiaires des formations à l'initiative de l'employeur.* »<sup>4</sup>.

BRAMMER et alii. (2007), considèrent que la perception que les salariés ont de cette formation influence leur engagement organisationnel<sup>5</sup>. De même que leurs sentiments de justice ont un impact sur la motivation, la satisfaction au travail, l'implication

---

<sup>1</sup> PERETTI (J.M) : Op.cit. p. 416.

<sup>2</sup> [Http://www.ilocis.org/fr/documents/ILO034.htm](http://www.ilocis.org/fr/documents/ILO034.htm), consulté le 01/06/2015 à 23h30.

<sup>3</sup> LÊ (T.T.T) et DE NANTEUIL (M) : *Formation professionnelle continue – défi de la responsabilité sociale et de la justice organisationnelle en gestion des ressources humaines*, CRECIS, Louvain, 2010, p. 7.

<sup>4</sup> LÊ (T.T.T) et DE NANTEUIL (M) : Ibid. p. 7.

<sup>5</sup> LÊ (T.T.T) et DE NANTEUIL (M) : Ibid. p. 9.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

organisationnelle et la volonté de coopérer au sein de l'entreprise (WESSON, PORTER et NG, 2001)<sup>1</sup>.

Enfin, certains employés relèvent l'absence d'adéquation entre leur formation initiale et les emplois qui leur sont attribués, chose qui les démotive : « *Si l'on m'offre un meilleur poste ailleurs, je suis prête à partir parce que là, chez SODI, je ne travaille pas dans mon domaine.* ».

Pour PERETTI (2010), il s'agit là d'une situation de démotivation des salariés qui, ne pouvant utiliser leurs compétences, craignent de les perdre. Ce qui risque, sur le court terme, de dévaloriser le capital humain de l'entreprise et de réduire sa productivité et son efficacité<sup>2</sup>.

### 2.3 La mise en œuvre stratégique

DES HORTS (1990) a défini la stratégie de l'entreprise comme étant « *l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif.* »<sup>3</sup>.

De même, cet auteur considère que la stratégie constitue avant tout un processus de management orientant l'entreprise en suivant une démarche relativement structurée et ce en passant par deux phases : l'élaboration et la mise en œuvre. Ce processus implique le plus grand nombre de personnes, allant du noyau stratégique à l'ensemble du personnel en vue de favoriser l'appropriation stratégique<sup>4</sup>.

Il ressort de cette définition que la mise en œuvre de la stratégie est tout aussi importante que son élaboration, et que la garantie des moyens nécessaires et l'implication du personnel dans cette seconde phase constituent des facteurs clés de son succès.

Dans le cas de SODI Automotive, certains dysfonctionnements liés à la mise en œuvre de sa stratégie ont pu être identifiés et nous les avons classés selon leur origine.

Il s'agit, tout d'abord, de la défaillance de la communication autour des orientations stratégiques de l'entreprise : « *On ne me met pas au courant des intentions et finalités de l'entreprise et il y a déjà eu des changements où je n'étais pas informé. Je suis le dernier à être informé, alors que parfois ça a un impact direct sur l'évolution de l'effectif et donc sur mon activité.* ».

---

<sup>1</sup> LÊ (T.T.T) et DE NANTEUIL (M) : Op.cit. p. 14.

<sup>2</sup> PERETTI (J.M) : Op.cit. p. 169.

<sup>3</sup> [Http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2003.faisant\\_jp&part=76035#Noteftn177](http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2003.faisant_jp&part=76035#Noteftn177), consulté le 03/06/2015 à 15h15.

<sup>4</sup> [Http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2003.faisant\\_jp&part=76035#Noteftn177](http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2003.faisant_jp&part=76035#Noteftn177), consulté le 03/06/2015 à 15h15.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

Pour LANDIER (2008), la connaissance des intentions de la direction est déterminante dans l'implication du personnel et leur ignorance conduit à une situation de double contrainte, souvent génératrice de stress : Comment être personnellement plus performant si on ne sait pas ce qui est important aux yeux de la direction ? Comment inscrire son action dans une action collective si on n'en connaît pas la finalité ? Il en résulte alors un décalage qui alimente les rumeurs, détruit le sentiment d'appartenance et nourrit les stratégies d'opposition<sup>1</sup>.

De même, l'absence de communication et de transparence peut donner une image négative de la direction aux salariés qui risquent, par conséquent, d'entrer dans un « *système de suspicion et de méfiance* »<sup>2</sup> et d'éprouver le sentiment désagréable de « *subir la situation dans laquelle ils se trouvent dans l'entreprise beaucoup plus qu'ils ne participent à l'action collective* »<sup>3</sup>.

De plus, les employés expriment leur inquiétude concernant la stratégie de l'entreprise et son avenir, ce qui constitue une source importante de stress au travail et les empêche de se concentrer sur la réalisation de leurs objectifs : « *On est un peu dans le flou à cause du problème qu'on a eu avec notre fournisseur et en ce moment, on n'a pas de visibilité. On est tel un train lorsqu'il rentre dans un tunnel.* », « *Avec le climat de doute qui règne, on a tous peur pour nos postes et on ne sait pas si l'entreprise va continuer ou non.* »

Pour LANDIER (2008), l'absence d'information, quand les employés savent que l'entreprise est ainsi prise dans la tourmente et que c'est son avenir et celui des emplois qui est en jeu, conduit à se poser une multitude de questions : « *Où va-t-on ?* », « *Que dissimule le silence de la direction ?* », « *Ne nous cacheraient-on pas des choses ?* »... Et une telle incertitude peut être source de rumeurs et génératrice de stress.

Par ailleurs, le manque de réalisme de certains objectifs stratégiques est, lui aussi, remis en cause : « *Les objectifs de cette année, c'est carrément de la foutaise ! Surtout que le marché est clairement en déclin.* ». Et cela est d'autant plus important que les orientations stratégiques se trouvent être imposées aux employés : « *On ne cherche pas à nous demander notre avis sur les modèles de véhicules qu'il faut commander alors qu'on est les mieux placés pour ça. Dans ces conditions, nous, on n'arrive plus à vendre.* »

Pour LANDIER, les objectifs jugés trop élevés et difficilement atteignables constituent l'une des difficultés majeurs qui apparaissent de plus en plus fréquemment lors des audits de

---

<sup>1</sup> LANDIER (H) : Op.cit. p. 79.

<sup>2</sup> LANDIER (H) : Op.cit. pp. 87-88.

<sup>3</sup> LANDIER (H) : Op.cit. pp. 89.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

climat social. En plus, ils constituent pour ceux des salariés qui y sont les moins bien préparés, une source majeure de mal-être au travail<sup>1</sup>.

En effet, selon cet auteur, « *la recherche de la performance se traduirait par la formulation autoritaire d'objectifs irréalistes et qui seraient impossibles à atteindre. Le sentiment dominant qui en résulte est que l'entreprise, sans contrepartie, en demande toujours plus aux salariés. Ceux-ci doivent, dès lors, s'efforcer de se montrer à la hauteur de ce qui leur est imposé, à moins de prendre le risque d'être jugés incompetents ou inefficaces avec les risques qui en résultent pour leur situation professionnelle.* »<sup>2</sup>.

D'autre part, les employés déplorent aussi l'insuffisance des moyens nécessaires au déploiement de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit notamment des budgets qui sont limités, des stocks de véhicules et de pièces de rechange qui sont insuffisants ainsi que du manque d'effectif chronique, aggravé par l'absence de recrutements.

### Encadré n° 03 : Les moyens de la mise en œuvre stratégique

*« Les gens quittent l'entreprise entre autres à cause des conditions de travail. J'entends par 'conditions de travail' l'absence de stocks de véhicules et de pièces de rechange, ce qui nous empêche de vendre. »*

*« Le problème principal, c'est le manque de moyens notamment pour notre département, alors que l'entreprise est à caractère commercial. On est des gens du métier, on n'est pas des magiciens ! »*

*« Nous ratons beaucoup de réparations et de vidanges à cause du manque de personnel à l'atelier. Tout cela me stresse et m'envoie chaque jour mal à l'aise à la maison parce que je sais qu'à ce rythme, je ne pourrais pas atteindre les objectifs qui m'étaient fixés. »*

*« Pour les moyens humains, il y a un manque grave et chacun se retrouve à faire le travail de deux (02) à trois (03) personnes. »*

*« Je crois que le DG n'arrive pas à recruter. C'est pour ça qu'il fait souvent muter les gens d'un poste à l'autre selon les besoins de chaque département. »*

<sup>1</sup> LANDIER (H) : *Mal-être au travail : une question de management ou une question de gouvernance ?*, <http://www.regard-hubertlandier.fr/mal-etre-au-travail-une-question-de-management-ou-une-question-de-gouvernance/>, consulté le 04/06/2015 à 19h05.

<sup>2</sup> LANDIER (H) : *Ibid.* consulté le 04/06/2015 à 19h05.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

Pour JEAN (2011), il s'agit d'une obligation incontournable que de mettre en place les moyens adaptés, correspondant à la vision de l'entreprise et à sa feuille de route et ce, non seulement pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs, mais également pour que l'harmonie s'installe dans son fonctionnement quotidien. L'absence ou le manque de ces derniers constituera, dans le cas contraire, un générateur de désordre et de stress incompatibles avec un fonctionnement structurellement en harmonie<sup>1</sup>.

En matière de gestion du personnel, d'autres dysfonctionnements ont, aussi, été relevés. Il s'agit notamment de la politique de rémunération que les employés trouvent inéquitable et fortement dispersée : « *Il y a un grand écart entre les responsables w elhacharate (et les insectes). Les uns perçoivent des salaires très élevés alors que les salaires des autres sont vraiment faibles.* », « *La rémunération est gérée anarchiquement. Vous pouvez trouver deux responsables, l'un d'entre eux touche 30 000 DA et l'autre 60 000 DA, ma thirche ! (Ne soyez pas étonné !)* ».

Pour MAITLAND (1983), il existe une relation positive entre les différentiels de salaires internes à l'entreprise et les perceptions d'iniquité ou d'injustice de la part des salariés et ces dernières peuvent se révéler une source de grèves et de mécontentement<sup>2</sup>. De même, HEYMAN (2005) considère qu'une structure de salaires trop dispersée donnerait lieu à des groupes de salariés insatisfaits de leur salaire relatif et entraînerait de l'absentéisme, des grèves et du sabotage<sup>3</sup>. Enfin, LEVINE (1991), quant à lui, affirme que la cohésion entre les groupes de travail serait réduite dans les entreprises ayant une grande dispersion des salaires<sup>4</sup>.

Les employés relèvent, par ailleurs, le manque de transparence des pratiques utilisées en matière de rémunération : « *La politique de rémunération, c'est secret, c'est confidentiel ! C'est entre le DG et les clans qui existent au sein de l'entreprise.* », « *Quant aux augmentations, ça se passe discrètement et il n'y a aucun critère qui est utilisé.* ».

Dans ce sens, une étude menée par TREMBLAY, SIRE et CHENEVERT (1998) auprès de 602 DRH d'entreprises de trois pays : Angleterre, Canada et France, montre que plus ceux-ci estiment que la gestion de leur système de rémunération est transparente, plus ils perçoivent leur politique de rémunération comme étant efficace<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> JEAN (M) : *L'harmonie, nouvelle priorité de l'entreprise*, éditions Publibook, Paris, 2011, p. 209.

<sup>2</sup> TANGUY (J) : *Grèves, conflits du travail et performance des entreprises en France*, Doctorat en sciences économiques, Université de Grenoble, 2012. p. 127.

<sup>3</sup> TANGUY (J) : Ibid. p. 127.

<sup>4</sup> TANGUY (J) : Ibid. p. 129.

<sup>5</sup> ST-ONGE (S) : *Communiquer la rémunération, un levier de création de valeur*, in revue Effectif, volume 7, numéro 1, janvier / février / mars 2004, [http://www.portailrh.org/effectif/fiche\\_campusrh.aspx?p=406918](http://www.portailrh.org/effectif/fiche_campusrh.aspx?p=406918), consulté le 04/06/2015 à 18h00.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

De plus, « les recherches montrent que les employés travaillant dans un contexte d'ouverture ou de communication à l'égard des salaires (open pay communication) se disent plus satisfaits de leurs salaires et de leur gestion que les employés qui travaillent dans une organisation où les salaires ont un caractère secret (pay secrecy context) »<sup>1</sup>.

Toujours en matière de rémunération, les employés soulignent également le faible niveau des salaires et l'absence de primes, ce qui influence négativement leur motivation et constitue souvent l'une des causes de démissions : « Je pense que ça mérite mieux vu tout le travail que je fais. Ailleurs, les gens font beaucoup moins de travail et ils sont mieux rémunérés. », « S'il y avait des primes tweli machi ghir takhdmen, s'il le faut tweli tahbi ! (on sera même prêt à venir travailler sur quatre (04) pattes). », « Il y a eu beaucoup de démissions chez nous et la principale raison est la motivation salariale. ».

Pour ROUSSEL (1996), les différents éléments de la rétribution intrinsèque et extrinsèque constituent, en effet, des variables d'action dont les principaux objectifs dans une perspective stratégique sont centrés sur l'individu et relèvent de l'attraction, de la fidélisation, de la motivation et de la satisfaction<sup>2</sup>. De même, l'étude menée par FERICELLI et TROUILLARD-BERGÉ (1996) a révélé que la rémunération a des effets notables sur la satisfaction, la fidélisation, les attitudes des salariés ou leur motivation<sup>3</sup>.

Par ailleurs, la gestion des carrières a, elle aussi, été remise en cause, de même que le manque de perspectives d'évolution qui démotive les employés de SODI Automotive : « Je n'ai eu aucune évolution depuis trois (03) ans ! Et On ne m'a jamais communiqué un plan de carrière. », « Si je trouve mieux ailleurs, je pars parce que je sens que je suis entrain de reculer plutôt que d'avancer. », « Ici, chez SODI, il y a une forte mobilité mais c'est anarchique. ».

Pour PERETTI (2010), la gestion des carrières constitue « un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise d'une part, et les souhaits et les attentes des salariés d'autre part »<sup>4</sup>.

En effet, elle aide le salarié à atteindre ses objectifs notamment en matière de<sup>5</sup> :

- Intégration dans l'entreprise, et être considéré comme un membre à part entière de celle-ci ;

---

<sup>1</sup> ST-ONGE (S) : Op.cit.

<sup>2</sup> AISSAT (A) : *La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail : Cas de l'Entreprise privée algérienne CEVITAL*, Magister, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2014, p. 8.

<sup>3</sup> AISSAT (A) : Ibid. p. 76.

<sup>4</sup> PERETTI (J.M) : Op.cit. p. 231.

<sup>5</sup> GUERIN (G) et WILS (T) : *La carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels*, in revue Gestion des ressources humaines, N°5 et 6, pp. 13-30, Paris, 1993.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

- Satisfaction des ses besoins d'estime et de reconnaissance par le biais de l'accession à des postes plus hiérarchisés, par conséquent l'exercice de plus de pouvoir dans l'organisation ;
- Réalisation de soi en permettant le développement et l'utilisation de son potentiel dans l'accomplissement de son travail.

Ce faisant, la gestion des carrières contribue grandement à l'amélioration de la qualité du climat social tel qu'il est perçu par le personnel. De même qu'elle influe sur sa productivité, grâce à une plus grande adaptation de ses compétences aux besoins de l'entreprise ainsi qu'aux exigences du poste de travail qui sont en constante évolution.

En outre, on a identifié un manque d'information et d'accueil des nouveaux employés une fois recrutés, et cela empêche leur bonne intégration au sein de l'entreprise : « *Il a fallu que j'attende quatre (04) mois après mon recrutement pour pouvoir enfin sortir et visiter mon réseau de showrooms.* », « *Lorsque j'ai intégré l'entreprise, je ne savais même pas ce que voulais dire un châssis et j'avais honte de demander aux autres de me l'expliquer alors que c'est une chose très simple.* »

Pour LACAZE (2007), l'intégration consiste à « *accompagner le nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. Elle finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée.* »<sup>1</sup>.

Ce faisant, l'intégration permet au nouvel embauché de trouver sa place dans l'entreprise et de se familiariser avec le nouvel environnement qui l'entoure. Sa qualité influe sur la durée dans l'emploi et la fidélité du salarié, sur son engagement, son adhésion et sa mobilisation dans sa nouvelle mission<sup>2</sup>.

Outre l'importance de la clarté des orientations stratégiques, de la qualité des moyens de leur mise en œuvre et de la gestion du personnel, le mode de management constitue, lui aussi, un autre facteur déterminant dans le déploiement de la stratégie. En effet, les managers peuvent influencer par leur savoir-faire et par leur style de management sur l'acceptation des objectifs stratégiques par les niveaux hiérarchiques inférieurs, de même que sur l'implication et la motivation de ces derniers pour les atteindre.

---

<sup>1</sup> CORDIER (C) : *Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs*, Master 1, IAE Grenoble, Grenoble, 2013. p. 14.

<sup>2</sup> CORDIER (C) : *Ibid.* p. 18.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

Ceci étant, nous avons pu déceler quelques dysfonctionnements en la matière au sein de SODI Automotive, qui sont à même de réduire l'efficacité des managers et leur contribution à la réalisation de ses objectifs.

Ainsi, les employés relèvent le manque de reconnaissance de leurs efforts et le peu d'estime que certains responsables ont pour eux : « *J'ai fourni beaucoup d'efforts, moi et le chef de département pièces de rechange pour épurer le SAV de tous les problèmes que nous y avons trouvés à notre arrivée, mais nous n'avons eu aucune reconnaissance en échange !* », « *Mon responsable use parfois de mes exploits pour remettre en cause d'autres collaborateurs qui ont des postes meilleurs que le mien alors que j'arrive à faire mieux qu'eux. J'apprécie mal ce genre de pratiques car c'est démotivant à la fois pour moi et pour mes collègues.* »

Pour MORIN, GAGNÉ et CHERRÉ (2009), la reconnaissance en milieu de travail recouvre plusieurs facettes dont le respect et l'estime de ses supérieurs et de ses collègues, la satisfaction pour leur soutien, pour le salaire et pour les perspectives de promotion<sup>1</sup>. Dans une étude menée par BRUN et alii en 2002, le manque de ces signes de reconnaissance est arrivé en deuxième position, juste après la surcharge du travail en tant que cause de la détresse psychologique<sup>2</sup>, et IGALENS (2005) le considère comme étant « *le drame de certaines organisations* »<sup>3</sup>.

En outre, BOURCIER et PALOBART (1992) mettent en évidence le caractère essentiel de cette reconnaissance en tant que source de motivation et de satisfaction. En effet, « *lorsque le salarié considère qu'il possède une place bien définie au sein de l'organisation et que sa contribution est appréciée à sa juste valeur, il est plus enclin à s'engager dans son travail et à se motiver pour se surpasser d'un point de vue professionnel.* »<sup>4</sup>.

De plus, les employés déplorent le mode de management autoritaire et le manque d'autonomie dans le cas de certains responsables : « *Ici, les gens du top management nous disent : vous faites ça et c'est tout, ne cherchez pas à comprendre !* », « *Pour l'autonomie, on est obligé de consulter le DG pour quoi que ce soit sauf s'il s'agit de ramener un stylo !* ».

Pour DRISSI (2008), s'il faut reconnaître au style de management autoritaire l'avantage d'être rapide et efficace, particulièrement dans les situations de crise et d'urgence, ce dernier

---

<sup>1</sup> MORIN (M.E), GAGNÉ (C) et CHERRÉ (B) : *Donner un sens au travail : Promouvoir le bien-être psychologique*, IRSST, Québec, 2009, p.11.

<sup>2</sup> CGSST : *Pourquoi la reconnaissance occupe-t-elle une place importante dans le monde du travail?*, <http://www.cgsst.com/fra/contexte.asp>, consulté le 05/05/2015 à 23h30.

<sup>3</sup> DUBOIS (S) : *Le constat du stress au travail et du mal-être des salariés en entreprise : les méthodes de gestion de ce « nouveau mal du siècle »*, Master 2, IEP de Toulouse, Toulouse, 2012, p. 47.

<sup>4</sup> CGSST : *Ibid.*

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

peut présenter de multiples inconvénients. Etre un manager autoritaire peut être peu motivant, peu créatif et même décourageant pour les collaborateurs qui manifestent une certaine résistance pouvant aller jusqu'au sabotage et au déclenchement de conflits internes, avec toutes les conséquences néfastes que cette situation peut engendrer pour l'entreprise<sup>1</sup>.

De son côté, SACHKIN (1984) affirme que cinquante ans de recherche ont démontré l'efficacité du style de management participatif qui « *a des effets positifs sur la performance, la productivité et la satisfaction des salariés et ceci parce qu'il accomplit et remplit trois besoins humains de base : accroître l'autonomie, améliorer la compréhension et diminuer l'isolement.* »<sup>2</sup>. SAVERY et WATERS (1989) ajoutent que ce style de management pourrait constituer un antécédent primordial pour construire la confiance, permettrait de fidéliser les salariés et favoriserait la création d'un climat ambiant d'expression et de responsabilisation<sup>3</sup>.

En parallèle à ce manque d'autonomie, on relève aussi que la hiérarchie ne prend pas toujours en charge ses responsabilités, plongeant les employés dans un sentiment de laisser aller et d'abandon : « *mon supérieur hiérarchique me demande de carrément me démerder et de m'occuper de tout. Il me dit « je ne sais pas, deber rassek (débrouille-toi) » mais ensuite s'il y a un problème, il me le reproche et ça sera à moi d'assumer les conséquences.* »

Pour LANDIER (2008), bien que les personnes interviewées lors d'enquêtes du climat social puissent exprimer leur souhait de bénéficier d'une délégation de responsabilité suffisante dans les domaines qu'elles estiment maîtriser, celles-ci veulent également que leur supérieur hiérarchique sache, quand il le faut, prendre des décisions. Dans le cas contraire, il en résulte un sentiment de laisser aller, d'anarchie et de pagaille qui est non seulement préjudiciable à l'efficacité collective et aux résultats de l'entreprise, mais aussi source de stress et de mal-être au travail pour les collaborateurs<sup>4</sup>.

Enfin, certains employés interviewés se plaignent que les responsables ne traitent pas toujours leurs collaborateurs de manière équitable : « *Mon responsable mélange parfois relations personnelles et relations professionnelles, ce qui le pousse à faire du favoritisme avec les uns et pas avec les autres. Personnellement, je trouve ça inacceptable.* »

Or, pour LEVENTHAL (1980), un processus de décision n'est perçu comme juste que lorsqu'il respecte certaines règles procédurales dont notamment<sup>5</sup> :

---

<sup>1</sup> DRISSI (M) : *Choisir son style de management*, 2008, <http://www.enviedentreprenre.com/2008/04/choisir-son-sty.html>, consulté le 06/06/2015 à 00h30.

<sup>2</sup> SID AHMED (K) : Op.cit. p. 155.

<sup>3</sup> SID AHMED (K) : Op.cit. p. 156.

<sup>4</sup> LANDIER (H) : Op.cit. p. 35.

<sup>5</sup> LÊ (T.T.T) et DE NANTEUIL (M) : Op.cit. p. 15.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

- La consistance, qui renvoie à l'application cohérente de la procédure à toutes les personnes concernées ;
- La suppression des biais, qui se réfère à la réduction de l'intérêt personnel ou des préjugés dans le processus de décision.

Et cette perception de justice influence positivement ou négativement l'évaluation des responsables hiérarchiques, la satisfaction au travail ainsi que la confiance dans la direction générale.

### Section 03 : Le climat social et la performance RH au sein de SODI Automotive

A travers cette section, nous allons établir le lien entre les dysfonctionnements identifiés et la performance RH au sein de l'entreprise SODI Automotive. Par la suite, nous quantifierons et analyserons le coût économique qu'un phénomène tel que l'absentéisme peut lui valoir. Et enfin, nous proposerons une démarche et des outils qu'elle pourra mettre en place en vue d'améliorer son climat social.

#### 3.1 L'impact du climat social sur la création de valeur socio-économique

Dans le cadre de ses travaux, SAVALL (1977,1979) a remis en cause la conception de la rationalité telle qu'elle était mobilisée dans le calcul économique traditionnel qui s'exprime sous forme d'unités monétaires, et a proposé en échange le concept plus large de rationalité socio-économique. Celle-ci est multidimensionnelle et correspond à un calcul coût-avantage où, aussi bien les coûts que les avantages recherchés par les acteurs, sont de nature à la fois physiologique, psychologique, sociologique et économique. La décision socio-économique rationnelle consiste, dès lors, à choisir une combinaison de ces différents éléments qui permette d'atteindre le niveau de satisfaction multidimensionnelle recherché avec un coût multidimensionnel supportable<sup>1</sup>.

Ce faisant, c'est la conception même de la valeur qui a changé. En effet, pour la théorie socioéconomique, celle-ci consiste, « *d'une part, à produire des avantages dits sociaux, de nature qualitative, touchant à la physiologie, la psychologie, la sociologie, bref à l'anthropologie, et d'autre part, des avantages dits matériels ou financiers qui relèvent de la notion d'anthropologie économique* »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> SAVALL (H) et ZARDET (V) : *Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social*, actes de l'université d'été, IAS, France, 2005, p. 09.

<sup>2</sup> SAVALL (H) et ZARDET (V) : Op.cit. p. 08.

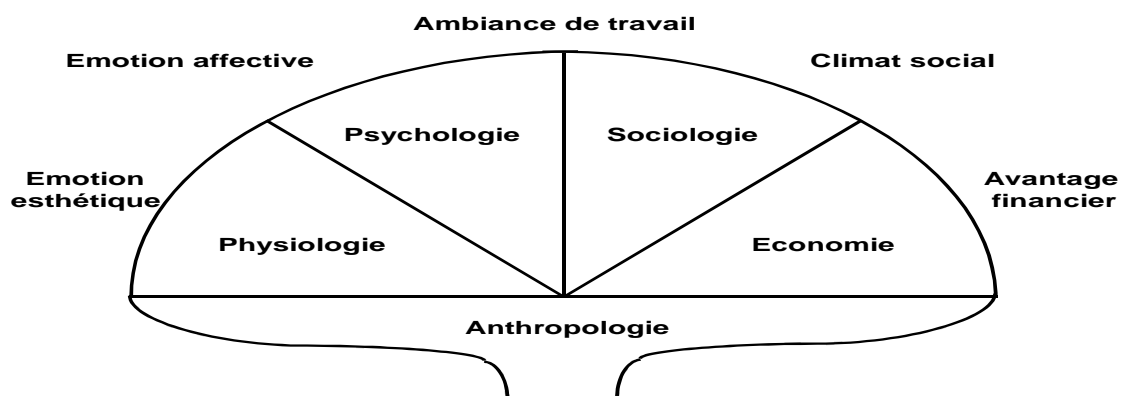
## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

La valeur socio-économique est donc composite, multidimensionnelle et recouvre deux grands éléments à savoir la valeur sociale et la valeur économique<sup>1</sup>.

La valeur sociale consiste à augmenter la satisfaction des parties prenantes dans les domaines où elles ressentent des besoins permanents non parfaitement satisfaits, et qui ne sont autres que ceux expliquant le fonctionnement et modélisant la performance sociale d'une entreprise. Il s'agit des conditions de travail, de l'organisation du travail, de la communication-coordination-concertation, de la gestion du temps, de la formation intégrée et de la mise en œuvre stratégique.

La valeur économique, quant à elle, comporte deux sortes d'avantages : d'une part, le résultat immédiat, ou avantage à court terme et, d'autre part, la création de potentiel, qui constitue, pour l'essentiel, un investissement incorporel, source de développement durable, ou avantage à long terme.

**Figure n° 06** : Les quatre dimensions de la valeur socio-économique



**Source** : SAVALL (H) et ZARDET (V) : *Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social*, actes de l'université d'été, IAS, France, 2005.

Ainsi, en nous appuyant sur cette conception de la valeur et ses multiples dimensions, nous allons déterminer l'impact que peuvent avoir les dysfonctionnements liés au climat social au sein de SODI Automotive sur la performance de ses ressources humaines :

<sup>1</sup> SAVALL (H) et ZARDET (V) : Op.cit. p. 08.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

**Tableau n° 06 :** Impact des conditions de travail au sein de SODI Automotive sur sa création de valeur socio-économique

Dysfonctionnements liés aux conditions de travail	Valeur sociale			Valeur économique
	Physiologie	Psychologie	Sociologie	
Manque de dispositifs de sécurités sur les lieux de travail.	Risque d'accidents nuisibles à la santé physique des travailleurs.	Inquiétude et appréhension permanente des employés quant aux risques qu'ils encourent sur les lieux de travail.	Pas d'impact	Frais médicaux engagés en cas d'accidents ; Frais de justice éventuels ; Dégâts matériels subis ; Manque à gagner dû à l'interruption du travail ; Coût de remplacement des employés victimes d'accidents ; Coût de la montée en cadence des remplaçants nouvellement embauchés « effet d'expérience ».
Manque de moyens matériels.	Fatigue provoquée par les déplacements récurrents pour photocopier, imprimer, scanner...	Stress et frustration face à l'incapacité de faire son travail convenablement ; Sentiment de déconsidération et de dévalorisation partagé par les employés.	Tensions et disputes pour le partage des outils de travail.	Perturbations nuisibles à la concentration avec des répercussions sur le rendement et sur la qualité du travail effectué ; Temps de travail perdu dans les déplacements récurrents pour photocopier, imprimer, scanner...

**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

Comme nous pouvons le remarquer à travers le tableau ci-dessus, les dysfonctionnements liés aux conditions de travail influent sur la création de valeur socio-économique au sein de SODI Automotive. De ce fait, des problèmes tels que le manque de dispositifs de sécurité vont se traduire sur le plan économique par des accidents ayant diverses conséquences : pertes matérielles, frais de soin, frais de justice... De même que sur le plan social par des risques de détérioration de la santé physique, une inquiétude et un stress permanents ressentis par les employés.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

**Tableau n° 07** : Impact de l'organisation du travail au sein de SODI Automotive sur sa création de valeur socio-économique

Dysfonctionnements liés à l'organisation du travail	Valeur sociale			Valeur économique
	Physiologie	Psychologie	Sociologie	
Manque de clarté dans la répartition des tâches.	Pas d'impact.	Anxiété et nervosité des travailleurs face à l'ambiguïté de ce qui leur est demandé de faire ; Mécontentement dû à l'absence de connaissance précise des droits et devoirs de chacun.	Conflits entre collègues pour le partage des responsabilités et de la charge de travail.	Les retards et les blocages provoqués par les conflits liés à la répartition des tâches nuisent à l'efficacité collective et empêchent l'atteinte des objectifs.
Mauvaise répartition de la charge de travail.	Fatigue et épuisement des employés dont la charge de travail est la plus importante.	Sentiment d'iniquité ; Insatisfaction ; Colère.	Tensions entre collègues et détérioration de l'ambiance de travail.	Perte de productivité de certains employés à moyen et long terme.

**Source** : Elaboré par nous-mêmes.

Le tableau ci-dessus explique comment les dysfonctionnements en matière d'organisation du travail peuvent limiter la capacité de SODI Automotive à créer de la valeur socio-économique.

En effet, si l'on prend à titre d'exemple le problème de manque de clarté dans la répartition des tâches, on va trouver qu'il provoque de l'anxiété et de la nervosité chez les employés et qu'il donne naissance à des conflits et des luttes de pouvoir. Ces derniers se répercutent négativement sur la cohésion et l'esprit d'équipe au sein de SODI Automotive et réduisent, de ce fait, son niveau d'efficacité collective et la performance de ses ressources humaines.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

**Tableau n° 08 :** Impact des « 3C » au sein de SODI Automotive sur sa création de valeur socio-économique

Dysfonctionnements liés aux « 3C »	Valeur sociale			Valeur économique
	Physiologie	Psychologie	Sociologie	
Peu de concertation entre la direction et le personnel.	Pas d'impact.	Sentiment de déconsidération ressenti par les employés ; Démotivation.	Dégradation des relations entre supérieurs et subordonnés.	Risque d'échec des projets pour lesquels les employés concernés n'ont pas été consultés « Résistance au changement » ; Pertes d'efficacité dues au manque d'implication du personnel.
Importance de l'information officieuse et des rumeurs.	Pas d'impact.	Frustration et colère provoquées par l'incapacité d'obtenir des réponses claires à ses interrogations.	Suspicion et méfiance vis-à-vis des responsables et de la direction.	En l'absence d'informations officielles sur les arrivages, les commerciaux manquent d'arguments pour convaincre les clients qui se présentent au niveau des showrooms.

**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

Les problèmes de communication-coordination-concertation exercent une influence considérable sur la création de valeur socio-économique au sein de SODI Automotive.

En effet, l'importance des rumeurs et des bruits de couloir en tant que source d'informations provoque de la frustration et de la colère chez les employés, de même qu'une certaine méfiance à l'égard des responsables et de la direction.

De plus, cette prédominance de l'information officieuse se répercute sur le travail des commerciaux qui, ne connaissant pas les dates d'arrivée des véhicules, peinent à convaincre les clients d'acheter et au final, ce sont les ventes et le CA qui s'en trouvent réduits.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

**Tableau n° 09 :** Impact de la formation intégrée au sein de SODI Automotive sur sa création de valeur socio-économique

Dysfonctionnements liés à la formation intégrée	Valeur sociale			Valeur économique
	Physiologie	Psychologie	Sociologie	
Les formations ne bénéficient pas à toutes les catégories du personnel.	Pas d'impact.	Sentiment d'iniquité ; Insatisfaction.	Tensions entre collègues bénéficiaires et non-bénéficiaires des formations.	Efficacité réduite des employés qui n'ont pas accès à la formation ; Risque de baisse d'implication et, par conséquent, du rendement des non-bénéficiaires des formations.
Absence de formations sur les nouvelles technologies utilisées.	Risque d'accidents lié au manque de maîtrise des nouveaux équipements utilisés dans les ateliers.	Stress provoqué par l'incapacité à suivre le changement.	Pas d'impact.	Utilisation non-optimale du matériel et des outils récemment achetés ne permettant pas de rentabiliser les investissements réalisés ; Méconnaissance des caractéristiques des nouveaux véhicules commercialisés pouvant compliquer la tâche des commerciaux pour les vendre.

**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

Comme nous avons déjà pu le voir, la formation constitue l'un des déterminants du climat social au sein des organisations et les dysfonctionnements relevés en la matière au sein de SODI Automotive sont à même de réduire sa capacité à créer de la valeur socio-économique.

En effet, à travers le tableau ci-dessus, nous pouvons constater que, entre autres, l'absence d'un accès généralisé à la formation provoque un sentiment d'insatisfaction et d'iniquité, de même que des tensions entre collègues bénéficiaires et non-bénéficiaires.

Ces problèmes d'ordre social vont se traduire sur le plan économique par une baisse de l'implication et donc par des rendements moindres.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

De plus, les employés non-bénéficiaires des formations sont moins productifs que leurs collègues, ce qui nuit à la cohésion au sein des groupes de travail et à l'efficacité collective.

**Tableau n° 10 :** Impact de la mise en œuvre stratégique au sein de SODI Automotive sur sa création de valeur socio-économique

Dysfonctionnements liés à la mise en œuvre stratégique	Valeur sociale			Valeur économique
	Physiologie	Psychologie	Sociologie	
Insuffisance des moyens nécessaires au déploiement de la stratégie.	Fatigue et épuisement suite aux efforts fournis pour combler le manque de moyens.	Stress provoqué par les difficultés à atteindre les objectifs ; Démotivation.	Pas d'impact.	Perte de parts de marchés pour des concurrents plus agressifs en matière de communication ; Ventes ratées à cause des ruptures de stocks ; Réparations et vidanges refusées à cause du manque d'effectif dans les ateliers.
Manque d'information et d'accueil des nouvelles recrues.	Pas d'impact.	Sentiment d'abandon ; mécontentement ; Démotivation.	Difficultés d'insertion dans son groupe de travail.	Amélioration de la productivité et montée en cadence plus longue « Courbe d'apprentissage » ; Risque d'échec de l'intégration et de démission de l'employé avec la perte des fonds investis pour son recrutement.
Manque de reconnaissance des efforts des employés.	Pas d'impact.	Déception ; Démotivation.	Faible estime des collaborateurs pour leurs responsables.	Tendance au désengagement et baisse du rendement des employés.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

Le tableau ci-dessus permet d'illustrer l'impact qu'exercent les dysfonctionnements liés à la phase de mise en œuvre stratégique sur la capacité de SODI Automotive à créer de la valeur socio-économique.

Ainsi, une insuffisance des moyens lors de cette phase se traduira sur le plan social par de la fatigue, de l'épuisement et de la démotivation, et ce à cause du sentiment d'être toujours incapable de se montrer à la hauteur et de prouver ses capacités malgré tous les efforts qui sont fournis.

Sur le plan économique, une telle insuffisance sera à l'origine de manques à gagner, de ventes ratées, voire d'un recul sur le marché au profit de concurrents qui sont plus compétitifs.

### 3.2 La CHMCV, indicateur du coût économique de l'absentéisme

Afin de pouvoir valoriser les temps d'activité humaine et quantifier le coût des dysfonctionnements qui en résultent, SAVALL (CAPPELETTI, 2012) a développé, dans le cadre de la méthode socio-économique, le concept de « *Contribution Horaire à la Marge sur Coûts Variables* »<sup>1</sup> ou CHMCV.

La CHMCV « est égale au rapport de la marge sur coûts variables, « *M/CV* », sur le nombre d'heures de travail attendues pendant l'année considérée. La marge sur coûts variables étant égale à la différence entre le chiffre d'affaires, « *CA* », réalisé et les charges variables, « *CV* ». »<sup>2</sup>.

$$\text{CHMCV} = \frac{\text{Marge sur coûts variables}}{\text{Nombre d heures de travail attendues durant l année}}$$

$$M/CV = CA - CV$$

Les charges variables sont celles dont le niveau varie en fonction de l'activité, donc en fonction du chiffre d'affaires, et les plus fréquentes sont les achats de matières, de biens et de services pour réaliser les produits et/ou services de l'entreprise. Les charges fixes, par contre, sont indépendantes du niveau d'activité, et ce pendant une durée déterminée. Il s'agit essentiellement des loyers, des salaires, des assurances et du téléphone<sup>3</sup>.

Par ailleurs, la méthode socioéconomique considère que le coût des dysfonctionnements identifiés, tel que l'absentéisme, correspond à la perte de valeur ajoutée qui aurait été réalisée

---

<sup>1</sup> CAPPELETTI (L) : *Le contrôle de gestion de l'immatériel, une nouvelle approche du capital humain*, éditions Dunod, Paris, 2012, p. 24.

<sup>2</sup> CAPPELETTI (L) : Ibid. p. 24.

<sup>3</sup> CAPPELETTI (L) : Ibid. p. 25.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

s'ils n'avaient pas eu lieu<sup>1</sup>. Cette perte peut être valorisée grâce à la CHMCV, qui constitue un indicateur synthétique d'efficacité et représente la valeur ajoutée moyenne créée par un employé au bout d'une heure de travail<sup>2</sup>.

Dans le cas de SODI Automotive, la détermination du coût qu'a représenté l'absentéisme au cours de l'année 2014 se fera, ainsi, en multipliant le nombre d'heures d'absence enregistrées durant cette période par sa CHMCV, et le tableau ci-dessous permet de retracer les étapes que nous avons suivies pour ce faire :

**Tableau n° 11 : Coût de l'absentéisme chez SODI Automotive en 2014**

Désignation	Montant
<b>Chiffre d'Affaires</b>	2 163 109 446,94 DZD
<b>Achats de Marchandises Vendues (1)</b>	1 829 065 200,75 DZD
<b>Autres approvisionnements (2)</b>	1 887 838,92 DZD
<b>Sous-traitance générale (3)</b>	15 208 743,17 DZD
<b>Rémunérations des intermédiaires et honoraires (4)</b>	16 713 378,49 DZD
<b>Publicité (5)</b>	51 018 133,87 DZD
<b>Coûts Variables (1+2+3+4+5) (*)</b>	1 913 893 295,20 DZD
<b>M/CV</b>	249 216 151,74 DZD
<b>Nombre d'heures de travail attendues en 2014 (**)</b>	138 240 heures
<b>CHMCV</b>	1802,78 DZD/heure de travail
<b>Nombre d'heures d'absence en 2014 (***)</b>	2 984 heures
<b>Coût de l'absentéisme en 2014</b>	5 379 495,52 DZD
<b>Coût de l'absentéisme en % de la M/CV</b>	2%

(\*) : Les charges variables ont été identifiées grâce à l'assistance des contrôleurs de gestion au niveau du Pôle Automotive et Services.

(\*\*) : Moyenne de l'effectif en 2014 (72 personnes)\*8 h\*5 j\*4 semaines\*12 mois.

(\*\*\*) : Nombre de jours d'absence en absentéisme corrigé (373 j)\*8 h.

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données du TBRH et du Compte de résultats de SODI Automotive.

Bien que les chiffres de l'absentéisme enregistrés au cours de l'année 2014 (voir section 02, chapitre 1) laissent croire que SODI Automotive réalise plutôt de bons résultats, la quantification du coût de ce dysfonctionnement grâce à la CHMCV montre qu'il provoque

<sup>1</sup> CAPPELETTI (L) : Op.cit. p. 25.

<sup>2</sup> CAPPELETTI (L) : Op.cit. pp. 25-26.

## **Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive**

des pertes de valeur considérables, lesquelles viennent réduire son niveau de profitabilité et sa performance. En effet, durant cette période, l'absentéisme a coûté presque 5,4 millions de dinars à l'entreprise, soit 2% de sa marge sur coûts variables.

A partir de là, il nous paraît important d'intégrer un tel indicateur (CHMCV) dans le TBRH de SODI Automotive afin d'assurer un meilleur suivi de ses dysfonctionnements sociaux et d'être à même de quantifier leur impact sur sa performance.

### **3.3 Vers une amélioration du climat social au sein SODI Automotive**

Dans ce qui suit, nous allons proposer une démarche et des outils à mettre en place au sein de SODI Automotive afin de lutter contre les dysfonctionnements qui influent sur son climat social, et ainsi accroître la performance de ses ressources humaines.

#### **3.3.1. La démarche**

L'analyse des données recueillies lors des entretiens a permis de déceler plusieurs dysfonctionnements qui sont en lien avec le climat social au sein de SODI Automotive. Ces derniers peuvent faire l'objet de séances de travail au cours desquelles l'ensemble des acteurs de l'entreprise participeront, qu'ils aient pu ou non exprimer leur opinion précédemment.

L'objet de ces séances consistera, en restituant les résultats obtenus, à encourager les acteurs participants à exprimer leurs points de vue respectifs et à engager la discussion afin de les confirmer, de les préciser, de les nuancer ou éventuellement d'en exprimer d'autres. En effet, la phase de diagnostic que nous avons menée est loin d'avoir épuisé l'ensemble des dysfonctionnements et les acteurs peuvent en aborder d'autres au cours de ces séances de travail.

Cette première série de réunions achevée, tous les dysfonctionnements existants auront été validés, de même que leur gravité aura été déterminée. Il sera, dès lors, possible de sélectionner ceux d'entre eux qui feront l'objet de plans d'actions.

Ces plans d'actions seront élaborés durant la seconde phase de la démarche, au cours de laquelle des groupes de projets seront formés. Ces groupes constituent des moments où les acteurs de l'organisation conçoivent les axes de résolution et discutent les modalités de leur démultiplication<sup>1</sup>. Cette configuration en groupes de projets vise une exploitation optimale du potentiel humain de tous les acteurs et la confrontation de leurs points de vue contradictoires

---

<sup>1</sup> GOURINE (R.T.T.M) : Op.cit. p. 203.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

permet de stimuler la créativité, de découvrir de nouveaux chemins stratégiques pour accroître les convergences entre eux et ainsi accroître le degré de cohésion.

En outre, il est important de veiller, dans la composition de ces groupes, à assurer une participation aussi variée que possible, car l'implication de l'ensemble des catégories d'acteurs, qu'ils soient porteurs de la mise en œuvre du projet ou simples parties prenantes, permettra de « *concentrer les tensions et les résistances et de prévenir les blocages dans l'action* »<sup>1</sup>.

En effet, « *S'accorder sur les dysfonctionnements, construire des convergences autour des problématiques est loin de garantir, ou de sous-entendre un accord sur les actions d'amélioration à mener.* »<sup>2</sup>. C'est pour cela que cette diversité est importante, car elle assure la prise en charge des préoccupations de chacun quant aux répercussions des actions à mettre en place et ce faisant, elle permet la prévention des conflits, le durcissement des règles et accroît la durabilité des actions<sup>3</sup>.

Quant à la troisième et dernière phase, elle consistera à mettre en place les actions qui ont été décidées dans les groupes de projet et à suivre leur état d'avancement et leurs effets de façon régulière grâce, entre autres, aux réunions de suivi et aux évaluations périodiques.

Enfin, il est important de préciser que, tout au long de la démarche, c'est la participation et l'implication de tous qui constitue le facteur clé de succès, car c'est en étant motivés que les acteurs donneront le meilleur d'eux-mêmes.

En effet, l'élimination des dysfonctionnements peut, certes, réduire l'insatisfaction des employés mais ne garantira pas que ces derniers soient motivés et stimulés dans leur travail, et cela a déjà été démontré par HERZBERG (ROBBINS et alii, 2011). Ce dernier considère que pour motiver les employés, il faut mettre l'accent sur les facteurs moteurs qui augmentent la satisfaction, plutôt que de se concentrer uniquement sur les facteurs d'insatisfaction qui calment le personnel sans pour autant le motiver<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> GOURINE (R.T.T.M) : Op.cit. p. 203.

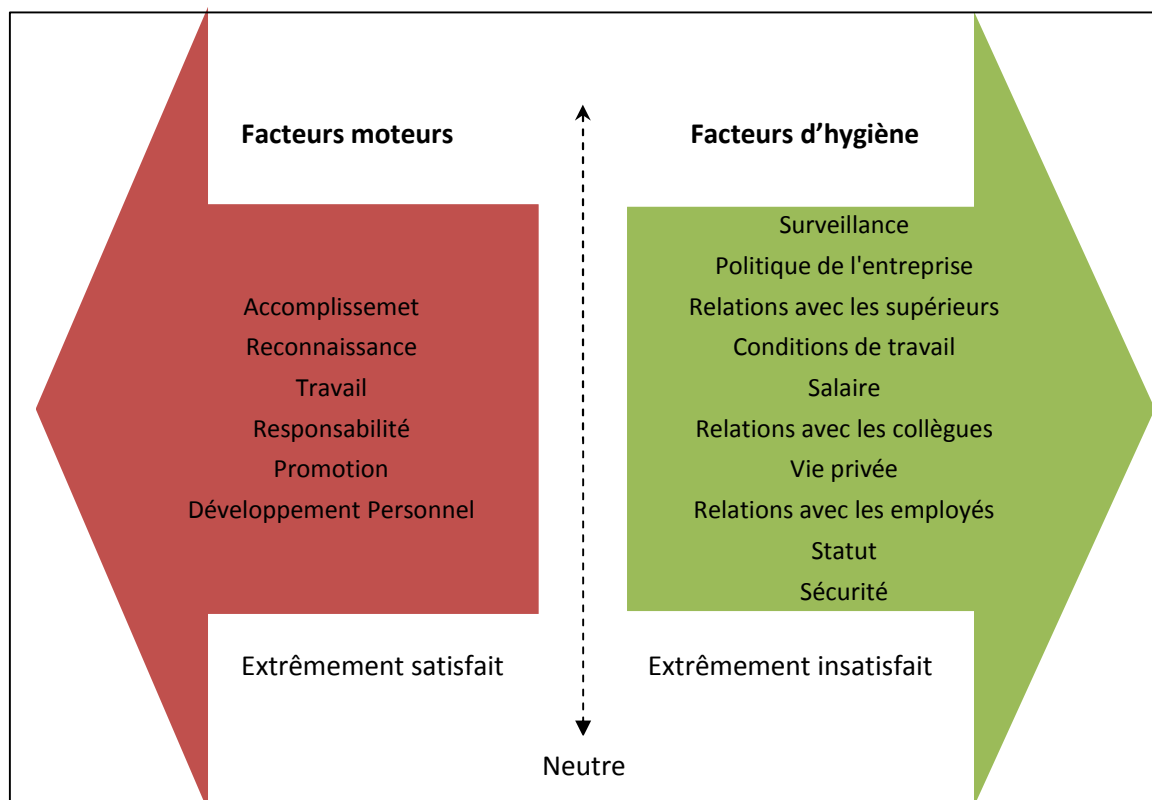
<sup>2</sup> GOURINE (R.T.T.M) : Op.cit. p. 205.

<sup>3</sup> GOURINE (R.T.T.M) : Op.cit. p. 204.

<sup>4</sup> ROBBINS et autres : Op.cit. p. 314.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

Figure n° 07 : Les facteurs d'hygiène et les facteurs moteurs selon HERZBERG



Source : ROBBINS (S) et autres : *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, 7<sup>ème</sup> édition, éditions Nouveaux Horizons, Paris, 2011, p. 314.

### 3.3.2. Les outils

Plusieurs outils peuvent être mis en place afin d'améliorer la qualité du climat social au sein de SODI Automotive dont certains, développés par la méthode socio-économique, s'intègrent parfaitement dans le cadre de la démarche que nous avons proposée. Il s'agit notamment du Plan d'Actions Prioritaires « PAP » et du Contrat d'Activité Périodiquement Négociable « CAPN ».

Le PAP permet la démultiplication des objectifs stratégiques de l'entreprise sur une période de six mois. Il est « *par excellence l'outil de la mise en œuvre, l'outil de liaison entre les différents acteurs concernés et l'outil de gestion des actions prioritaires au lieu de subir les urgences.* »<sup>1</sup>. Grâce à lui, SODI Automotive sera en mesure d'assurer une décentralisation synchronisée des actions à mener, que ce soit en termes de régulation des dysfonctionnements ou de déploiement et de mise en œuvre de la stratégie. Le PAP lui permettra, par ailleurs,

<sup>1</sup> GOURINE (R.T.T.M) : Op.cit. p. 263.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

d'évaluer la faisabilité de sa stratégie à l'état de projet et la mise en œuvre des correctifs nécessaires à travers les évaluations périodiques.

Le CAPN représente, quant à lui, la traduction au niveau individuel du plan d'actions prioritaires à travers ses volets collectifs, semi-collectifs et individuels négociés avec chaque membre des groupes de projets. Il fiabilise la mise en œuvre de la stratégie au sein de SODI AUTOMOTIVE, de même que les projets de régulation des dysfonctionnements identifiés lors de la phase du diagnostic, et ce grâce à une incitation financière et un suivi périodique.

En plus du PAP et du CAPN, d'autres outils pourront être déployés afin de réguler les dysfonctionnements identifiés.

Il s'agit, entre autres, de la « *convention de formation professionnelle continue* »<sup>1</sup> qui sera négociée entre les représentants du personnel et ceux de la direction de SODI Automotive. Cette convention aura pour objet de clarifier et de préciser les modalités de préparation et de mise en œuvre des programmes et des plans de formations, les critères de sélection des bénéficiaires, les temps de formation et le comment. Ce faisant, l'équité et la transparence au tour de la politique de formation de SODI Automotive seront garanties grâce à une communication engageante et une application des critères de justice procédurale.

En outre, l'analyse des besoins en formation constitue, elle aussi, un facteur déterminant dans la réussite de celle-ci et pour la mener à bien, SODI Automotive peut faire appel aux dispositifs existants tels que les questionnaires et les entretiens de formation. Ces derniers lui permettront, d'une part, de définir les grandes lignes de sa politique de formation et, d'autre part, de préciser les souhaits des salariés et les compétences qu'ils désirent acquérir<sup>2</sup>.

En plus de cette analyse, il est possible d'envisager l'élaboration de plans individuels de développement des compétences afin d'améliorer l'efficacité du plan de formation et de personnaliser le suivi des employés au sein de SODI Automotive. Ces plans prennent en compte quatre points de référence dans leur construction, qui sont illustrés dans la figure ci-dessous :

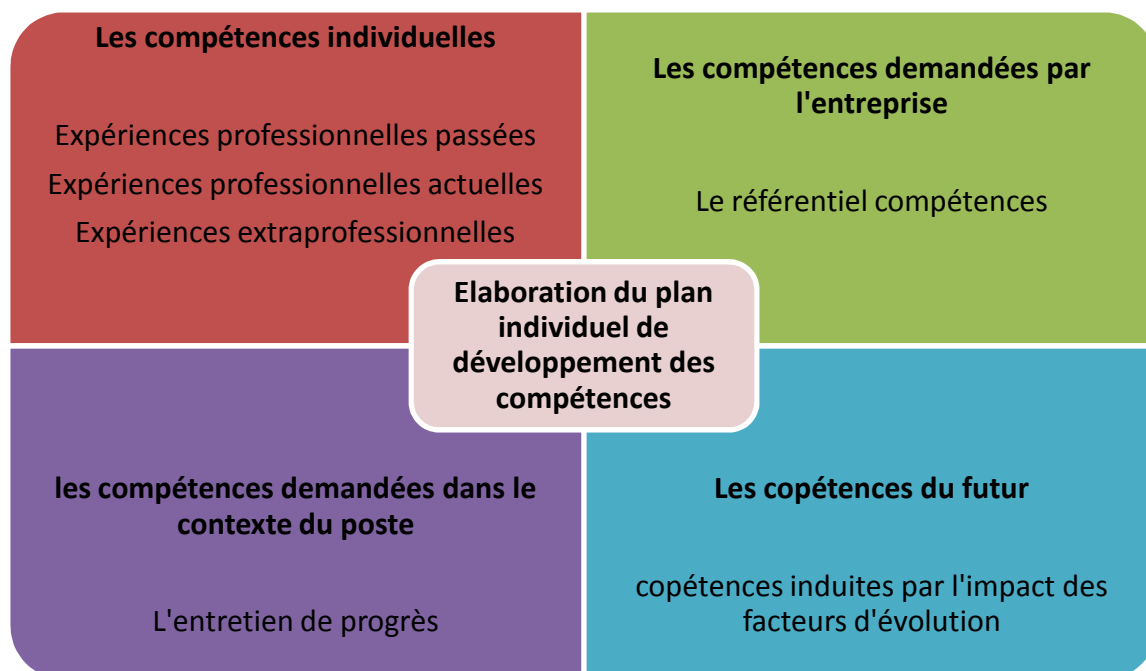
---

<sup>1</sup> LÊ (T.T.T) et DE NANTEUIL (M) : Op.cit. p. 16.

<sup>2</sup> PERETTI (J.M) : Op.cit. p. 416.

## Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive

**Figure n° 08** : Les quatre dimensions du plan individuel de développement des compétences



**Source** : adapté de PERETTI (J.M) : *Ressources humaines*, 12<sup>ème</sup> édition, éditions Vuibert, Paris, 2010, p. 423.

Par ailleurs, l'élaboration de plans de carrière, la mise en place de filières promotionnelles et la définition de critères objectifs sur lesquelles les décisions de promotion vont reposer (compétences, atteinte des objectifs assignés) contribueront à l'instauration d'un vrai système de gestion des carrières. Ce dernier permettra d'assurer une mobilité plus étudiée, de lutter contre l'anarchie déplorée par les employés et de concilier entre leurs aspirations professionnelles et les besoins de SODI Automotive en ressources humaines qualifiées.

Quant à la communication interne, son amélioration passera, entre autres, par la promotion des réunions d'échange et de concertation. Ces réunions auxquelles pourront assister des employés de différents paliers hiérarchiques leur donneront l'occasion d'exprimer leurs points de vue respectifs, de participer à la prise de décisions, de discuter des problèmes rencontrés et de choisir les solutions à mettre en place.

De même, il est nécessaire d'assurer une meilleure diffusion de l'information autour des réunions et des décisions qui y sont prises. Pour ce faire, le bon usage des « comptes rendus

## **Chapitre 2 : Le climat social au sein de SODI Automotive**

de réunions » peut s'avérer très utile afin d'informer à la fois les participants et les non-participants.

En dernier lieu, il convient d'attirer l'attention sur la nécessité d'accélérer la mise en place et la formalisation des fiches de postes et des procédures, de par leur importance en tant qu'outils de concrétisation du mode d'organisation adopté au sein de SODI Automotive.

## **CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion générale

Les travaux réalisés par LEWIN dans les années 1950 ont posé les fondements théoriques du climat social qui est devenu, depuis, l'un des construits les plus puissants pour comprendre les volets expressifs, communicatifs et humains de l'organisation (BRUNET et SAVOIE, 2000).

En effet, de par son caractère essentiellement perceptible, ce dernier explique le comportement des employés au travail et détermine, du moins en partie, leurs niveaux de performance et de productivité.

De même, il s'intègre parfaitement dans les diagnostics organisationnels et constitue une condition préalable à la réussite des changements organisationnels d'envergure.

A travers cette recherche, nous avons pour objectif d'étudier les mécanismes par lesquels le climat social au sein de SODI Automotive influe sur la performance de ses ressources humaines. Pour ce faire, deux hypothèses ont été formulées :

- **H 1** : La qualité du climat social au sein de SODI Automotive détermine le niveau d'implication et de motivation des employés au travail ;
- **H 2** : Les dysfonctionnements liés au climat social au sein de SODI Automotive influent négativement sur la valeur socio-économique créée par les employés.

L'étude que nous avons menée a permis de mettre en exergue plusieurs dysfonctionnements qui relèvent du climat social au sein de SODI Automotive, en particulier :

- L'insuffisance des moyens matériels ;
- L'absence de formalisation des procédures et de communication des fiches de postes ;
- L'existence d'une mauvaise communication ascendante, descendante et transversale ;
- L'absence de programmes de formation et le manque d'équité dans le choix des bénéficiaires ;
- L'absence de communication autour de la stratégie adoptée par l'entreprise ;
- Le manque de réalisme de certains objectifs stratégiques et l'insuffisance des moyens nécessaires pour les atteindre ;
- Le manque d'équité et de transparence dans la politique de rémunération ;

## Conclusion générale

- La prédominance d'un style de management autoritaire chez les responsables.

Ces dysfonctionnements empêchent les employés de participer à la mise en œuvre de la stratégie, de réaliser leurs objectifs et de mener à bien leur travail. Ce qui se traduit sur le plan social par du stress, de la frustration, de l'insatisfaction et de la démotivation ; et sur le plan économique par des pertes d'efficacité et de productivité, des manques à gagner et des risques de recul des parts de marché.

A la lumière des résultats obtenus, il est possible de confirmer notre première hypothèse puisque les faibles niveaux de motivation et d'implication s'expliquent, en grande partie, par la mauvaise qualité du climat social au sein de SODI Automotive.

De même, la seconde hypothèse est elle aussi confirmée étant donné que les dysfonctionnements qui ont été identifiés se traduisent par de nombreuses pertes de valeur socio-économiques.

D'autre part, l'étude menée au sein de SODI Automotive nous a permis de concevoir une démarche et des outils à mettre en place en vue d'améliorer la qualité de son climat social.

D'abord, la démarche, elle, est composée de trois phases - identification des dysfonctionnements et détermination de leur gravité, fixation des priorités et élaboration des plans d'action, mise en œuvre et suivi des plans d'action - et repose pour l'essentiel sur une logique de projets et sur une mobilisation et une implication à tous les niveaux hiérarchiques.

Quant aux outils, ils sont là pour accompagner et aider les responsables dans la mise en œuvre de la démarche, et c'est pourquoi on y retrouve : les plans d'actions prioritaires, les contrats d'activités périodiquement négociables, les conventions de formation professionnelle, les plans individuels de développement des compétences, les réunions d'échange et de concertation...

Enfin, il est important de préciser que notre recherche ne prétend pas être exhaustive ni que ses résultats soient définitifs, en ce sens que le climat social et son impact sur la performance des ressources humaines restent un champ peu exploré et encore ouvert à d'autres investigations. Nous pensons, en particulier, au calcul des coûts cachés des dysfonctionnements en matière de climat social qui, s'il est appliqué au cas de SODI Automotive, ne fera qu'enrichir et améliorer la qualité du présent travail.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages

- CAPPELETTI (L) : *Le contrôle de gestion de l'immatériel, une nouvelle approche du capital humain*, éditions Dunod, Paris, 2012 ;
- CAUMONT (D) : *Les études de marché*, 4<sup>ème</sup> édition, éditions Dunod, Paris, 2010 ;
- COHEN-HAEGEL (A) : *Toute la fonction ressources humaines*, Editions Dunod, Paris, 2010 ;
- DE KETELE (J.M) et ROGERIERS (X) : *Méthodologie du recueil d'information*, 4<sup>ème</sup> édition, éditions De Boeck, Bruxelles-Paris, 2009 ;
- DECAUDIN (J.M), IGALENS (J) et WALLER (S) : *La communication interne : stratégies et techniques*, 3<sup>ème</sup> édition, éditions Dunod, Paris, 2013 ;
- DETRIE (P) et MESLIN-BROYEZ (C) : *La communication interne au service du management*, éditions LIAISON, Paris, 2001 ;
- JEAN (M) : *L'harmonie, nouvelle priorité de l'entreprise*, éditions Publibook, Paris, 2011 ;
- LANDIER (H) : *Evaluer le climat social de votre entreprise*, éditions d'Organisation, Paris, 2008 ;
- MARTORY (B) et CROZET (D) : *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, 8<sup>ème</sup> édition, éditions Dunod, Paris, 2013 ;
- NOURI (A) : *Réussir mon mémoire et ma thèse, guide méthodologique*, éditions OPU, Alger, 2008 ;
- PERETTI (J.M) : *Ressources humaines*, 12<sup>ème</sup> édition, éditions Vuibert, Paris, 2010 ;
- ROBBINS (S) et autres : *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, 7<sup>ème</sup> édition, éditions Nouveaux Horizons, Paris, 2011 ;
- SEKIOU (L) : *Gestion du personnel*, éditions d'Organisation, paris, 1986 ;
- SEKIOU (L), BLONDIN (L) et PERETTI (J.M) : *Passion ressources humaines*, éditions 4L inc, Montréal, Québec, 1995 ;
- THIETART (A.R) et autres : *Méthodes de recherche en management*, 4<sup>ème</sup> édition, éditions Dunod, Paris, 2014.

## Articles

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail : *Inventaire des coûts socio-économiques des accidents de travail*, in E-facts, n°27, Belgique, 2002 ;

- BRUNET (L) et SAVOIE (A) : Climat organisationnel et culture organisationnel : apports distincts ou redondance ?, in Revue québécoise de psychologie, volume 21, n°3, Québec, 2000, pp. 179-200 ;
- GUERIN (G) et WILS (T) : *La carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels*, in revue *Gestion des ressources humaines*, N°5 et 6, pp. 13-30, Paris, 1993, pp. 13-30 ;
- JEX (S. M) : *La définition et la surcharge des rôles*, in Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, volume 2, Bureau International du Travail, Genève, 2000, p.34.30 ;
- LÊ (T.T.T) et DE NANTEUIL (M) : *Formation professionnelle continue – défi de la responsabilité sociale et de la justice organisationnelle en gestion des ressources humaines*, CRECIS, Louvain, 2010 ;
- MANSOUR (S) : *L'influence des conditions de travail sur le stress professionnel du personnel en contact avec la clientèle : le cas du secteur hôtelier en Syrie*, 24<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Paris, 2013 ;
- MORIN (M.E), GAGNE (C) et CHERRE (B) : *Donner un sens au travail : Promouvoir le bien-être psychologique*, IRSST, Québec, 2009 ;
- PONNELLE (S), VAXEVANOGLOU (X) et GARCIA (F) : *L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques*, in *Le travail humain*, volume 75, Paris, 2012/2, pp. 179-213 ;
- SAVALL (H) et ZARDET (V) : *Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social*, actes de l'université d'été, IAS, France, 2005 ;
- SMITH (M. J) : *Les facteurs ergonomiques*, in Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, volume 2, Bureau International du Travail, Genève, 2000, p.34.24-34.25 ;
- STOKOLS (D) : *La conception du cadre de travail*, in Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, volume 2, Bureau International du Travail, Genève, 2000, pp.34.22-34.24 ;
- TETRICK (L.E) : *La structure de l'entreprise*, in Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, volume 2, Bureau International du Travail, Genève, 2000, p.34.38.

### **Travaux universitaires**

- GOURINE (R.T.T.M) : *Enjeux et performance socioéconomique d'actions proactives et innovantes de gestion des risques qui s'appuient sur la tradition de solidarité*,

Doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers « CNAM », Paris, 2013 ;

- ROCH (G) : *Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier*, Ph.D. en sciences infirmières, Université de Montréal, Faculté des sciences infirmières, Montréal, 2008.
- TANGUY (J) : *Grèves, conflits du travail et performance des entreprises en France*, Doctorat en sciences économiques, Université de Grenoble, 2012 ;
- AISSAT (A) : *La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail : Cas de l'Entreprise privée algérienne CEVITAL*, Magistère, Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou, 2014 ;
- SID AHMED (K) : *La formation et l'implication organisationnelle dans le contexte de changement ; Cas de la SONATRACH-activité/AVAL*, Magistère, Université d'Oran, 2014 ;
- DUBOIS (S) : *Le constat du stress au travail et du mal-être des salariés en entreprise : les méthodes de gestion de ce « nouveau mal du siècle »*, Master 2, IEP de Toulouse, Toulouse, 2012 ;
- CORDIER (C) : *Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs*, Master 1, IAE Grenoble, Grenoble, 2013.

## Webographie

- ALAOUI (A), LAFERRIERE (T) et MELOCHE (D) : *Le travail en équipe : théorie et pratique*, éditions TACT, Canada, septembre 1996, <http://www.tact.fse.ulaval.ca/fr/html/sites/guide2.html#LA> PLANIFICATION DU TRAVAIL, consulté le 30/05/2015 à 14h00 ;
- BRUNET (L) : *Climat organisationnel et efficacité scolaire*, novembre 2001, Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, <http://www.forres.ch/documents/climat-efficacite-brunet.htm>, consulté le 26/05/2015 à 19h07 ;
- CGSST : *Pourquoi la reconnaissance occupe-t-elle une place importante dans le monde du travail?*, <http://www.cgsst.com/fra/contexte.asp>, consulté le 05/05/2015 à 23h30 ;

- CIC MARSEILLE PROVENCE : *Comment maintenir un bon climat social*, <http://www.ccimp.com/printpdf/15686>, consulté le 29/05/2015 à 23h ;
- DRISSI (M) : *Choisir son style de management*, 2008, <http://www.enviedentreprenre.com/2008/04/choisir-son-sty.html>, consulté le 06/06/2015 à 00h30 ;
- GARNIER (P) : *Le climat social, révélateur de la performance des ressources humaines*, <http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlesgris/climsocperf.pdf>, consulté le 18/03/2015 à 10h30 ;
- LANDIER (H) : *Mal-être au travail : une question de management ou une question de gouvernance ?*, <http://www.regard-hubertlandier.fr/mal-etre-au-travail-une-question-de-management-ou-une-question-de-gouvernance/>, consulté le 04/06/2015 à 19h05 ;
- SEKOU (S) : *Le rôle de la communication interne en entreprise ; cas de la compagnie de filature et de sacherie COFISAC*, DESS, IPG Dakar, 2007, <http://www.memoireonline.com/01/10/3077/Le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise--cas-de-la-compagnie-de-filature-et-de-sacherie-C.html>, consulté le 31/05/2015 à 17h45 ;
- ST-ONGE (S) : *Communiquer la rémunération, un levier de création de valeur*, in revue Effectif, volume 7, numéro 1, janvier / février / mars, 2004, [http://www.portailrh.org/effectif/fiche\\_campusrh.aspx?p=406918](http://www.portailrh.org/effectif/fiche_campusrh.aspx?p=406918), consulté le 04/06/2015 à 18h00 ;
- [Http://www.focusrh.com/protection-sociale/stress-travail/a-la-une/climat-social-toujours-une-priorite.html](http://www.focusrh.com/protection-sociale/stress-travail/a-la-une/climat-social-toujours-une-priorite.html), consulté le 19/03/2015 à 16h00 ;
- [Http://negociationsociale.com/2013/04/pas-les-moyens-de-bien-faire-mon-travail-un-irritant-a-traiter-durgence/](http://negociationsociale.com/2013/04/pas-les-moyens-de-bien-faire-mon-travail-un-irritant-a-traiter-durgence/), consulté le 29/05/2015 à 16h10 ;
- [Http://www.ilocis.org/fr/documents/ILO034.htm](http://www.ilocis.org/fr/documents/ILO034.htm), consulté le 01/06/2015 à 19h03.
- [Http://theses.univlyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2003.faisant\\_jp&part=76035#Notefn177](http://theses.univlyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2003.faisant_jp&part=76035#Notefn177), consulté le 03/06/2015 à 15h15 ;
- [Http://www.cevital.com/fr/qui-sommes-nou/historiquedugroupe.html](http://www.cevital.com/fr/qui-sommes-nou/historiquedugroupe.html), consulté le 17/06/2015 à 18h40.

# **ANNEXES**

## Sommaire des annexes

<b>Annexe n°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
1	Guide d'entretien	I
2	Traitement des entretiens	II
3	Structure de l'effectif chez SODI Automotive	XXXIV
4	TBRH consolidé de SODI Automotive pour l'année 2014	XXXV
5	Modèle des états d'absences chez SODI Automotive	XXXVI
6	Compte de résultats de SODI Automotive pour l'exercice 2014	XXXVII
7	Modèle du Plan d'Actions Prioritaires « PAP »	XXXVIII
8	Modèle du Contrat d'Activités Périodiquement Négociable « CAPN »	XXXIX

# Ecole Nationale Supérieure de Management

*Date :*

*Poste occupé :*

*Durée :*

## *Guide d'entretien*

- Comment trouvez-vous l'organisation du travail et les conditions dans lesquelles vous l'effectuez ?
- Que pensez-vous de la communication interne et de la concertation au sein de l'entreprise ?
- Comment jugez-vous le niveau d'absentéisme au sein de l'entreprise ?
- Quelle est votre opinion concernant la rotation du personnel « Turnover » au sein de l'entreprise ?
- Y-a-t-il déjà eu des mouvements de grève et/ou des conflits au sein l'entreprise ?
- Comment trouvez-vous la politique RH mise en place au sein de l'entreprise ?
- Que pensez-vous de la politique de rémunération mise en place ?
- Comment trouvez-vous le mode de management appliqué au sein de l'entreprise ?
- Que pensez-vous de la cohésion et de l'esprit d'équipe au sein des groupes de travail ?

## 1. Conditions du travail

### 1.1. Matériel et fournitures

#### - Insuffisance des moyens matériels

« Pour les conditions matérielles, on vit au rythme de l'entreprise. Elle est jeune donc on ne peut pas se permettre le luxe d'avoir chacun son imprimante, son black-berry... Le minimum y est mais on n'est pas non plus une multinationale. On n'a pas assez de moyens. »

« Les conditions de travail, c'est couci-couça. Parfois, on fait des demandes pour du matériel et l'entreprise juge que c'est trop cher ou que ce n'est pas rentable. »

« Les moyens de travail sont eux aussi limités. Il n'y a qu'un véhicule pour trois (03) personnes alors qu'on est amené à se déplacer souvent et cela exige beaucoup de temps. »

« On manque de moyens matériels dans notre travail, on manque d'outils de travail... »

« Je travaille pratiquement avec mes propres moyens. Il y a certains outils qui sont spécifiques à FIAT, à ALFAROMEO, mais on ne les a pas. On en a d'autres mais ils n'ont rien à voir avec le type de véhicules qu'on ramène. »

« Les mécaniciens manquent d'outils de travail et cela les déconcentre et les empêche d'effectuer leur travail convenablement. »

« Les conditions de travail diffèrent d'une structure à l'autre, mais dans l'ensemble, les moyens du bord existent. On a le strict minimum. »

« Parmi les causes de démissions, Il y a aussi les conditions de travail. Après tout, on n'a que les conditions de bord, c'est-à-dire le minimum pour pouvoir travailler. »

« Pour les fournitures de bureau, notre fournisseur fait parfois des retards, surtout pour le papier. »

« On n'a pas d'imprimante au bureau et je suis obligé à chaque fois de me déplacer pour imprimer et scanner. Parfois, les feuilles sont mal imprimées, donc, je suis obligé de recommencer. »

« Les gens quittent l'entreprise, entre autres, à cause des conditions de travail. »

- **Manque de liaison internet**

« Je n'ai pas non plus de connexion, donc, je me retrouve netleb men 3and mes collègues (Je me retrouve à mendier chez mes collègues). »

**1.2. Aménagement et agencement des locaux**

- **L'aménagement des locaux en espace ouvert pose problème**

« Mon bureau est en open-space et les laveurs de voitures, les chauffeurs... tournent au tour de moi pendant que je travaille, ce qui me dérange. J'ai envoyés des mails aux moyens généraux et j'en ai parlé au DG mais il n'y a rien eu jusqu'à présent. »

- **Manque de bureaux**

« Je n'avais pas de poste de travail et ce n'est que dernièrement que j'ai pu en trouver un. »

- **Locaux exigus**

« On est tous rassemblés dans un bureau exigu. »

- **Absence de sales de pause et de cafétéria sur les lieux de travail**

« Il n'y a pas non plus de salle de repos, ni de restaurant et lors du déjeuner, on est obligé de sortir et parfois le véhicule de service n'est pas disponible. »

« On manque d'un espace où l'on peut prendre un café ou acheter de l'eau et ce n'est pas évident de rester toute une journée sans pouvoir le faire. Du coup, on est obligé à chaque fois de sortir pour faire des courses. »

« On n'a pas une cafétéria ou un endroit où l'on pourrait déjeuner, ni même une petite cuisine où l'on pourrait préparer quelque chose à manger. Rien que pour acheter une bouteille d'eau, on est obligé de sortir. »

**1.3. Horaires de travail**

- **Des horaires de travail instables**

« On n'a pas d'horaires fixes. Une fois, il avait plu et j'ai dû rester jusqu'à 23h. Dernièrement, lors de la foire d'automobiles, je suis resté jusqu'à 5h du matin. Cela engendre une grande charge de travail surtout avec le manque d'effectif qu'il y a. »

*« Lors des déplacements, c'est quasiment impossible de respecter les horaires normaux de travail, sinon vous ne serez pas rentable pour l'entreprise. »*

*« Il m'est arrivé à pas mal de reprises de rester au bureau jusqu'à 23h, minuit. Parfois, j'ai des imprévus et je suis alors obligé d'assumer. »*

**- Les horaires de travail sont jugés inadaptés**

*« Si c'était à moi d'en décider, je n'obligerais pas mes collaborateurs d'être présents de 8h à 17h. L'essentiel pour moi, c'est que le travail soit fait à temps. »*

#### **1.4. Santé et sécurité au travail**

**- Manque de dispositifs de sécurité sur les lieux de travail**

*« Chez nous, il n'y a pas de sécurité. Au départ, il n'y avait pas d'extincteurs alors que les gens fument sur les lieux de travail. En plus, il n'y a pas de schémas indiquant les lieux où se trouvent les sorties de secours. »*

*« On n'a pas de réseau anti-incendie et les consignes de sécurité ne sont pas affichées sur les lieux de travail. On n'a pas non plus de bacs à sable dans les ateliers alors que certains types de flammes ne peuvent être maîtrisés uniquement avec de l'eau. »*

**- Absence de formation sur les risques du métier**

*« Les travailleurs dans l'atelier ne sont pas formés sur les risques du métier. On utilise de l'essence, du carburant... et si jamais un incendie s'enclenche, je vous défie de voir si un agent de sécurité ou un mécanicien saura utiliser un extincteur. »*

**- Le matériel utilisé n'est pas sécurisé**

*« Les ponts élévateurs qu'on utilise ne sont pas sécurisés. Ça fait maintenant 15 fois que je les répare par peur que quelque chose arrive à l'un de mes employés. Lorsque j'en parle à la DFC, ils me disent qu'on a déjà le matériel nécessaire mais ces ponts doivent être remplacés normalement. »*

**- Manœuvres dangereuses sur les lieux de travail**

*« Les réservoirs d'essence des véhicules sont remplis aux jerricanes et lorsqu'il y a eu un incendie la dernière fois, cela a aggravé les choses. »*

- **Médecine du travail non-assurée**

*« On n'a pas de médecine de travail ni de visites périodiques. Normalement, il devrait y avoir au moins une petite infirmerie. »*

**1.5. Transport, restauration et autres commodités**

- **La restauration n'est pas assurée sur les lieux de travail**

*« Là où j'étais, on avait la restauration sur les lieux de travail. Si on voulait du café ou de l'eau, une femme était là pour ça et cela nous permettait de rester à nos postes et de faire nos huit (08) heures. Ici chez SODI, il n'y a rien de tout ça. Imaginez 30 minutes le matin et 30 minutes l'après-midi rien que pour prendre un café ou pour acheter une bouteille d'eau. »*

**1.6. Ambiance de travail**

- **Sentiment de déconsidération**

*« Les responsables préfèrent s'occuper d'autres choses qu'ils jugent plus importantes plutôt que de prendre en charge nos propres préoccupations. »*

*« On nous a promis qu'il y aurait des réunions où l'on pourrait parler de nos problèmes et où il nous serait possible de participer à l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail mais il n'y a rien eu. C'est juste des promesses. »*

*« Certains de nos collègues essaient parfois d'aborder les problèmes liés à l'organisation et aux conditions de travail lors des briefings avec notre responsable mais il n'y a aucun feedback. »*

- **Atmosphère de travail tendue**

*« L'ambiance de travail n'est pas très bonne et on peut percevoir un peu de stress sur le visage des employés, surtout dans les services qui sont en contact direct avec les clients. »*

*« L'ambiance, d'apparence elle est bonne, mais en y regardant de plus près, on peut voir cette rivalité et cette concurrence que les gens ne laissent pas entrevoir, mais moi, je la remarque. »*

- **L'ambiance de travail est perturbée par des conflits**

*« Il y a déjà eu des disputes qui dégénèrent même « debza ou dmagh ! » (En de vraies bagarres) et ça, c'est surtout à cause de la communication. Ensuite, koul wahed yweli ydire zkara floukher (chacun commence à saboter son collègue) »*

*« Il y a aussi les conflits interpersonnels qui peuvent pousser les gens à quitter. »*

*« Il y a beaucoup de démissions ici, chez SODI, et c'est principalement à cause des conflits de travail. »*

*« Les conflits eux, c'est très fréquent. Ils ont notamment pour cause les changements de décisions qui se produisent très souvent. »*

*« J'ai quitté le service commercial à cause de mon ancien responsable avec qui je ne m'entendais pas. »*

#### **- Climat de suspicion**

*« Je trouve qu'il y a un manque de confiance et c'est pour cela que les gens préfèrent se protéger en veillant au respect des procédures. »*

#### **- Manque d'esprit d'équipe et de solidarité**

*« Il n'y a pas de solidarité entre les différents services et je pense que cela est dû aux responsables qui ne veulent pas que leurs collaborateurs soient soudés entre eux et qu'ils constituent une vraie équipe. Ils cherchent à diviser pour mieux régner. »*

*« Il y a peut être une bonne ambiance de travail mais l'esprit d'équipe lui, il n'y en a pas du tout. »*

*« Je trouve qu'il n'y avait aucun esprit d'équipe dans le service commercial où j'étais avant. »*

*« Ici, chez SODI, il n'y a pas d'esprit d'équipe. Il y a des clans qui se regroupent pendant les heures de travail pour discuter. »*

## **2. Organisation du travail**

### **2.1. Répartition des tâches, des missions et des fonctions**

#### **- La répartition des tâches et des rôles entre employés n'est pas claire**

*« Depuis mon arrivée en février, je n'ai pas pris connaissance de ma fiche de postes ni de celles de mes subordonnées. Si cela pose un problème pour les exécutants, ça se répercute sur le top management pour ce qui est de l'organisation du travail, de la répartition des tâches... ».*

*« Il n'y a pas de fiches de postes. »*

*« Pour les fiches de postes, j'en ai fait une pour mon subordonné et je l'ai remise au directeur général mais je ne sais pas s'ils l'ont validé ou non. Je n'ai eu aucun écho depuis. Par contre, la mienne je ne l'ai pas eu et à chaque fois que je la demande, ça reste sans réponse. »*

*« Pour les fiches de postes, il n'y en a pas dans mon département. Je suis entrain de les préparer pour les faire valider. Lorsque j'ai intégré le poste, il n'y avait rien. »*

*« L'absence de fiches de postes provoque des conflits entre les personnes et chacun dit à l'autre que ce n'est pas lui de faire ceci ou cela. Au bout d'un certain temps, cela fait monter la tension entre employés et certains d'entre eux décident de quitter l'entreprise. »*

*« De mon côté, je répartiss les tâches en fonction de la charge de travail. Pour les fiches de poste, on les a élaborées et on les a remises au DG pour validation mais ça n'a pas encore été fait. »*

*« Les fiches de postes n'existent pas dans notre département. »*

*« On ne dispose pas vraiment d'une nomenclature des postes. Cela nous empêche d'avoir de la visibilité sur les besoins en ressources humaines, de même que sur les postes vacants, occupés ou à pourvoir. »*

*« Pour les fiches de postes, elles n'ont pas encore été validées par le DG. »*

*« Il n'y a pas de fiches de postes. On nous a promis qu'ils vont les préparer mais je ne pense pas que ce sera fait. »*

*« Les fiches de postes n'existent pas et cela nous pose un problème, parce que si elles existaient, elles nous auraient permis de connaître nos droits. »*

*« J'ai dû moi-même élaborer ma fiche de poste mais j'appellerai ça plutôt une fiche de fonction parce qu'il est possible que je sois entrain de faire des tâches qui n'ont rien à voir avec mon poste. »*

*« S'il y avait des fiches de postes, on n'aurait pas à déborder sur notre travail et ensuite se retrouver réprimandé par nos supérieurs. Eux, ils nous reprochent de passer notre temps à ne rien faire alors que de notre côté, le travail ne s'arrête jamais. Malheureusement, on n'arrive pas à nous justifier. »*

*« On m'a déjà donné une fiche de poste mais il n'y avait pas mes tâches dessus, il y avait uniquement l'intitulé du poste ! »*

**- Certaines tâches devraient être réalisées par d'autres employés ou dans d'autres services**

*« Le DG me demande de faire des tâches qui ne relèvent pas de mon poste. »*

*« Le DG vient me demander de m'occuper d'autres dossiers et d'autres tâches qui sortent du cadre de mon travail. »*

*« Il nous arrive souvent de déborder sur les tâches qui nous ont été assignées. »*

*« Il m'arrive de vérifier le véhicule, son état, sa propreté et tout alors que ce n'est pas mon travail normalement. »*

*« Lorsque j'ai lu ma fiche de poste, j'ai constaté que pas mal de tâches ne relevaient de mon poste alors que je les faisais quand même. »*

*« Dans notre département, on fait non seulement nos tâches mais également celles que notre responsable est sensée faire. Bref, on fait tout ce qui relève de notre département. »*

## **2.2. Organigramme**

**- L'organigramme n'est pas communiqué aux employés**

*« J'ai demandé l'organigramme quand j'ai intégré la société, mais on ne me l'a pas remis. D'ailleurs, je ne pense pas qu'il existe. »*

*« Je ne connais pas l'organigramme et ce, parce qu'on ne me l'a jamais communiqué. »*

*« On ne nous a communiqué aucun document écrit portant sur l'organigramme. »*

*« Quant à l'organigramme, on ne nous l'a pas communiqué. »*

*« Je n'ai jamais pris connaissance de l'organigramme officiel que ce soit pour mon département ou pour l'entreprise de manière générale. »*

*« Il m'arrive parfois de tomber sur l'organigramme et de le lire, mais officiellement, on ne nous a rien communiqué. »*

*« L'organigramme, on le connaît à peu près mais on ne nous a communiqué aucun document officiel dans ce sens. »*

*« Quant à l'organigramme de l'entreprise, on ne nous l'a jamais communiqué et moi personnellement, je ne le connais pas. »*

#### **- Manque de clarté de l'organigramme**

*« On connaît l'organigramme à peu près mais ça reste virtuel. »*

*« Pour l'organigramme, je le connais à peu près mais il reste quand même flou. »*

### **2.3. Règles et procédures**

#### **- Manque de formalisation des procédures**

*« Pour les procédures, il y a celles du groupe et nous, on s'en inspire dans notre travail mais il n'y a pas de procédures formalisées qui sont propres à SODI. »*

*« Les règles et procédures ne sont pas formalisées. Je suis ce que mon prédécesseur au poste faisait »*

*« Les procédures existent dans toutes les structures, mais malheureusement, elles ne sont pas formalisées dans un document signé par les différents responsables. Cela fait que celles-ci changent souvent et elles sont devenues tellement flexibles que plus personne ne les respecte. »*

*« Les responsables connaissent leur travail mais malheureusement ce savoir n'est pas exploité pour élaborer des procédures formalisées. Du coup, à chaque fois qu'une nouvelle personne intègre l'entreprise, plutôt que de la préparer uniquement, on est obligé de la former. »*

*« Ici, on travaille avec le bon sens et même s'il y a des procédures écrites, je n'ai pas pris connaissance de cela. »*

*« Il aurait été préférable pour nous d'avoir des procédures formalisées pour faciliter le travail. S'il n'y avait pas la logique et le bon sens, ça ne marcherait pas. »*

**- Certaines procédures sont jugées lourdes**

*« Les procédures sont très lentes et m'empêchent d'effectuer mon travail. Le client n'attend pas et à cause de la lenteur des procédures, il arrive parfois que des clients m'insultent ou me crachent dessus. »*

*« Le DG a accepté de m'accorder les prérogatives nécessaires mais les gens de la DFC me retardent. »*

*« La procédure de la DFC est lente et elle provoque des retards pour le paiement des fournisseurs au près de qui je m'approvisionne. Ensuite, eux aussi nous ralentissent parce qu'ils préfèrent vendre à ceux qui paient cache ou à défaut, ils font exprès de nous livrer la pièce en retard. Cela me fatigue et me démotive parce que les clients en ont marre et à la longue, on les perd. »*

*« Je cherche à faire profiter l'entreprise et à satisfaire les clients mais les procédures me ralentissent et m'empêchent de mener à bien mon travail. »*

*« Je trouve qu'il y a beaucoup de paperasse. Là où vous allez, vous êtes obligé de rédiger une demande et d'attendre qu'elle soit signée et parfois, la personne qui doit le faire n'est pas là. Tout cela vous démotive et vous pousse à abandonner la chose pour laquelle vous êtes venu au départ. »*

*« Les lourdeurs dues à la paperasse nous posent un problème et nous empêchent d'être réactifs. »*

## **2.4. Charge de travail**

**- La charge de travail est jugée importante**

*« Un (01) employé chez SODI est l'équivalent de dix (10) et c'est à peine si l'on trouve cinq (05) minutes pour discuter entre collègues. »*

*« Je travaille plus que tout le monde dans l'entreprise. Parfois, on est obligé de travailler même les samedis et le soir je reste jusqu'à 18h au minimum et parfois plus. La charge de travail est relativement importante. »*

*« Je suis à l'entreprise de 8h à 20h du soir. Dans le contrat, c'est prévu de 8h à 17h mais ça dépend de la charge de travail. Je n'ai pratiquement plus le temps de rester avec ma famille tellement j'arrive fatigué le soir au point où ma femme me surnomme ' SODI ' ! »*

*« Je dois m'occuper du travail à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, en plus de devoir gérer les archives parce qu'il n'y a personne qui s'en charge, ce qui constitue une charge de travail importante. »*

*« Si le DG n'arrive pas à faire de mutations où que les employés le refusent, il enlève certaines tâches du service qui manque d'effectif et les rajoute à un autre qui est plus à l'aise. Donc, ma triyahche kamel (tu ne t'arrêtes jamais) et tu auras tout le temps une charge de travail importante. »*

#### **- Mauvaise répartition de la charge de travail entre les personnes**

*« Je suis à la fois chef d'atelier et responsable du SAV mais on ne peut pas être au four et au moulin au même temps, ce n'est pas évident ! »*

*« On déborde souvent sur nos tâches et je crois que c'est le vide et le manque de travail dans notre service qui font que l'on se retrouve à faire n'importe quoi. »*

*« J'ai gardé les tâches de mon ancien poste de graphiste que je fais toujours, en plus des tâches de mon poste actuel. »*

### **3. Communication – Coordination – Concertation « 3C »**

#### **3.1. « 3C » verticale**

##### **- Absence de communication avec la direction**

*« Là où j'étais le DG nous organisait des réunions tous les matins. Ici chez SODI, il n'y a pas de communication et c'est un peu la faute au DG. »*

*« Lorsque SODI a eu des problèmes avec son fournisseur italien FIAT, il y a eu des rumeurs sur la fermeture de l'entreprise et on ne l'a appris qu'en lisant ça sur les journaux. On ne nous dit rien. »*

*« Concernant la visibilité sur l'avenir de l'entreprise, il y a eu le problème avec notre fournisseur et on ne savait pas si l'entreprise allait continuer ou pas mais actuellement on a repris les commandes. A part ça, seul le DG sait si l'entreprise va continuer ou pas. »*

**- Manque de « 3C » entre la hiérarchie et le personnel**

*« Pour la communication interne, C'est nul ! Les procédures ne sont pas respectées et les responsables ne communiquent pas. »*

*« Notre responsable fait des réunions chaque semaine avec le DG, mais ensuite, elle ne nous raconte rien sur ce qui s'y est passé. Normalement, elle devrait le faire. »*

*« Le problème, c'est notre responsable, elle ne nous tient pas du tout au courant ! Ils font des réunions mais on est tenu à l'écart de ce qui s'y dit. »*

*« On ne nous tient pas au courant des décisions qui sont prises à des niveaux hiérarchiques supérieurs. »*

*« Notre responsable ne nous parle que très brièvement de ce qui se dit lors des réunions auxquelles il assiste! Normalement, on devrait nous envoyer le PV de la réunion par e-mail plutôt que de se limiter au verbal. »*

*« Il arrive que des informations qu'on est sensé nous-mêmes communiquer aux autres nous parviennent d'un autre département, or que c'est notre responsable qui devrait nous l'apprendre, normalement. »*

*« Une fois, Il y a eu une remise sur l'un des véhicules que nous commercialisons et on en a même fait la promotion au journal. Mais pour nous les commerciaux, c'était les clients qui nous l'ont appris, alors que normalement, c'est notre responsable qui aurait dû le faire ! »*

**- Ce qui se passe sur le terrain est peu connu**

*« Le défaut du DG, c'est qu'il fait trop confiance. Il ne fait jamais la tournée. Là où j'étais, le DG faisait la tournée de tous les services au moins une fois par mois pour voir si tout va bien. »*

*« Les responsables n'en font qu'à leur tête alors qu'ils restent assis sur leurs fauteuils et ne savent rien de ce qui se passe sur le terrain. »*

**- La concertation entre la direction et le personnel est trop rare**

*« Parmi les raisons des démissions, il y a aussi l'absence de réunions au cours desquelles on peut s'exprimer et donner nos avis sur les problèmes rencontrés ainsi que les solutions qu'il faut mettre en place. »*

- **La « 3C » avec la direction est insuffisante**

*« Pour la communication avec le DG, elle n'est ni bonne ni mauvaise. Elle est là et c'est tout. Parce qu'en pratiquant une gestion centralisée, on ne peut pas obtenir toute l'information et on est un peu dépassé par les évènements. »*

**3.2. Transmission des informations**

- **Non transmission des informations**

*« Parfois, lorsqu'il y a des évènements telle qu'une remise sur un véhicule, on n'est pas toujours informé alors qu'on devrait au moins le faire pour ceux qui ont des adresses mails. Il arrive même parfois que le service concerné ne soit pas informé lui aussi. »*

*« La circulation de l'information chwiya chwiya (couci-couça), parce que s'il y a une information qui vous concerne directement et dont vous devez être informés, elle ne vous arrivera pas si nta ma trouhche tedjri mouraha ! (si vous ne courez pas après !) »*

*« C'est surtout le manque d'informations qui nous empêche de prendre les décisions et d'être réactifs face aux problèmes. »*

- **Importance de l'information officielle**

*« Les bruits de couloir existent, ma nghatouche chems bel gharbal (c'est une évidence) et c'est important. »*

*« Ce que j'ai constaté, c'est que SODI est une entreprise informelle et que tout fonctionne bel hadra (verbalement). On peut parler de tout oralement, mais quand il s'agit de l'écrit, on devient réticent parce que les écrits engagent la responsabilité de la personne. »*

*« Les rumeurs existent et elles sont véridiques. Par contre, elles n'ont aucune trace officielle, c'est comme ça ! »*

*« Il y a plus du verbal que de l'écrit. Il m'est arrivé de faire des demandes officielles par écrit et le plus souvent, on me répond verbalement ou au mieux, on me répond carrément sur le dos de la feuille et cela me désole ! »*

*« Pour les arrivages par exemple, on n'a jamais eu de réponse officielle et fiable. Normalement, c'est aux responsables de régler ça ! »*

*« Les bruits de couloir représentent notre première source d'information, ensuite, on cherche à les confirmer par une information officielle, mais cela nous dérange. »*

*« Il n'y a pas de communication interne. Si vous apprenez quelque chose, c'est bien grâce au bouche à oreille et non par le biais d'une information officielle. »*

*« Il arrive souvent que l'on apprenne des choses grâce aux rumeurs avant que l'information officielle ne soit communiquée. »*

*« Il y a eu des échos, comme quoi l'entreprise allait fermer ou rompre ses relations avec le fournisseur actuel mais ça reste des rumeurs, encore une fois. »*

*« Les rumeurs, y en a beaucoup et cela est voulu. La direction veut tester la réaction des employés en les lançant et si elle n'obtient pas la réaction qu'elle désirait, elle les maintient au stade de rumeurs et ne passe pas à leur officialisation. »*

*« La communication officielle et écrite, il n'y en a pas vraiment chez nous. »*

*« Les rumeurs quant à elles, il y en a beaucoup. Il arrive même parfois que celles-ci remettent en cause une information officielle en disant que cette dernière n'est pas complète, n'est pas exacte... »*

*« On obtient souvent l'information par les bruits de couloir. Quant à leur source, on ne la connaîtra jamais. »*

#### **- Transmission d'informations contradictoires**

*« C'est difficile de recevoir l'information, chacun vous donne une réponse différente. Il y a beaucoup de contradictions. »*

*« On trouve plusieurs informations et il n'y en a pas une seule qui soit claire et précise. »*

### **3.3. Dispositifs de « 3C »**

#### **- Il y a, quantitativement, un excès de communication interne**

*« Je trouve qu'il y a beaucoup de réunions et à la longue ça devient lassant. Elles me prennent beaucoup de temps, du coup, je ne suis pas assez disponible pour m'occuper de mes employés et les motiver. »*

#### **- Dispositifs de communication mal gérés**

*« Il faut que les réunions soient focalisées sur des points précis. Parfois, elles s'étalent sur plusieurs heures et il arrive qu'on commence sur un point et que l'on se retrouve ensuite sur toute autre chose. Il faut que ça soit net et précis. »*

### **3.4. « 3C » horizontale**

#### **- Manque de communication entre les services**

*« Concernant la communication interne, je ne la trouve pas très bonne. Entre les services, je ne dirais pas qu'il y a rétention de l'information, mais si vous ne demandez pas, on ne vous la communique pas alors qu'il y a des informations qui doivent tomber automatiquement. »*

*« Je ne savais même pas que les gens du service marketing avaient créé une page facebook pour notre entreprise. »*

*« Les autres services retiennent beaucoup l'information à leur niveau et quand vous leur adressez une demande, vous avez l'impression que vous êtes entrain de la quémander, cette info ! »*

*« Il y a très peu de communication entre mon service et le SAV. Cela fait perdre beaucoup de temps aux clients et nous oblige à faire un double travail alors qu'on peut le faire plus rapidement. »*

#### **- La collaboration entre les services est jugée insuffisante**

*« Entre les différents services, chaque responsable tire de son côté. Le DC tire de son côté, le DAF tire de son côté... Normalement le DRH doit organiser des réunions entre les différents responsables pour voir si les objectifs sont atteints ou pas et rédiger un PV. »*

#### **- Manque de coordination entre les services**

*« Ici, s'il y a des réunions, elles se font en intra-service mais pas entre les services. »*

*« Pour ce qui est de la communication interne, je trouve qu'il faudrait améliorer la coordination entre les services. »*

## **4. Formation intégrée**

### **4.1. Dispositifs de formation**

#### **- Les choix d'envoi en formation ne font pas l'objet d'une attention suffisante**

*« Normalement, c'était à moi de partir en Italie pour suivre la formation sur la nouvelle Fiat 500 vu que je suis chef de produits de la marque Fiat, mais c'est le DG qui y est allé. »*

**- Les formations ne bénéficient pas à toutes les catégories du personnel**

*« Le pôle organise des formations mais ça ne touche que les directeurs de filiales alors que les directeurs et chefs de départements devraient en bénéficier eux aussi. »*

*« J'ai demandé qu'on me finance une formation que je fais dans un institut privé et on a refusé de le faire. D'après ce qu'on dit, il y a déjà eu des gens qui ont bénéficié d'un tel financement, mais apparemment, ça se passe discrètement. »*

*« Je n'ai jamais eu de formation et c'est surtout les responsables qui en bénéficient. Ensuite, c'est à eux de former leurs collaborateurs. »*

**- Manque de programmes de formations**

*« Je n'ai jamais eu de formations depuis que j'ai intégré SODI en 2013. »*

*« Je n'ai pas eu de formation depuis mon arrivée au poste, c'est-à-dire depuis un (01) an. J'ai entendu dire qu'au départ, ils avaient des formations et ils partaient même en Italie. »*

*« En matière de politique RH, makane walou (il n'y a rien). Je n'ai eu qu'une seule formation depuis que j'ai intégré l'entreprise, ça fait trois (03) ans maintenant. Celle-ci m'a beaucoup appris mais ça reste la seule dont j'ai pu bénéficier. »*

*« On n'a jamais eu de formations. Les directeurs, eux, ils en ont bénéficiées peut être mais pour les commerciaux, il n'y a rien eu. »*

*« Je n'ai jamais eu de formation depuis que je suis chez SODI, ça fait maintenant trois (03) ans. Généralement, on apprend sur le tas avec notre responsable ou entre collègues. »*

*« Apparemment, ça manque beaucoup de formation chez SODI et ce sur tous les plans. »*

*« Je n'ai eu aucune formation depuis mon arrivée chez SODI. »*

*« Les formations, on n'en a pas du tout. Depuis mon arrivée, il y a un an et demi, je n'en ai jamais eues. »*

*« Je n'en ai eu qu'une seule formation depuis mon arrivée chez SODI, il y a trois ans de cela. »*

*« Lors de la dernière foire d'automobiles, c'est moi qui ai pris en charge la formation des commerciaux mais c'était sur initiative personnelle et non pas dans le cadre d'un programme officiel de formation. »*

*« Je n'ai jamais bénéficié de formation mis à part celle que j'ai eue lorsque j'étais graphiste. En fait, j'ai apporté plus à l'entreprise que ce qu'elle m'a apporté, elle, en échange. »*

*« Je n'ai jamais bénéficié de formation depuis que j'ai intégré SODI, il y a 19 mois de cela. »*

## **4.2. Besoins de formation**

### **- Manque de formation**

*« Le manque de formation pèse sur l'activité de l'entreprise. Personnellement, ni moi ni mes collaborateurs n'avons bénéficié d'une formation au bout d'une année. »*

*« Personnellement, je n'ai pas besoin de formation mais j'aurais aimé que mes mécaniciens puissent en bénéficier. Cela va me rassurer quant à la qualité du travail qu'ils fournissent et réduira ma charge de travail, parce qu'en désignant l'un d'entre eux comme chef d'équipe, je pourrais m'occuper davantage de mes propres tâches. »*

*« Pour la formation, il n'y en a pas. J'en ai déjà parlée au responsable RH et sa réponse était la suivante : Quand je pourrais en avoir moi-même ! Le perfectionnement du personnel chez SODI n'existe pas. Pour y pallier, on mute le personnel de façon anarchique mais cela maintiendra le problème tel quel ! »*

*« Il n'y a pas beaucoup de formations et moi, j'évoque souvent ce problème. »*

*« Le manque de formations nous pose un problème dans le travail et il arrive même qu'on reçoive des clients qui s'y connaissent mieux que nous dans les véhicules. »*

*« Le manque de formation freine les commerciaux et les empêche de réaliser leurs objectifs de ventes. »*

*« Pour les véhicules et tout ce qui concerne la mécanique, je ne connais rien. »*

*« J'ai remarqué que les commerciaux manquent de formations sur les techniques de ventes. »*

*« En ce qui concerne les formations sur les produits, on fait de l'autoformation et, à chaque fois, on découvre de nouvelles choses. »*

### **4.3. Formation et changement technique**

- **Absence de formation sur les nouvelles technologies utilisées**

*« Il y a de nouvelles pièces que les italiens nous envoient mais on ne nous forme pas dessus. On n'est pas à jour. »*

*« Lorsqu'on ramène un nouveau véhicule, on ne nous forme pas dessus alors que ça doit être fait normalement. Renault eux, ils ont une école pour ça et chaque 15 jours, ils partent en formation. »*

*« Quand un nouveau modèle de véhicule arrive, je fais la formation moi-même en cherchant sur internet et en demandant à mes collègues qui s'y connaissent en voitures. »*

## **5. Mise en œuvre stratégique**

### **5.1. Outils de la mise en œuvre stratégique**

- **Absence de politiques budgétaires pertinentes**

*« Les gens du marketing aimeraient avoir plus d'argent pour réaliser les projets qu'ils ont en tête. »*

*« On a besoin d'un budget de communication plus important pour pouvoir rivaliser avec nos concurrents. Est-ce qu'on doit dépenser pour pouvoir vendre ou vendre et ensuite dépenser ? ».*

*« Le DG est très strict quand il s'agit des dépenses. Dans mon cas, je ne rencontre pas de problèmes mais les autres directions trouvent beaucoup de difficultés lorsqu'il s'agit de lui demander un financement pour réaliser tel ou tel projet. Vous devez lui démontrer par A+B et point par point que votre dépense est justifiée, ce qui n'est pas toujours évident. »*

*« Ce qui pose surtout problème, c'est le budget qui est très limité notamment pour l'évènementiel et pour pouvoir faire une communication digne des marques que l'on commercialise. »*

### **5.2. Moyens de la mise en œuvre stratégique**

- **Manque de moyens par rapport aux objectifs fixés**

*« Il y a aussi les obligations de performance. Nous, nous vendons les véhicules avec un délai de livraison alors que d'autres concessionnaires vendent du disponible et ensuite, on nous juge sur ça. »*

*« Le DG m'a déjà parlé du contrat de performance, mais je lui ai dit qu'avant de m'exiger quoi que ce soit, il faut d'abord m'assurer la disponibilité de la pièce de rechange »*

*« J'ai vu le contrat de performance mais je ne l'ai pas encore signé. Je ne peux pas le faire dans les conditions actuelles. Le problème des stocks pèse sur tout le monde et je commence à perdre de mon enthousiasme, de même que pour nos agents. »*

*« Nous ratons beaucoup de réparations et de vidanges à cause du manque de personnel à l'atelier, sans compter les clients mécontents qui viennent réclamer pour les retards. Tout cela me stresse et m'envoie chaque jour mal à l'aise à la maison parce que je sais qu'à ce rythme, je ne pourrais pas atteindre les objectifs qui m'étaient fixés. »*

#### **- Insuffisance des moyens nécessaires à la mise en œuvre stratégique**

*« La pièce de rechange, c'est une catastrophe ! Le DG dit toujours que c'est trop par rapport aux moyens financiers de l'entreprise ! Il ne veut pas dépenser de l'argent et on accuse beaucoup de ventes ratées. Moi, je suis sûr de pouvoir vendre ces pièces si on me les ramenait mais bon ! »*

*« Le problème principal, c'est le manque de moyens notamment pour notre département, alors que l'entreprise est à caractère commercial. On est des gens du métier, on n'est pas des magiciens ! »*

*« Là, si on n'a pas de stocks très prochainement, les équipes vont flancher. »*

*« Les gens quittent l'entreprise entre autres à cause des conditions de travail. J'entends par 'conditions de travail' l'absence de stocks de véhicules et de pièces de rechange, ce qui nous empêche de vendre. »*

*« On n'est pas vraiment à jour pour le matériel utilisé dans les showrooms. Lors de la dernière foire d'automobiles, on était les seuls à utiliser des supports en papier pour afficher les prix alors que toutes les autres marques n'utilisent désormais que du tactile. »*

### **5.3. Gestion du personnel**

**- Les entretiens annuels d'évaluation n'existent pas**

*« Il n'y a pas d'entretiens d'évaluation. L'entreprise est jeune et un effort doit être fait en matière de GRH »*

*« Pour les entretiens annuels, il n'y en a pas. Peut être pour le directeur commercial, mais nous, on est un service support donc, on n'en a pas. »*

*« On n'a pas d'entretiens annuels d'évaluation. D'ailleurs, on n'a ni PRI, ni PRC alors que ça marche avec l'évaluation normalement et cela incite les gens à adopter un comportement exemplaire au travail. »*

*« Pour les entretiens annuels d'évaluation, personnellement je n'en ai pas eu. Comme il n'y a pas de révision annuelle des salaires, c'est logique qu'il n'y ait pas de fiche d'évaluation. »*

**- Politique de rémunération jugée inéquitable**

*« La rémunération est gérée anarchiquement. Vous pouvez trouver deux responsables, l'un d'entre eux touche 30 000 DA et l'autre 60 000 DA, ma thirche ! (Ne soyez pas étonné !) »*

*« Il a fallu que je ramène la grille des salaires des autres filiales du groupe comparables à la notre pour demander d'être augmenté et ce n'est qu'ainsi que j'ai pu l'avoir, cette augmentation ! Mon élément, quant à lui, il est loin du niveau de salaire des autres filiales. »*

*« On n'a pas de politique de rémunération chez SODI et les salaires sont négociés. C'est possible que vous trouviez deux personnes qui occupent le même poste mais qui perçoivent des salaires différents. »*

*« Même les primes, on n'en a aucune alors que les commerciaux, eux, touchent des primes sur les ventes qu'ils réalisent. On déploie beaucoup d'efforts mais il n'y a même pas une récompense par la suite. »*

*« Ici chez SODI, certains directeurs sont mieux payés que d'autres alors qu'en réalité, ils ne foutent rien. »*

*« Si on compare entre SODI et les autres filiales, on trouve qu'il y a un déséquilibre. Par exemple, un chef de département chez HMA touche deux (02) fois mon salaire alors qu'on occupe le même poste ! »*

« L'année passée, l'entreprise a réalisé un bénéfice important mais quand il était question de primes, c'est uniquement les directeurs qui en ont perçues, et le simple mécanicien, qu'en est-il pour lui ? Les employés sont dégoûtés et ils n'ont plus envie de se donner au boulot. »

« Il y a une grille salariale au niveau du groupe mais elle n'est pas respectée. Il existe une grosse différence entre les salaires des employés de SODI et ceux des autres filiales. »

« Les chefs de départements ont eu des augmentations après l'alignement de leurs salaires sur ceux des autres filiales du groupe Cevital. Par contre, nous les commerciaux, on n'a rien eu. »

« La politique de rémunération est apparemment inexistante, parce que l'écart entre exécutants et directeurs et/ou chefs de département est très important. »

« Le salaire est minable. Il y a un grand écart entre les responsables w elhacharate (et les insectes). Les uns perçoivent des salaires très élevés alors que les salaires des autres sont vraiment faibles. »

« Je trouve que les salaires ne sont pas du tout étudiés chez SODI. Les commerciaux, eux, touchent pas mal de primes, alors que nous, on n'en a aucune. »

« Lorsqu'il s'agit des primes, il n'y en a pas du tout sauf pour les commerciaux. »

#### **- Politique de rémunération jugée peu motivante**

« Pour les augmentations, c'est niet. Les augmentations, c'est très rare de les trouver dans les entreprises algériennes, c'est surtout dans les multinationales. »

« Dans mon nouveau poste, je perçois un salaire de 52 000 DA, qui est celui de mon prédécesseur. Chez nous c'est comme ça qu'est gérée la rémunération, mel 3ada tweli 3ibada (de l'habitude, ça devient une règle).

« Pour les primes, il n'y a rien. Il n'y a ni PRI/PRC, ni prime de nuisance, ni prime de salaire unique, ni IEP... »

« La politique de rémunération, makanche kamel (elle est inexistante). Il n'y a ni prime ni rien. Même si vous réalisez vos objectifs, vous n'en avez pas. Les primes, il y en a uniquement pour les commerciaux. »

*« Pour moi, c'est les primes qui motivent vraiment. S'il y avait ça, j'aurais été prêt à faire des heures supplémentaires mais là, je fais mes heures exigées comme tout le monde et je quitte ! »*

*« Il n'y a pas d'augmentation, il y a uniquement des primes qui sont accordées mais ça ne se fait pas selon des critères bien établis ni de manière systématique. Il faut les demander et parfois, elles sont acceptées, parfois non, ça dépend. »*

*« Dans les autres filiales du groupe, il y a une révision annuelle des salaires et des primes. Chez SODI, il n'y a rien de tout ça. »*

*« Dans mon poste actuel, je perçois le salaire que j'avais à mon ancien poste en plus d'une prime. Ils ne veulent pas que la deuxième partie me soit donnée en salaire de base parce qu'ils n'ont pas envie que celui-ci devienne mon salaire officiel et ça, ça me démotive carrément ! Pour mes subordonnés, n'en parlons même pas ! »*

*« S'il y avait des primes tweli machi ghir takhdmen, s'il le faut tweli tahbi ! (on sera même prêt à venir travailler sur quatre (04) pattes) Et mêmes l'employé sera motivé. »*

*« Le directeur cherche à nous rendre polyvalents pour que si jamais quelqu'un s'absente, on puisse faire le travail à sa place. Moi, je refuse ça. Si on nous donnait une prime de poste peut être, mais là non ! »*

*« Il n'y a pas de prime de performance globale. La seule fois où on l'a touchée, c'était en 2013. En plus, il n'y a ni PRI/PRC ni 13<sup>ème</sup> mois. Seuls les commerciaux touchent des primes qui sont liés à la partie variable de leurs salaires. »*

*« Pour ce qui est des augmentations, il faut carrément zapper cette question ! »*

#### **- Les salaires sont jugés peu satisfaisants**

*« Pour la politique de rémunération, je pense que ça mérite mieux vu tout le travail que je fais. Ailleurs, les gens font beaucoup moins de travail et ils sont mieux rémunérés. »*

*« La cohésion au sein des groupes de travail et le bon esprit d'équipe constituent en quelque sorte une compensation à défaut d'avoir une satisfaction financière. Sinon, c'est la rupture et on n'aura plus envie de venir au boulot. »*

*« J'ai refusé de quitter l'entreprise rien que pour l'ambiance qui règne dans notre groupe même si le salaire n'est pas très bon. »*

*« Pour ce qui est de la politique de rémunération, je suis tout simplement insatisfaite. »*

*« Je trouve qu'on est moins rémunérés par rapport aux commerciaux qui travaillent chez les autres concessionnaires. Certes, on a eu une petite amélioration, ces derniers temps, avec l'instauration des primes sur les ventes mais ça, ce n'est pas le salaire net et si on n'arrive pas à vendre, on ne touche rien. »*

*« Pour les salaires, je trouve que c'est peu quand même surtout par rapport à la charge de travail qu'on a et aux tâches qu'on doit faire. »*

*« Mon collègue n'a même pas pu souscrire au programme AADL car il ne touchait que 21 000 DA »*

*« Les salaires chwiya (c'est peu). Surtout lorsque vous commencez, vous vous retrouvez au plus bas de l'échelle et comparativement aux salaires des autres concurrents, ce n'est pas très intéressant. »*

*« Si j'ai à comparer le salaire que je perçois par rapport à ma charge de travail, Je dirais que je fais pratiquement l'équivalent de trois fois mon salaire en charge de travail. »*

#### **- Manque de transparence de la politique de rémunération**

*« La politique de rémunération, c'est secret, c'est confidentiel ! C'est entre le DG et les clans qui existent au sein de l'entreprise. Le DRH ne peut rien faire. Normalement c'est lui, mais il n'y peut rien. »*

*« Quant aux augmentations, ça se passe discrètement et il n'y a aucun critère qui est utilisé. »*

*« Chez SODI, c'est une pseudo-politique de rémunération mais rien n'est formalisé. »*

*« Pour la politique de rémunération, elle n'existe pas et les salaires sont négociés. »*

#### **- Manque d'effectif**

*« Un service, ce n'est pas comme ça qu'il devrait être organisé. Dans d'autres entreprises, un chef de service ykoun b chan w lhema (vaut bien son titre). Moi, je n'ai qu'un agent polyvalent et un chauffeur. »*

*« Je suis un chef de service mais je fais tout le travail tout seul. J'ai juste un agent polyvalent avec moi. »*

*« J'aimerais avoir au moins deux agents polyvalents et un agent administratif qui s'occupe de la paperasse. Comme ça, je pourrais me libérer pour les chantiers qui sont lancés tout le temps. En plus de ça, à la fin du mois, c'est à moi de payer les factures d'électricité et de l'eau ainsi que les factures du téléphone de l'ensemble du personnel ! »*

*« Il y a un manque d'effectif au niveau de la filiale, l'privé ma yakhdemche el social (le privé ne fait pas du social). Chacun de nous fait l'équivalent du travail de deux (02) personnes. Si quelqu'un s'absente, ça se voit. Déjà, il y a la pointeuse et si quelqu'un s'absente sans raison ytir rassou (il sera licencié) surtout avec le manque d'effectif. »*

*« On a une charge de travail importante alors qu'on est deux uniquement pour tout le département. Si l'on prend en considération l'effectif chez SODI, on trouve qu'il y a en moyenne une personne du département informatique pour satisfaire près de 35 employés. »*

*« Il y a un manque d'effectifs vu la charge de travail qu'on a. »*

*« Avec le manque d'effectif, je déborde souvent sur les tâches qui me sont assignées, sinon ça va pénaliser la bonne marche de l'activité dans mon département. »*

*« Normalement, il y a deux chefs de produits et un chargé de communication interne et externe. Logiquement, lorsqu'on commercialise plusieurs marques, on a plusieurs chefs de marques alors que nous, on n'en a que deux pour les quatre marques. On est en sous-effectif. »*

*« Je n'ai pas de conseiller technique alors que c'est à lui d'accueillir les clients en premier. Dans ces conditions, je me retrouve obligé de le faire moi-même et cela représente une tâche en plus qui m'empêche dès lors de faire mon travail. »*

#### **- Des salaires insuffisants pour retenir les employés**

*« Parmi les causes qui poussent les gens à démissionner, il y a les salaires »*

*« Il y a eu beaucoup de démissions chez nous et la principale raison est la motivation salariale. »*

« Si j'ai les mêmes conditions de travail dans une autre entreprise avec un salaire plus conséquent, je pars ! »

« Il y a un turnover terrible chez nous. Je pense que c'est surtout le salaire et le manque d'épanouissement qui poussent les gens à quitter parce que si l'on compare les salaires chez SODI avec ceux des autres filiales pour le même poste, on trouvera une différence notable. Personnellement, j'aime ce que je fais sinon, je serais partie il y a longtemps. »

« Au départ, j'étais chef d'atelier et je percevais un salaire inacceptable de 40 000 DA. D'ailleurs, c'est cela qui a provoqué ma démission. »

« Il y a des démissions dans mon département et c'est surtout le salaire qui pousse les gens à quitter l'entreprise. »

« Les salaires devraient pouvoir être négociés et il ne faut pas laisser les gens quitter l'entreprise dès qu'ils demandent une petite augmentation. »

« J'avais un mécanicien dans mon atelier 'Abderahmane', teyara (très compétent) ! Si on lui avait accordé une augmentation de 5 000 DA, il n'aurait pas quitté. »

#### - Absence de politique de recrutement

« Le seul problème, c'est celui des recrutements. »

« J'ai eu une fois un stagiaire que j'ai formé pendant 2 ans et quand j'ai demandé qu'il soit recruté, le DG m'a répondu que ce n'était pas possible ! Alors qu'on avait investi du temps et de l'argent avec lui. »

#### - Démotivation liée aux faibles de perspectives d'évolution

« Pour la gestion de carrières, on nous promet des choses : au bout de six (06) mois vous serez là et au bout d'un (01) an vous serez là-bas, mais moi je n'y crois plus parce qu'il n'y a rien de concret. »

« Si je trouve mieux ailleurs, je pars parce que je sens que je suis entrain de reculer plutôt que d'avancer. »

« Je n'ai eu aucune évolution depuis trois (03) ans ! Et On ne m'a jamais communiqué un plan de carrière. »

*« Ici, il n'y a pas de promotions. Il y a plus des changements de postes parce que les recrutements externes sont gelés. »*

*« Il n'y a aucune évolution de carrière chez SODI. Je ne suis pas informé s'il y a un plan de carrière ou pas mais pour les promotions, je n'ai eu que des promesses pour l'instant. »*

*« Je n'ai jamais eu de promotions qui soient liées à mon poste actuel. Je n'ai eu que des propositions de mutations que j'ai déclinées. »*

**- La gestion des carrières est remise en cause**

*« On ne promet pas un wali, ministre, ensuite ambassadeur... Le DG change les postes des responsables de manière un peu anarchique alors que la personne doit être du domaine pour pouvoir faire son travail correctement. Nehi mena, het mena, à l'algérienne ! (on enlève d'ici, on met là bas, à l'algérienne !). »*

*« Ici, chez SODI, il y a une forte mobilité mais c'est anarchique. Moi, je suis partie pendant six (06) mois et à mon retour, je n'ai rien compris, Tbedlou kamel ! (Ils avaient tous changé !). »*

*« Certes, il y a une gestion des carrières mais je trouve que celle-ci se fait de manière anarchique. »*

*« Ici, les évolutions se font selon l'ancienneté ou le portefeuille client. Si c'était à moi, je jugerais selon plusieurs critères et non pas par rapport à un seul uniquement. »*

*« On m'a déjà proposé d'être muté mais je n'ai pas accepté parce que le salaire qu'on me proposait était trop faible comparé aux tâches que j'aurais à faire. »*

*« Il arrive qu'on vous change de poste sans raison et sans même vous prévenir à l'avance. Cela vous remet à zéro et vous oblige à faire de nouveau vos preuves. »*

*« Il arrive qu'il y ait des conflits à cause des mutations internes qui ne suivent pas vraiment une logique bien établie. »*

*« J'ai dû moi-même faire pression sur mon responsable pour avoir la promotion au poste de chef de produit. Je faisais déjà toutes les tâches qui étaient liées à ce poste donc, c'était normal de l'avoir. »*

*« Je crois que le DG n'arrive pas à recruter. C'est pour ça qu'il fait souvent muter les gens d'un poste à l'autre selon les besoins de chaque département. »*

*« J'ai déjà bénéficié d'une promotion, mais celle-ci n'a eu lieu qu'après la démission de mon prédécesseur. En réalité, ils étaient obligés de me l'accorder parce que je faisais déjà toutes les tâches liées au poste que j'occupe actuellement. »*

#### **- Manque d'information et d'accueil des nouveaux**

*« Il a fallu que j'attende quatre (04) mois après mon recrutement pour pouvoir enfin sortir et visiter mon réseau de showrooms. Normalement, je devais le connaître, au maximum, au bout du premier mois. »*

*« Lorsque j'ai intégré le poste, j'ai commencé à rechercher de l'information et ça m'a pris quasiment deux mois pour le faire. »*

*« Lorsque vous intégrez l'entreprise, vous devez apprendre comment ça marche tout seul et c'est juste les collègues qui prennent en charge votre formation. »*

*« Lorsque j'ai intégré l'entreprise, je ne savais même pas ce que voulais dire un châssis et j'avais honte de demander aux autres de me l'expliquer alors que c'est une chose très simple. Normalement, on devrait être formé lorsqu'on intègre l'entreprise, ce qui n'est pas le cas. »*

*« Je n'ai pas eu de formation lorsque j'ai commencé à l'entreprise. Je devais rester après la fin de la journée et venir les weekends pour que mon responsable m'explique un peu le travail et c'est comme ça que j'étais formé. »*

*« Même le training que je suis sensé faire lorsque j'ai intégré l'entreprise, je ne l'ai pas eu. »*

#### **5.4. Mode de management**

##### **- Manque de reconnaissance des efforts de ses employés**

*« La reconnaissance ici chez SODI, ça n'existe pas. »*

*« Pour la reconnaissance, ce n'est pas en face à face qu'il vous le dira mais il le dit aux autres collègues et moi je l'apprends d'eux. »*

*« Moi, s'il vient pour me remercier, je lui réponds que je n'en ai pas besoin, je veux plutôt de l'argent. C'est pour ça qu'il évite de le faire. »*

*« En étant promue au poste de responsable, je devais former deux nouveaux collaborateurs récemment recrutés, me déplacer régulièrement et souvent travailler bien au-delà des heures de travail, mais après, mes efforts ne sont pas récompensés. »*

*« Pour la reconnaissance, il y en a mais elle reste toujours verbale. Lorsqu'il s'agit de l'argent, il n'y en a jamais. Elle se limite à un merci uniquement. »*

*« Au sein de SODI, la culture de la reconnaissance n'existe pas. C'est très rare de recevoir un signe de reconnaissance de la part de son supérieur hiérarchique. »*

*« J'ai fourni beaucoup d'efforts, moi et le chef de département pièces de rechange pour épurer le SAV de tous les problèmes que nous y avons trouvés à notre arrivée, mais nous n'avons eu aucune reconnaissance en échange ! »*

*« Au départ, j'occupais le poste de chargé de relations avec le transitaire, mais je leur ai proposé d'annuler le contrat avec ce dernier et de m'en occuper moi-même. Je leur ai ainsi éliminé beaucoup de frais mais après il n'y a eu ni reconnaissance, ni primes, ni quoique ce soit. »*

*« Chez nous, il n'y a pas de reconnaissance. C'est bien quand ça arrive par surprise et ce, peu importe le montant de la prime qu'on va m'accorder. L'essentiel, c'est que l'entreprise reconnaisse mes efforts. Personnellement, je suis prêt à changer d'entreprise pour 5 000 DA. »*

*« Pour la reconnaissance, mon responsable le fait, Par contre le DG, lui, jamais. L'entreprise algérienne est très ingrate vis-à-vis de ses employés. »*

*« Une fois une personne qui était sur le point de démissionner à dit au DG : baraka lahou fik ma twekel ma tchereb (votre merci ne permettrait ni de manger, ni de boire), moi j'ai besoin d'être augmenté. Moi non plus, je n'ai pas besoin de ses remerciements mais je préfère avoir une prime à la place. »*

*« Pour l'exercice 2014, j'ai dû faire l'assainissement de tous les comptes de l'entreprise avec mes collaborateurs, mais on n'a eu ni primes, ni augmentations en échange. »*

*« Notre supérieur ne nous remercie jamais pour nos efforts et c'est surtout lorsqu'on n'arrive pas à atteindre nos objectifs qu'elle vient nous voir. Dans le cas contraire, personne ne cherche à nous parler. »*

## **- Mode de management autoritaire**

*« Je trouve que mon supérieur prend parfois de mauvaises décisions qui posent beaucoup de problèmes. J'essaie de lui expliquer toutes les conséquences que ça va avoir mais il refuse d'entendre et il m'impose sa propre décision. »*

*« Lorsqu'on trouve, moi et mon responsable, qu'on a des opinions différentes, il accepte d'écouter mes arguments mais au final c'est lui qui décide. »*

*« Le DG est plutôt du genre à centraliser la prise de décision mais moi je ne l'attends pas, je prends mes décisions OU YDZEZ M3AHOUM ! (et qu'il aille se faire voir !) »*

*« Mon responsable me demande parfois mon avis mais la décision finale lui revient toujours. »*

*« Avec mon responsable, le dernier mot lui revient toujours mais on peut avoir des divergences d'opinion et en débattre. Cependant, lorsqu'on s'entoure de gens du métier, ils sont sensés être là pour nous conseiller et c'est eux qui sont les mieux aptes pour décider dans leur domaine. »*

*« Les directeurs chez SODI n'ont aucune faculté à prendre des décisions. Le DG la leur a enlevée lorsqu'il a constaté leur manque de compétences. »*

*« Avec mon responsable, on fait parfois des débriefings pour lui exposer les problèmes mais ensuite, c'est elle qui prend la décision. Le dernier mot lui revient toujours. »*

*« Ici, les gens du top management nous disent : vous faites ça et c'est tout, ne cherchez pas à comprendre ! »*

## **- La délégation est jugée insuffisante**

*« Pour l'autonomie, on est obligé de consulter le DG pour quoi que ce soit sauf s'il s'agit de ramener un stylo ! »*

*« Avec notre responsable, on l'oblige à nous laisser cette marge de manœuvre en faisant d'abord le travail et ensuite on l'informe. En d'autres termes, on le met devant le fait accompli. »*

*« Le directeur commercial n'a pas les prérogatives nécessaires. Le DG ne lui donne pas assez de pouvoir et c'est lui qui décide. »*

*« Le directeur commercial fait une prévision des ventes et établit une commande en conséquence mais lorsque celle-ci atterrit au bureau du DG, il la change de bout en bout et ramène des véhicules qui ne se vendent pas. Ensuite, il commence à lui faire la pression à cause des ventes qui sont mauvaises. »*

*« Je trouve que mes marges de manœuvre sont réduites. Quand il s'agit des remises, c'est plutôt cadré. Mais bon, même mon responsable, lui, il est limité par le DG. »*

*« Je trouve que pour les autres services, le DG est un peu envahissant, surtout dans le cas de la direction commerciale. »*

*« Avec le DG, il faut toujours que la touche finale lui revienne. Il doit toujours modifier un travail qui lui a été présenté en demandant de changer ou supprimer ceci, de rajouter cela... »*

**- La hiérarchie ne prend pas ses responsabilités**

*« En ce qui concerne l'autonomie, mon supérieur hiérarchique me demande de carrément me démerder et de m'occuper de tout. Il me dit « je ne sais pas, deber rassek » mais ensuite s'il y a un problème, il me le reproche et ça sera à moi d'assumer les conséquences. »*

*« Mon supérieur hiérarchique préfère que je ne le sollicite pas et il me délègue tout ce qui concerne les RH. Lui, il se concentre beaucoup plus sur les finances et la comptabilité qui sont son métier et ça, parfois ça nous pénalise et retarde notre travail. »*

**- Manque d'estime des collaborateurs de la part du management**

*« Mon responsable use parfois de mes exploits pour remettre en cause d'autres collaborateurs qui ont des postes meilleurs que le mien alors que j'arrive à faire mieux qu'eux. J'apprécie mal ce genre de pratiques car c'est démotivant à la fois pour moi et pour mes collègues. »*

**- Manque d'équité dans le traitement des subordonnés**

*« Mon responsable mélange parfois relations personnelles et relations professionnelles, ce qui le pousse à faire du favoritisme avec les uns et pas avec les autres. Personnellement, je trouve ça inacceptable. »*

*« C'est toujours cette histoire d'amitié entre supérieurs et subordonnés et le favoritisme qui va avec qui plombent l'ambiance de travail et c'est la faute aux supérieurs. D'ailleurs, c'est le cas de mon responsable ! »*

*« Le favoritisme pratiqué par certains responsables pousse les gens à devenir hypocrites : quand je suis avec toi, je te souris et je fais semblant de t'aimer mais dès que tu n'es pas là, je ne t'épargne pas ! »*

*« Mon responsable a tendance à diviser le groupe et à ne pas traiter tout le monde sur le même pied d'égalité en favorisant les uns au détriment des autres. Elle devrait plutôt apprendre comment gérer une équipe et calmer les tensions. »*

*« On a deux collègues qui ont accouché récemment et qui doivent prendre des pauses pour allaiter leurs bébés, mais notre responsable permet à l'une de récupérer ses journées en heures et à l'autre, elle lui dit : Vous travaillez une journée supplémentaire, vous récupérez une journée ! Il n'est pas question que vous preniez deux heures à chaque fois ! »*

*« Lors de la dernière foire d'automobiles, mon responsable a tout fait pour me dévaloriser. Elle enregistrait les ventes réalisées par un commercial au profit d'un autre et lorsque quelqu'un cherchait à réclamer, elle refusait de l'écouter ou de lui répondre. »*

## **5.5. Orientations stratégiques**

### **- Inquiétude concernant la stratégie**

*« Pour ce qui est de l'activité, il y a toujours des rumeurs. Les commerciaux, en regardant les véhicules stationnés pendant de longues périodes dans les parcs, se posent des questions. »*

*« Il y a eu une période d'incertitude et de flou qui a pesé sur le moral des employés dont la motivation a baissé surtout que l'information sur l'avenir de l'entreprise n'existait pas. Nous les responsables, on n'était pas informé mais je pense que même le DG n'était pas au courant de ce qu'il allait advenir de l'entreprise. On était dans ce qu'on appelle un passage à vide. »*

*« A un moment donné, Il y a eu une période d'incertitude sur l'avenir de l'entreprise où les employés ont tous été démoralisés et où il circulait beaucoup de rumeurs »*

*« Avec le climat de doute qui règne, on a tous peur pour nos postes et on ne sait pas si l'entreprise va continuer ou non. »*

*« Je ne vous cache pas, il y a eu des rumeurs comme quoi le DG allait quitter, la société allait fermer... C'est vrai que les rumeurs ne font pas manger mais ça reste pesant quand même. »*

*« Actuellement, on est dans le flou. On ne sait pas si demain, on pourra venir travailler ou non, ce qui est un peu grave quand même et, en même temps, ça démotive les équipes. Même si en décembre, il y a eu des informations comme quoi on allait relancer l'activité, mais là, on est en avril et rien n'a changé. »*

**- La communication sur la stratégie est défailante**

*« Personne ne peut savoir où va l'entreprise. Tout le monde regarde les ventes, même le mécanicien ! Et en constatant que celles-ci sont en chute, s'il se donnait à 100% avant, maintenant en étant démoralisé, il se donnerait à 60% seulement. »*

*« Pour la communication interne, il n'y en a pas vraiment. Il faudrait avoir une personne qui s'en charge. Elle s'occupera de communiquer la vision, les missions et les objectifs du groupe. »*

*« Normalement la vision, missions et valeurs devraient être affichées pour qu'elles soient gravées dans les têtes des employés. »*

*« On ne me met pas au courant des intentions et finalités de l'entreprise et il y a déjà eu des changements où je n'étais pas informé. Je suis le dernier à être informé, alors que parfois ça a un impact direct sur l'évolution de l'effectif et donc sur mon activité. »*

*« Pour les finalités de l'entreprise, on ne nous met pas au courant. »*

*« On ne nous dit rien sur les intentions et finalités de l'entreprise. Il y a juste des rumeurs par-ci par-là mais l'officiel, on ne l'a pas. On est toujours dans l'expectative. »*

*« Pour les finalités et intentions de l'entreprise, on ne cherche pas à nous informer. »*

*« Pour les intentions de l'entreprise, on n'est informé que de ce qui concerne directement notre service ou notre direction. »*

*« On ne nous tient pas au courant des intentions de l'entreprise et de ses projets d'avenir. On a entendu dire qu'ils vont faire la transformation des véhicules Ducato en ambulances mais c'était juste du bouche à oreille. »*

*« On ne nous tient pas au courant des intentions de l'entreprise et de ses finalités. Il arrive que notre responsable nous donne des informations par-ci par-là, mais sinon, il n'y a rien. »*

*« Pour les intentions de l'entreprise et ce qui relève de son avenir, ça dépend. Lorsque ça se passe bien, on est informé au détail près mais lorsqu'il y a un problème, on cherche à nous donner le minimum sans aller dans le détail. »*

**- Certains objectifs stratégiques semblent peu réalistes**

*« Les objectifs de cette année, c'est carrément de la foutaise ! Surtout que le marché est clairement en déclin. »*

**- Les orientations stratégiques sont imposées au personnel**

*« On ne cherche pas à nous demander notre avis sur les modèles de véhicules qu'il faut commander alors qu'on est les mieux placés pour ça. Dans ces conditions, nous, on n'arrive plus à vendre, les primes makache (On ne les perçoit pas) et les salaires restent alors minables. »*

## Annexe n° 03 : Structure de l'effectif chez SODI Automotive

### 1. La répartition de l'effectif selon le sexe

	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	<b>Total</b>
<b>Fréquence</b>	55	15	<b>70</b>
<b>Pourcentage (%)</b>	79	21	<b>100</b>

### 2. La répartition de l'effectif selon la CSP

	<b>Cadres</b>	<b>Haute maîtrise et maîtrise</b>	<b>Exécution</b>	<b>Total</b>
<b>Fréquence</b>	28	32	10	<b>70</b>
<b>Pourcentage (%)</b>	40	46	14	<b>100</b>

### 3. La répartition de l'effectif selon le niveau de qualification

	<b>Licence ou plus</b>	<b>DEUA ou ingéniorat d'application</b>	<b>TS</b>	<b>Aucun diplôme</b>	<b>Total</b>
<b>Fréquence</b>	31	1	18	20	<b>70</b>
<b>Pourcentage (%)</b>	44	1	26	29	<b>100</b>

Annexe n° 04 : TBRH consolidé de SODI Automotive pour l'année 2014

Indicateurs RH		Réalisations du mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Situation des effectifs	Effectif permanent		67	70	69	73	70	72	72	70	72	72	71	74	72
	Effectif temporaire		0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
	Effectif Féminin		12	12	12	12	12	12	16	15	16	16	17	17	14
	Départ (Nombre)		0	5	0	5	0	3	3	3	1	2	1	3	26
Recrutement	Recrutement Externe (Nombre)		0	3	5	1	3	2	4	0	5	4	2	2	31
Formation	Budget de formation consommé /la masse salariale de l'année (%)		0	0	0	0	0	0	0	0,43	0,43	0	0	0	-
	Budget de formation consommé/ Budget de formation Prévu (%)		0	0	0	0	0	0	0	19,58	19,58	0	0	0	-
	Effectif formé /Effectif global (%)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Climat de travail	Absentéisme et turnover	Taux de Turnover (%)	0	5,71	3,62	4,11	2,14	3,47	4,79	2,11	4,11	4,11	2,08	3,33	40
		Nombre d'absence du mois	96	13	12	82	24	111	189	313	324	232	1	8	1405
	Accidents du travail	Nombre d'accident de travail	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Annexe n° 05 : Modèle des états d'absences chez SODI Automotive

Les états d'absences du personnel des ateliers du 26/05/2015 au 24/06/2015

NOM	PRENOM	FONCTION														RAM									
			26	27	28	31	1	2	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24	TOT
		RESPONSABLE TOLERIE	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	R	R	R	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
		TOLIER	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	R	R	R	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
		ELECTRICIEN	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
		MECANICIEN	P	AI	P	P	P	R	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
		PEINTRE	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	AI	P	ca	ca	ca	ca	ca	ca	ca	ca	
		MAGASINIER	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
		MECANICIEN	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	R	R	P	P	P	P	
		MECANICIEN	P	P	R	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	AI	P	P	P	P	P	P	P	
		CAISSIER	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
		MECANICIEN	P	P	P	P	P	P	R	P	P	P	P	P	P	P	P	AI	P	P	P	P	P	P	
		TOLIER	R	R	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	ca	ca	ca	ca	ca	ca	ca	ca	
		TOLIER	P	P	AI	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	ca	ca	ca	ca	ca	ca	ca	ca	
		CAISSIERE	P	P	P	R	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
		RECEPTIONISTE CLIENT SAV	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	ca	P	ca	ca	ca	ca	
		RESPONSABLE DES ATELIERS	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
		RECEPTION TECH / GARANTIE	P	P	P	P	R	P	P	R	P	P	P	R	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	

MA = Absence pour Maladie  
 AA = Absence Autorisée  
 AI = Absence Irrégulière  
 CA = Congé Annuel  
 R = Récupération

## Annexe n° 06 : Compte de résultats de SODI Automotive pour l'exercice 2014

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

### COMPTE DE RESULTAT

Société : SODI AUTOMOTIVE SPA  
 Numéro d'Identification Fiscale: 001116098381743  
 Article d'imposition : 16040205002  
 Numéro du registre de commerce : 0983817 B11  
 Code Article : 410316


Désignation entreprise : GROUPE CEVITAL  
 Activité : CONCESSIONNAIRE AUTOMOBILE  
 Adresse : 216 RUE HASSIBA BEN BOUALI ALGER

RUBRIQUES		Cloturé en Décembre 2014	
		DEBIT (DA)	CREDIT (DA)
Vente de Marchandises			2 156 079 600,57
Production vendue	Produits fabriqués		
	Prestation de service		7 029 846,37
	Vente de travaux		
Produit des activités annexes			
Rabais, remises, ristournes accordés			
<b>Chiffre d'affaires net de rabais, remises, ristournes</b>			<b>2 163 109 446,94</b>
Production stockée ou déstockée			
Productions Immobilisées			
Subventions D'Exploitation			
<b>I - Production de l'exercice</b>			<b>2 163 109 446,94</b>
Achats De Marchandises Vendues		<b>1 829 065 200,75</b>	
Achat De Matières Première			
Autres approvisionnements		<b>1 887 838,92</b>	
Variation des stocks			
Achats d'études et de prestations de service			
Autres consommations		6 247 918,24	
Rabais, Remises, Ristourne Obtenus			
	Sous-traitance générale	<b>15 208 743,17</b>	
	Locations	14 107 878,58	
Services extérieurs	Entretiens, réparations et maintenance	4 912 512,03	
	Prime d'assurance	6 929 631,59	
	Personnel extérieur à l'entreprise	85 533,33	
	Rémunérations intermédiaires, honoraires	<b>16 713 378,49</b>	
	Publicité	<b>51 018 133,87</b>	
	Déplacements, missions, réceptions	3 033 769,15	
Autres services		20 444 854,03	
Rabais, Remises, Ristournes Obtenus			
<b>II Consommation de l'exercice</b>		<b>1 969 655 392,15</b>	
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>			<b>193 454 054,79</b>
	Charges de personnel	76 746 086,42	
	Impôts, taxes et versements assimilés	66 778 087,62	
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>			<b>49 929 880,75</b>
Autres Produits Opérationnels			37 601 870,62
Autres Charges Opérationnelles		3 722 704,87	
Dotations aux amortissements		11 714 697,22	
Provision		2 500 000,00	
Pertes de valeurs		987 771,88	
Reprises Sur Pertes Valeurs Et Provisions			8 857 180,31
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>			<b>77 463 757,71</b>
Produits Financiers			5 459 979,56
Charges financieres		13 813 258,49	
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>8 353 278,93</b>	
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE (V+VI)</b>			<b>69 110 478,78</b>
Eléments Extraordinaires (Produits)			
Eléments Extraordinaires (Charges)			
<b>VIII RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
Impôt exigible sur résultats		14 415 186,00	
Impôt différés (Variations) sur résultats			128 122,17
<b>IX RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>			<b>54 823 414,95</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
<b>X RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>			<b>54 823 414,95</b>

**Annexe n° 07 : Modèle du Plan d'Actions Prioritaires « PAP »**

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Divisions, départements ou services concernés (Porteurs d'actions)				Planning prévisionnel schématique						Observations
							J	F	M	A	M	J	

Traduction des objectifs stratégiques en actions prioritaires  
**Principe de stimulation**

Répartition dans l'espace  
**Principe de décentralisation**

Répartition dans le temps  
**Principe de Synchronisation**

Points sensibles  
**Principe de vigilance**

© ISEOR

**Annexe n° 08 : Modèle du Contrat d'Activités Périodiquement Négociable « CAPN »**

Type d'objectif	Objectifs	Moyens alloués	Coefficient (importance)	Niveau	
				de départ	à atteindre
Résultat immédiat					
Création de potentiel					

© ISEOR

# Table des matières

**Résumé**

**Abstract**

**Remerciements**

**Liste des tableaux**

**Liste des graphes**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale ..... 1**

**Chapitre 1 : Cadre conceptuel et méthodologique ..... 5**

**Section 01 : Le climat social au sein des organisations..... 6**

1.1 L'origine du climat social ..... 6

1.2 Définition du climat social ..... 7

1.3 Les approches du climat social..... 7

1.3.1 L'approche du climat comme configuration d'attributs organisationnels  
objectifs..... 7

1.3.2 L'approche du climat comme réaction commune d'acteurs ..... 8

1.3.3 L'approche du climat comme perception commune d'attributs  
organisationnels ..... 8

1.4 Les dimensions du climat social..... 9

1.5 Les types de climat social..... 11

1.5.1 Le climat autoritaire ..... 11

1.5.1.1 L'autoritarisme exploiteur ..... 11

1.5.1.2 L'autoritarisme paternaliste..... 11

1.5.2 Le climat participatif..... 11

1.5.2.1 Le système consultatif ..... 12

1.5.2.2	La participation de groupe.....	12
1.6	Les effets du climat social.....	12
<b>Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>		<b>13</b>
2.1	Présentation du groupe Cevital .....	13
2.1.1	Les étapes clés de l'évolution du groupe .....	13
2.1.2	La fiche signalétique .....	15
2.1.3	L'organisation du groupe .....	15
2.1.4	Les facteurs clés de succès.....	17
2.2	Présentation de SODI Automotive.....	18
2.2.1	Historique.....	18
2.2.2	Fiche signalétique .....	18
2.2.3	Organisation de SODI Automotive.....	19
2.2.4	Produits et services offerts .....	21
2.2.5	Structure de l'effectif de SODI Automotive.....	22
2.2.6	Les indicateurs des dysfonctionnements sociaux au sein de SODI Automotive.....	23
2.2.6.1	L'absentéisme.....	24
2.2.6.2	Le turnover .....	27
<b>Section 03 : Méthodologie de recherche .....</b>		<b>29</b>
3.1	Les raisons du choix du thème .....	29
3.2	Les raisons du choix de l'organisme, objet de l'étude .....	30
3.3	Le raisonnement scientifique adopté.....	30
3.4	La démarche méthodologique .....	31
3.4.1	La recherche documentaire .....	32
3.4.1.1	Les sources internes à l'entreprise .....	32
3.4.1.2	Les sources documentaires.....	32
3.4.2	L'observation .....	32

3.4.2.1	L'organisation des observations.....	33
3.4.2.2	Le traitement des notes prises .....	34
3.4.3	L'entretien.....	34
3.4.3.1	La construction de l'échantillon.....	34
3.4.3.2	Le déroulement des entretiens.....	35
3.4.3.3	L'analyse des données recueillies .....	35
<b>Chapitre 2 : Le climat social au sein de Sodi Automotive .....</b>		<b>39</b>
<b>Section 1 : L'organisation et les conditions de travail au sein de SODI Automotive ...</b>		<b>40</b>
1.1	Les conditions de travail .....	40
1.2	L'organisation du travail .....	47
<b>Section 2 : La motivation et l'implication des travailleurs au sein de SODI Automotive .....</b>		<b>51</b>
2.1	La Communication – Coordination - Concertation « 3C ».....	51
2.2	La formation intégrée .....	55
2.3	La mise en œuvre stratégique.....	58
<b>Section 3 : Le climat social et la performance RH au sein de SODI Automotive .....</b>		<b>66</b>
3.1	L'impact du climat social sur la création de valeur socio-économique .....	66
3.2	La CHMCV, indicateur du coût économique de l'absentéisme.....	73
3.3	Vers une amélioration du climat social au sein SODI Automotive .....	75
3.3.1	La démarche.....	75
3.3.2	Les outils.....	77
<b>Conclusion générale.....</b>		<b>81</b>
<b>Bibliographie</b>		
<b>Annexes</b>		